

DM

Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro
Lições do fracasso e práticas de sucesso

DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Pedro Filipe Jesus Rodrigues

Mestrado em Gestão Hoteleira



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

setembro | 2025

Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro

Lições do fracasso e práticas de sucesso

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Pedro Filipe Jesus Rodrigues

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Eduardo Manuel de Almeida Leite

Agradecimentos

Desde mais, quero agradecer aos meus familiares e amigos, especialmente aos meus pais, por me terem incentivado e motivado para que conseguisse finalizar este capítulo da minha vida com sucesso. Tendo sido uma longa e difícil jornada a elaboração deste estudo, pelo que, no fim, posso olhar para trás e dizer que foi uma experiência difícil, mas recompensadora, uma vez que não só me habilita a desempenhar tarefas mais especializadas, como também adquiri conhecimentos importantes sobre a resiliência e o impacto desta na gestão e no dia a dia das empresas do setor hoteleiro, o que, por sua vez, demonstrará ser uma mais-valia no desempenho das minhas funções neste setor.

Porém, quero agradecer o Professor Doutor Eduardo Leite, pela sua simpatia e disponibilidade para me orientar durante este percurso académico, uma vez que a sua orientação e conselhos foram essenciais para a elaboração deste estudo.

Por fim, quero deixar uma nota de agradecimento à Universidade da Madeira, por me ter dado a oportunidade de adquirir conhecimentos suficientes para que pudesse desempenhar as minhas funções a nível profissional, de acordo com a exigência do mercado laboral, como também agradecer a importância desse mesmo conhecimento para a elaboração deste estudo.

Resumo

Neste estudo, foi abordado a importância da resiliência no empreendedorismo hoteleiro, com base nas lições aprendidas com o fracasso e nas práticas que levaram ao sucesso organizacional. Assim sendo, este estudo teve como objetivos a identificação das práticas de gestão e estratégias que promovam a resiliência no setor hoteleiro, a análise do papel do fracasso como fonte de aprendizagem, a análise da influência do empreendedorismo e da liderança na criação de culturas organizacionais resilientes e o desenvolvimento de recomendações de práticas com o intuito de fortalecer a resiliência organizacional das empresas hoteleiras.

Deste modo, quanto à parte metodológica, neste estudo recorreu-se à metodologia quantitativa, com o objetivo de analisar a resiliência no empreendedorismo hoteleiro, tanto a nível organizacional como individual. Consequentemente, elaborou-se um questionário tendo em conta a escala de Likert, para avaliar variáveis como comunicação, adaptação e liderança, tendo como base os profissionais do setor hoteleiro. Relativamente aos dados obtidos, estes serão analisados com o intuito de identificar padrões e conexões entre práticas resilientes, sendo de destacar que este questionário foi direcionado a todas as unidades hoteleiras (hotéis e resorts) de 4 e 5 estrelas de Portugal (Portugal continental e regiões autónomas).

Após a análise dos dados adquiridos com o questionário disponibilizado às unidades hoteleiras, constatou-se que mais de 50% dos participantes consideraram aspetos como a comunicação interna, a capacidade de adaptação, uma boa liderança, a estabilidade emocional, a mentalidade empreendedora, entre outros, essenciais para o sucesso organizacional da empresa, como também para o sucesso individual do líder e dos colaboradores.

Palavras-chave: Adaptação; Comunicação interna; Empreendedorismo hoteleiro; Liderança; Resiliência; Sucesso organizacional.

Abstract

In this study, the importance of resilience in hospitality entrepreneurship was addressed, based on lessons learned from failure and practices that led to organizational success. Accordingly, the objectives of this study were to identify management practices and strategies that promote resilience in the hospitality sector, to analyze the role of failure as a source of learning, to examine the influence of entrepreneurship and leadership in creating resilient organizational cultures and to develop practice-based recommendations aimed at strengthening the organizational resilience of hospitality companies.

Regarding the methodological approach, a quantitative methodology was adopted with the purpose of analyzing resilience in hospitality entrepreneurship, both at the organizational and individual levels. Consequently, a questionnaire was developed using a Likert scale to assess variables such as communication, adaptability and leadership, targeting professionals in the hospitality sector. The collected data will be analyzed to identify patterns and connections among resilient practices, with emphasis on the fact that the questionnaire was directed to all 4 and 5-star hospitality units (hotels and resorts) in Portugal (mainland and autonomous regions).

After analyzing the data obtained from the questionnaire provided to the hospitality units, it was found that more than 50% of participants considered aspects such as internal communication, adaptability, effective leadership, emotional stability and an entrepreneurial mindset, among others, as essential not only for the organizational success of the company but also for the individual success of the leader and their collaborators.

Keywords: Adaptability; Hospitality entrepreneurship; Internal communication; Leadership; Organizational success; Resilience.

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Índice de Figuras.....	V
Índice de Tabelas.....	VII
1. Introdução	1
1.1. Tema: Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Questões de pesquisa.....	2
1.4. Metodologia.....	3
1.5. Estrutura da dissertação.....	3
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Conceptualização da resiliência organizacional.....	5
2.2. Caracterização da resiliência individual.....	12
2.3. Caracterização do setor da hotelaria e turismo	16
2.4. Conceptualização do Empreendedorismo.....	26
3. Metodologia	32
4. Análise de Resultados	37
5. Discussão de Resultados	73
6. Conclusão.....	88
7. Sugestões para investigações futuras	92
8. Bibliografia	94
9. Apêndice.....	101

Índice de Figuras

Figura 1 - Mentalidade empreendedora	10
Figura 2 - Resiliência psicológica dos empreendedores.....	14
Figura 3 - Criação de resiliência empreendedora	16
Figura 4 - Domínios da Hospitalidade	18
Figura 5 - Localização das sedes das maiores empresas hoteleiras no ano de 2017	19
Figura 6 - Turismo Internacional - Síntese.....	20
Figura 7 - Estadia Média no conjunto dos meios de alojamento turístico global da R.A.M. em 2023	24
Figura 8 - Principais mercados emissores no alojamento turístico coletivo em 2023.....	25
Figura 9 - Número de participantes e o cargo que desempenham	37
Figura 10 - Grupos etários em que os participantes se inserem.....	38
Figura 11 - Anos de experiência dos participantes no setor hoteleiro	39
Figura 12 - Tamanho da empresa em que os participantes estão inseridos.....	40
Figura 13 - Localização das empresas dos participantes nas diversas regiões de Portugal. 41	
Figura 14 - Em situações adversas consigo adaptar-me rapidamente	42
Figura 15 - Consigo aprender com os meus erros e melhorar as minhas práticas no futuro	43
Figura 16 - Encaro os desafios como oportunidades de crescimento	44
Figura 17 - Em momentos de crise mantenho o controlo sobre as minhas emoções	45
Figura 18 - Consigo lidar com situações de stress sem me deixar abalar emocionalmente . 46	
Figura 19 - Tenho uma atitude positiva e otimista perante as adversidades.....	47
Figura 20 - Em situações de crise consigo tomar decisões rápidas e eficazes.....	48
Figura 21 - Confio nas minhas decisões mesmo sob pressão	49
Figura 22 - Sou capaz de avaliar riscos e agir de forma assertiva.....	50
Figura 23 - Estou sempre aberto a novas experiências e desafios	51
Figura 24 - Considero a disciplina e a determinação fundamentais para enfrentar dificuldades.....	52
Figura 25 - Tenho a capacidade de me manter motivado mesmo em situações difíceis	53
Figura 26 - Estou sempre a procura de novas oportunidades para agregar valor ao meu trabalho.....	54

Figura 27 - Capto a aprendizagem contínua como essencial para o meu desenvolvimento	55
Figura 28 - Tenho uma mentalidade empreendedora e procuro constantemente inovar no meu trabalho.....	56
Figura 29 - A organização disponibiliza informações claras e relevantes para todos os colaboradores	57
Figura 30 - Em momentos de crise a empresa comunica abertamente sobre os desafios e as ações que estão sendo tomadas	58
Figura 31 - Os colaboradores são incentivados a expressar as suas preocupações e sugestões	59
Figura 32 - A organização é capaz de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta a mudanças no ambiente de negócios.....	60
Figura 33 - Em situações inesperadas a empresa ajusta as suas operações para continuar funcionando de forma eficaz.....	61
Figura 34 - A empresa incentiva uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores.....	62
Figura 35 - A empresa possui boas relações empresariais com outras organizações e parceiros do setor.....	63
Figura 36 - A organização mantém um ambiente de trabalho que promove a confiança e o apoio entre os colaboradores.....	64
Figura 37 - A empresa participa em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise.....	65
Figura 38 - A liderança da empresa prioriza o bem-estar e as necessidades dos colaboradores	66
Figura 39 - Os líderes da organização demonstram empatia e se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores	67
Figura 40 - A gestão utiliza uma abordagem de liderança colaborativa e evita o uso excessivo de autoridade.....	68
Figura 41 - A organização possui processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças	69
Figura 42 - A empresa realiza planos de contingência para lidar com crises.....	70
Figura 43 - A organização investe em formação para desenvolver a resiliência dos colaboradores	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo das oito dimensões	6
Tabela 2 - Síntese de resultados da generalidade dos meios de alojamento turístico, 2019, 2022 e 2023.....	23
Tabela 3 - Tipos de empreendedorismo.....	28
Tabela 4 - Tabela de Objetivos	34
Tabela 5 - Média, Mediana, Moda e Desvio Padrão	38
Tabela 6 - Síntese das hipóteses, evidência e implicações práticas	87

1. Introdução

1.1. Tema: Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro

De acordo com Wut et al. (2021), o setor hoteleiro é considerado um setor vulnerável tanto a crises como a adversidades, sejam elas económicas, naturais, sanitárias ou relacionadas com mudanças na procura turística. Tendo isto em conta, a pandemia do Covid-19, por exemplo, evidenciou o impacto severo que eventos inesperados podem ter sobre a sustentabilidade e a sobrevivência das empresas hoteleiras, dado que, de modo a controlar a pandemia, os governos de diversos países adotaram medidas como o encerramento de fronteiras, restrições de viagens, o cancelamento de eventos públicos, entre outras, o que por sua vez afetou as empresas severamente, nomeadamente as da indústria hoteleira. Visto que, com o crescente incentivo para que as populações não viajassem e ficassem em casa, o setor hoteleiro viu a sua procura diminuir drasticamente, o que, por sua vez, levou a falências, demissões em massa e a mudanças drásticas nos modelos de negócio (Medeiros et al., 2022). Neste contexto, Alnasser et al. (2024) afirmam que a resiliência organizacional emerge como uma competência crítica para as empresas hoteleiras, permitindo-lhes não apenas sobreviver, mas também adaptar-se e prosperar diante das adversidades.

A resiliência organizacional envolve a capacidade de uma empresa de absorver choques e simultaneamente, inovar e ajustar as suas operações para responder a mudanças externas. No entanto, no setor hoteleiro, isso pode traduzir-se em práticas de gestão de crises, no fortalecimento da cultura organizacional, na liderança adaptativa e na adoção de estratégias empreendedoras que facilitam a adaptação rápida e a inovação, o que, por sua vez, implica que as empresas resilientes transformem experiências de fracasso em oportunidades de aprendizagem, promovendo, assim, um ambiente organizacional que valoriza a flexibilidade, a comunicação transparente e o desenvolvimento contínuo (Melián-Alzola et al., 2020).

Além disso, o empreendedorismo hoteleiro desempenha um papel importante na construção da resiliência das pequenas e médias empresas hoteleiras, que, frequentemente, têm menos recursos para enfrentar crises. Assim sendo, estas empresas apostam em práticas empreendedoras, como a inovação dos serviços já existentes e a aposta em novas ideias

inovadoras, que contribuem para uma resposta mais eficaz aos desafios atuais e aos que possam emergir, possibilitando, assim, a sustentabilidade a longo prazo da empresa (Zighan et al., 2022).

Estudar a resiliência no empreendedorismo hoteleiro é essencial para identificar práticas e estratégias que não só protejam as empresas perante crises futuras, como também promovam uma cultura organizacional proativa e resiliente (Fatoki, 2018). Deste modo, o tema contribui para a literatura em gestão e empreendedorismo ao explorar de que forma o setor hoteleiro pode transformar adversidades em oportunidades de aprendizagem e crescimento, assegurando a sua relevância e competitividade num mercado altamente dinâmico. Neste enquadramento, o presente trabalho contribui ao mapear, no contexto do setor hoteleiro português, a perceção de práticas organizacionais e de características individuais associadas à resiliência, nomeadamente a comunicação interna, a capacidade de adaptação, a liderança e a mentalidade empreendedora, articulando-as com as lições extraídas do fracasso e com práticas associadas ao sucesso. Adicionalmente, o estudo identifica áreas práticas de melhoria reportadas pelos participantes, com destaque para a formalização de planos de contingência e o reforço do investimento em formação orientada para a resiliência.

1.2. Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é investigar como as empresas do setor hoteleiro podem desenvolver e implementar práticas de resiliência organizacional e empreendedora para enfrentar e superar crises, utilizando as aprendizagens resultantes das experiências de fracasso e promovendo uma cultura de inovação e recuperação.

Do geral para o particular, os objetivos específicos são:

- Identificar práticas de resiliência no setor hoteleiro;
- Analisar a liderança e o empreendedorismo na resiliência hoteleira;
- Explorar os fatores da resiliência hoteleira;
- Desenvolver práticas para aumentar a resiliência hoteleira.

1.3. Questões de pesquisa

De modo a ir de encontro com os objetivos estabelecidos anteriormente, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa:

- De que forma o empreendedorismo e as práticas de gestão contribuem para a resiliência no setor hoteleiro?

Subsidiariamente desenvolveram-se, as questões específicas seguintes:

- Como a resiliência organizacional se manifesta nas empresas do setor hoteleiro após as crises ou situações de fracasso?
- Quais as práticas e estratégias de gestão que mais contribuem para a resiliência e recuperação das empresas hoteleiras diante de adversidades?
- Qual é o papel da aprendizagem com o fracasso no fortalecimento da resiliência organizacional no setor hoteleiro?
- De que forma o empreendedorismo contribui para a resiliência organizacional nas pequenas e médias empresas hoteleiras?
- Quais os fatores individuais e organizacionais que influenciam a capacidade de resiliência no setor hoteleiro?

1.4. Metodologia

O processo metodológico adotado na presente dissertação divide-se em duas partes, sendo que a primeira parte corresponde à parte teórica deste estudo e a segunda parte corresponde ao estudo prático ou pesquisa de campo.

Na parte teórica deste estudo, recorreu-se à pesquisa de publicações já existentes, nomeadamente de artigos científicos, trabalhos académicos, teses, entre outros, com o intuito de adquirir conhecimentos sobre o tema em análise. Deste modo, fez-se uso de palavras-chave para a obtenção de dados em bases de dados como a Taylor & Francis, a Springer, o Google Scholar, entre outros, que possibilitaram a obtenção de obras essenciais para a análise deste tema.

No que se refere ao estudo prático ou investigação de campo, recorreu-se a um questionário realizado às empresas do setor hoteleiro e à consequente análise dos dados obtidos com o mesmo.

1.5. Estrutura da dissertação

A nível estrutural, esta dissertação é constituída por cinco capítulos, sendo este primeiro capítulo encarregue de disponibilizar uma breve introdução sobre o tema “Resiliência no

Empreendedorismo Hoteleiro: Lições do Fracasso e Práticas de Sucesso”, que será abordado de forma mais aprofundada nos restantes capítulos.

No capítulo II, serão abordados três subcapítulos. Sendo o primeiro subcapítulo sobre a conceptualização da resiliência organizacional, onde, como o nome indica, será abordada a resiliência das empresas, nomeadamente as do setor hoteleiro. Relativamente ao segundo subcapítulo, este abordará a caracterização da resiliência individual, ou seja, as características que um empreendedor do setor hoteleiro necessitará apresentar para ter sucesso. Quanto ao terceiro subcapítulo, será elaborada uma caracterização do setor da hotelaria e turismo a nível global, nacional e regional.

No capítulo III, serão apresentados os objetivos que se pretendem alcançar com esta pesquisa, seguidos das questões de pesquisa e das respetivas hipóteses. Sendo também de referir que será apresentado o método de recolha de dados utilizados, como também a metodologia utilizada para a análise dos respetivos dados. Com isto é de mencionar que também será apresentado o objeto que será alvo de análise.

No capítulo IV, serão apresentados os dados obtidos com a aplicação do questionário e posteriormente, no capítulo V, proceder-se-á à análise dos mesmos, de modo a verificar a existência de diferenças entre o que é sugerido pelos autores e o que é praticado, na realidade, pelas chefias a nível empresarial no setor hoteleiro.

Por fim, no Capítulo VI, será apresentado a conclusão final obtida após a exploração e análise do tema em questão. Em contrapartida, no capítulo VII, será apresentado as limitações deste estudo, como também a sugestão de temas para futuras pesquisas.

2. Revisão de Literatura

2.1 Conceptualização da resiliência organizacional

De acordo com Silva (2020), a resiliência é um processo de gestão que identifica as potenciais ameaças e o seu impacto numa organização, levando a que seja criado um conjunto de contingências para assegurar o bom funcionamento e os interesses da empresa.

Segundo Elshaer & Saad (2022), os autores identificam cinco fatores que influenciam a resiliência das empresas, afetando, assim, o seu sucesso, em especial no caso das pequenas e médias empresas, sendo estes fatores:

- O Quadro de resiliência a catástrofes para hotéis e a Teoria da troca social;
- Liderança de Serviço;
- Comunicação Transparente;
- Resiliência dos colaboradores;
- Desempenho adaptativo.

O Quadro de resiliência a catástrofes para hotéis baseia-se no pressuposto de que as empresas devem reduzir os riscos de catástrofes se possuírem capitais/recursos (sociais, humanos, naturais, etc.) que permitam uma ação de recuperação rápida (Brown et al., 2018). Quanto à Teoria da troca social, é possível apurar que os indivíduos que obtenham reconhecimento financeiro e social pelo seu trabalho têm uma grande probabilidade de retribuir com uma maior dedicação no desempenho das suas funções, levando, assim, a um aumento da produtividade por parte do colaborador (D. S. Silva & Pinheiro, 2023).

De acordo com Eva et al. (2019), a Liderança de Serviço destaca-se das demais devido ao facto de este tipo de liderança dar ênfase à satisfação das necessidades dos colaboradores, em detrimento dos interesses do próprio líder. Este tipo de liderança fundamenta-se em características como o altruísmo, a inteligência emocional, entre outros, de modo a orientar os colaboradores através da persuasão e da convicção, evitando, assim, a necessidade de utilização do poder direto do líder. Contudo, é de referir que este modelo apresenta algumas contradições, como, por exemplo, o desencorajamento dos colaboradores em dar respostas proativas a problemas organizacionais (Meuser & Smallfield, 2023).

A comunicação transparente define-se como sendo a partilha de toda a informação legal referente à empresa, sendo esta positiva ou negativa, com o intuito de melhorar a capacidade de resposta dos colaboradores e de responsabilizar a empresa pelas suas ações. Com isto, é de mencionar que a comunicação transparente se baseia em três pontos, sendo eles a Transparência responsável, que implica que a empresa transmita informações claras e completas aos colaboradores, a Transparência participativa, responsável pelo incentivo dos colaboradores na obtenção e partilha de informação e por fim a Transparência informacional que acarreta que a empresa tenha a obrigação de partilhar com os seus colaboradores informação verdadeira e útil, de forma a evitar confusões e facilitar a comunicação entre as chefias e os colaboradores (Lee et al., 2024).

Segundo Al-Hawari et al. (2020), este sugere que a resiliência dos colaboradores é composta pela aprendizagem no fracasso, pela resiliência e pelo otimismo dos mesmos. Com isto, é de referir que, na aprendizagem através do fracasso, os colaboradores tendem a aplicar medidas aprendidas através de experiências falhadas, de modo a não cometer os mesmos erros novamente e a melhorar o desempenho da empresa. Quanto à resiliência, esta implica que os colaboradores sejam capazes de resistir a eventos adversos e de se adaptar aos mesmos. Por fim, o otimismo permite aos colaboradores um alargamento das suas capacidades de pensamento e de lidar com o stress, levando, assim, a que haja uma avaliação correta da situação da empresa e à possibilidade da utilização dos erros como fonte de informação para a correção do desempenho da empresa.

Conforme Pulakos et al. (2000), podemos dividir desempenho adaptativo através de um modelo de oito dimensões, sendo elas, a gestão de situações de emergência/ crise; gestão do stress no trabalho; resolução de problemas de forma criativa; gestão de situações incertas e imprevisíveis no local de trabalho; aprendizagem de tarefas, tecnologias e procedimentos; demonstração de adaptabilidade interpessoal; demonstração de adaptabilidade cultural e por fim demonstração de adaptabilidade física, como demonstrado na tabela abaixo mencionada:

Tabela 1 - Modelo das oito dimensões

Dimensões do modelo	Definição das dimensões
Gestão de emergências/crise	Gerir, de forma rápida e eficaz, uma emergência, tomando decisões calmas e objetivas, de modo a agir adequada e prontamente na resolução da emergência.

Gestão do stresse no trabalho	Manter a calma e a compostura em situações de elevado stresse, demonstrando resiliência e profissionalismo, levando a que encare situações inesperadas de forma calma e serena, bem como saber lidar com a frustração, apresentando soluções construtivas em vez de culpabilizar os colegas de trabalho pelo insucesso na resolução do problema.
Resolução de problemas de forma criativa	Explorar a resolução de problemas através de abordagens inovadoras e criativas, levando, assim, a soluções pouco convencionais, mas eficazes.
Gestão de situações incertas e imprevisíveis no local de trabalho	Saber arriscar e tomar medidas eficazes quando deparado com circunstâncias imprevisíveis, de forma a ajustar os planos e objetivos da empresa, com o intuito de se adaptar a situações em constante mudança.
Aprendizagem de tarefas, tecnologias e procedimentos	Demonstrar iniciativa na aprendizagem de novas abordagens e tecnologias, de modo a estar a par das novas tendências de mercado, possibilitando o desempenho rápido e eficaz de tarefas inovadoras.
Demonstração de adaptabilidade interpessoal	Demonstrar flexibilidade e ter uma mente aberta quando deparado com a opinião de outros colaboradores, sabendo distinguir quando está correto e errado, saber lidar com opiniões negativas relativamente à tarefa em execução/executada e demonstrar calma e serenidade em momentos de elevada tensão entre colaboradores, com o intuito de propiciar um ambiente de trabalho calmo e seguro.
Demonstração de adaptabilidade cultural	Demonstrar interesse na aprendizagem e compreensão dos valores e crenças de outras culturas, ajustando, assim, o comportamento de modo a respeitar os valores e crenças de outros colaboradores, propiciando, assim, um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.
Demonstração de adaptabilidade física	Demonstrar facilidade na adaptação a condições ambientais extremas (calor, humidade, frio, entre outros), manifestar resiliência quando deparado com atividades físicas árduas e exigentes, adaptando-se, assim, ao grau de exigência das tarefas em causa.

Fonte: Adaptado de Pulakos et al (2000)

Consoante Ntounis et al. (2022), é possível salientar que a indústria hoteleira é uma indústria facilmente afetada por fatores externos, desde as alterações climáticas a pandemias, como, por exemplo, a do SARS (*Severe acute respiratory syndrome*) e mais recentemente, a pandemia do Covid-19 e até a eventos extremos como ataques terroristas, visto que estes fatores

estão fora do controlo da indústria, o que faz com que haja alguma dificuldade no combate a estes eventos adversos. Com isto, é possível apurar que a indústria hoteleira, quando deparada com novos eventos extremos e inesperados, demonstra alguma falta de resiliência, como demonstrado durante a pandemia do Covid-19, onde, perante esta pandemia, muitas empresas, especialmente as pequenas e médias empresas, fecharam, porque não existia um plano de contingência para lidar com esta nova situação em que estavam inseridas. Contudo, é de referir que, apesar do impacto inicial, a indústria hoteleira, em conformidade com os governos locais, desenvolveu medidas eficazes para poder continuar em operação, desde apoios monetários até à aplicação de restrições que se provaram ser eficazes na luta contra o Covid-19.

Em conformidade com Pongtanalert & Assarut (2022), é de constatar que as empresas mais afetadas pela pandemia foram as pequenas e médias empresas, devido ao facto de estas terem limitações nos seus recursos financeiros e humanos. Contudo, os autores mencionam que, de modo a serem bem-sucedidas, as empresas necessitam de adotar medidas como estratégias reativas e processos de gestão de crises e operações, para combater os efeitos negativos causados pela pandemia do Covid-19. Além disso, Pongtanalert & Assarut (2022) salientam que as empresas que conseguiram combater com êxito os impactos adversos da pandemia apresentavam características como:

- Resiliência perante crises;
- Capacidade de adaptação;
- Capital Social;
- Mentalidade Empreendedora.

Em consonância com El-Said et al. (2023), podemos dividir a resiliência perante crises em três pontos, sendo eles “sistemas adaptativos complexos”, “gestão de crises e resiliência organizacional” e “adaptação e aprendizagem”.

Os sistemas adaptativos complexos consistem em mecanismos internos utilizados pelos agentes, baseados em regras interpretativas e comportamentais, que afetam diferentes níveis de escala e liberdade, afetando, assim, a tomada de decisão dos colaboradores, levando à criação de padrões de comportamento coletivo que originam auto-organização e emergência, os quais influenciam o ambiente da empresa, pois este está em constantes mudanças, levando a que a

resposta dos agentes possa variar, dado que tanto o agente como o ambiente criam propriedades emergentes que influenciam um ao outro (Braz & Marotti de Mello, 2022). Segundo Leta & Chan (2021), a gestão de crises consiste nas ações e comunicados que as organizações realizam de forma sistemática, com o intuito de diminuir a probabilidade de ocorrer uma crise, como também de mitigar o seu impacto e reestabelecer a ordem após uma crise. Quanto a resiliência organizacional, esta é a capacidade de uma empresa em recuperar após a sua destruição ou a capacidade da empresa em persistir em tempos de crise, levando a que as empresas sejam capazes de se ajustar a novas condições e de desenvolver capacidades para lidar com a necessidade de mudança (Ho et al., 2023). Por fim, no que concerne à adaptação e aprendizagem, é de referir que a aprendizagem organizacional consiste no processo no qual a empresa/organização evolui e se adapta, devido à aquisição de conhecimentos através de entendimentos, competências, técnicas e práticas que influenciam a tomada de decisões futuras (Eriksson & Hallberg, 2022).

De acordo com Gorter (2021), a capacidade de adaptação consiste na capacidade de um líder em responder de forma positiva a um imprevisto ou a um desafio inesperado. É de destacar que uma resposta positiva não significa minimizar o desafio ou impor otimismo numa situação precária, pelo contrário, a capacidade de adaptação representa autoeficácia, ou seja, ter capacidade para apresentar uma solução para um problema inesperado, visto que, embora o problema não tenha sido causado pela empresa, a solução irá depender do líder e colaboradores da mesma. É de salientar que Gorter (2021) afirma que, para uma empresa demonstrar capacidade de adaptação, têm de ter um líder com características como “Resiliência”, “Boa capacidade de resposta” e “Determinação”, propiciando, assim, não só a capacidade de sobrevivência no mercado, mas também a capacidade de prosperar, independentemente de ser afetada por desafios inesperados ou não.

Segundo Gutierrez-Broncano et al. (2024), o capital social de uma empresa está associado ao comportamento organizacional e às relações sociais da mesma, visto que estes estão interligados, levando a que originem o Capital social. É de referir que a teoria do capital social salienta que uma posição favorável numa rede social de relações empresariais permite a resolução de problemas de coordenação, a redução de custos e facilita o fluxo de informação, algo essencial para as empresas que operam no setor turístico. Além disso, o capital social de uma empresa pode ser subdividido em capital social externo, que é originário das relações entre os líderes das

organizações ou entre as empresas em si e em capital social interno, focado nas relações dos colaboradores dentro da empresa, promovendo a coesão e o aumento de performance por parte dos colaboradores.

Conforme estipulado por Daspit et al. (2021), podemos definir mentalidade empreendedora como sendo uma perspectiva cognitiva que possibilita a um indivíduo a criação de valor ao reconhecer e agir sobre uma oportunidade, a tomada de iniciativa perante decisões complexas e cuja a informação é nula e a demonstração de adaptabilidade e resiliência perante ambientes incertos e complexos. Contudo, Morris & Tucker (2021) diferem da definição apresentada por Daspit et al. (2021), visto que, embora não discordem da definição inicialmente apresentada por Daspit et al. (2021), estes sugerem que a mentalidade empreendedora é influenciada por três fatores distintos, sendo eles o "processo cognitivo", as "influências afetivas" e a "orientação comportamental". Sendo que, o processo cognitivo refere-se à capacidade de adaptação e aprendizagem num ambiente em constante mudança. Quanto às influências afetivas, estas correspondem à forma como as emoções afetam o processamento de informação por parte do líder e a sua resposta a vários estímulos aquando da tomada de decisão, quando inserido em ambientes de incerteza e turbulência. No que concerne à orientação comportamental, esta incide sobre a capacidade do líder em agir rapidamente perante incertezas, reconhecendo e aproveitando as oportunidades.

Figura 1 - Mentalidade empreendedora



Fonte: Adaptado de Morris & Tucker (2021)

Contudo, é de destacar a teoria da emergência organizacional, teoria esta que procura identificar como as organizações se formam, evoluem e se adaptam em contextos complexos e imprevisíveis. Ao contrário das teorias tradicionais, a teoria da emergência organizacional enfatiza dinâmicas invisíveis, tais como as tensões internas, conflitos latentes e relações imprevisíveis entre elementos da organização. Assim, esta teoria baseia-se em dois pilares, sendo eles os “*Interacting Q’s*”, que representam os elementos dinâmicos e interativos dentro das organizações, ou seja, como os colaboradores, equipas e o líder interagem entre si e o modelo PIE (Política, Ideologia, Economia), que representa as forças externas à empresa que influenciam o comportamento organizacional da mesma. Deste modo, salienta-se que esta teoria afirma que as organizações são sistemas adaptativos complexos, onde pequenas alterações podem gerar grandes impactos na empresa (de Almeida Leite & Audretsch, 2025).

Relativamente às regiões ultraperiféricas (RUP) da União Europeia, como, por exemplo, os Açores, a Madeira, as Canárias, entre outras, estas regiões são descritas por Schwabe et al. (2025) como sendo ecossistemas regionais de inovação (RIEs). Deste modo, os RIEs são ecossistemas empresariais onde as empresas desenvolvem, em conjunto, as suas capacidades, com o objetivo de serem o mais inovadoras possível, levando, assim, a que sejam comunidades de aprendizagem onde são experimentadas novas formas de operar mais eficazmente, mesmo quando deparadas com contextos de incerteza. Por consequência, os RIEs destacam-se pela rápida difusão da inovação, desde a fase de conceção de uma medida até à sua adoção final pelos utilizadores, bem como pela criação de novos conhecimentos que contribuem para diversos avanços. Além disso, os RIEs adotam uma abordagem baseada na exploração de oportunidades emergentes, tendo como base novas visões, levando a que os ativos presentes dentro de uma RIE estejam diretamente relacionados com o grau de envolvimento e atenção dedicado por cada participante aos ecossistemas. Deste modo, uma valorização acentuada dos ativos constitui um traço essencial dos ecossistemas de inovação.

Com o intuito de analisar o impacto da filosofia e da psicologia no empreendedorismo das empresas hoteleiras, de Almeida Leite et al. (2024) propõem o modelo W.O.M.B. (*Well-being, Open-mindedness, Mindfulness e Brilliance*), uma vez que este modelo permite a análise da integração da filosofia e da psicologia no empreendedorismo e a análise de como estas duas características potenciam a criatividade e inovação nas empresas hoteleiras. Assim sendo, este

modelo é baseado em autores clássicos como Platão, Spinoza, Schopenhauer e Winnicott, permitindo, assim, a conciliação de teorias filosóficas com práticas contemporâneas, levando, deste modo, a que este modelo seja aplicado em contextos educativos e organizacionais, de modo a analisar se existe um aumento no número de ideias inovadoras, como também um aumento na satisfação dos colaboradores. Deste modo, ao examinar o modelo W.O.M.B., constatou-se que este modelo é constituído por quatro características distintas, sendo elas a “*Well-being*”, que promove ambientes seguros e o apoio emocional dentro das empresas, aumentando, assim, o bem-estar dos empreendedores, a “*Open-mindedness*”, que permite a estimulação da abertura intelectual por meio de debates filosóficos e workshops, a “*Mindfulness*”, que reforça a atenção plena com práticas meditativas que favorecem o foco e a criatividade e a “*Brilliance*”, que incentiva a excelência intelectual através da orientação, reconhecimento e aprendizagem contínua. Porém, salienta-se que este modelo faz a utilização de estratégias musicais, tais como listas de reprodução temáticas e ambientes musicais, de modo a estimular estados mentais propícios à inovação.

2.2. Caracterização da resiliência individual

Para Dahles & Susilowati (2015), a resiliência é um conjunto de respostas a mudanças exógenas e choques que impulsionam inovações. Assim, é de salientar que a resiliência, num contexto empresarial, se refere à capacidade da empresa em sobreviver, adaptar-se e crescer perante a adversidade, logo, é essencial para o desenvolvimento económico da empresa que esta seja flexível perante choques e mudanças rápidas de panorama. Sendo de destacar que, quanto mais rígida for a empresa, menor será a sua capacidade de flexibilidade e adaptação. Contudo, é de referir que pequenas empresas são extramente responsivas a choques exógenos, pois demonstram mais flexibilidade, adaptabilidade e inovação que as grandes empresas. Com isto, os autores apresentam três perspetivas distintas referentes à resiliência:

- **Literatura corrente sobre Gestão de crises** – onde é apresentado que a resiliência é o retorno ao estado anterior de “normalidade”;
- **Resiliência como a capacidade de recuperação de uma crise** – implica uma mudança gradual, graças ao surgimento de um novo modelo de negócio, diferente do já existente antes do surgimento da crise;
- **A crise provocará uma mudança profunda que levará a mudança de estados** – que permitirá a criação de novos métodos de operação, novos parceiros de negócio, novos

mercados, o surgimento de novos produtos e por fim, o surgimento de novas formas de lideranças para enfrentar crises.

De modo a melhor compreender o impacto da resiliência nas empresas, primeiro há que compreender como a resiliência afeta os empreendedores. Com isto, Haddoud et al. (2022) apresentam que a resiliência é um fator crucial para a psicologia positiva, levando a que influencie a capacidade de adaptação do empreendedor perante eventos negativos, tanto pessoais como profissionais. Conseqüentemente, os autores apresentam dois subtipos de resiliência, sendo eles o “Ego”, relacionado com os impulsos individuais e os “Traços de personalidade”, que refletem a capacidade de adaptação do empreendedor. Tendo isto em conta, os autores enfatizam a importância da psicologia dos empreendedores, dando destaque a cinco variáveis, sendo elas a atitude, a cognição, a emoção, a personalidade e o “eu”, salientando que a personalidade do empreendedor influencia a identificação de oportunidades, a inovação e a criação de valor. Com o intuito de analisar e compreender os atributos dos empreendedores, Haddoud et al. (2022) fazem uso do modelo dos cinco grandes traços de personalidade, constituído por:

- **Amabilidade** - é a capacidade do indivíduo em ser complacente e altruísta;
- **Conscioso** – é a capacidade de autocontrolo e disciplina do indivíduo, bem como a sua capacidade de autorregulação num contexto proativo e inibitório;
- **Extroversão** – refere-se aos indivíduos que apresentam uma personalidade otimista, assertiva, comunicativa e sociável, entre outros;
- **Neuroticismo** – refere-se aos indivíduos que apresentam traços negativos de personalidade, como, por exemplo: depressão, ansiedade, insegurança, hostilidade, impulsividade, entre outros;
- **Abertura** - refere-se a indivíduos curiosos e criativos, que estão recetivos a novas ideias e novidades.

Consoante Hartmann et al. (2022), para que uma empresa seja resiliente e bem-sucedida, esta terá de apresentar um líder que possua resiliência psicológica, ou seja, que o líder seja capaz de superar adversidades e adaptar-se positivamente às mesmas. Com isto, o autor salienta que a resiliência psicológica de um empreendedor/líder é um processo no qual o empreendedor constrói e utiliza capacidades para interagir com o ambiente, de forma a ajustar a empresa ao novo normal e superar às adversidades com as quais a empresa se depara. Por conseguinte, o autor sugere que

as adversidades são eventos ou circunstâncias inesperadas que exercem um impacto sério e contínuo sobre as empresas. Contudo, é de referir que a resiliência de um empreendedor pode ser apresentada através da sua capacidade de manutenção ou recuperação do seu bem-estar (emocional, psicológico e social), bem como da sua capacidade de aprendizagem.

Com o intuito de melhor expor a resiliência psicológica, Hartmann et al. (2022) dividiram resiliência psicológica em dois grupos, sendo eles os fatores pessoais (personalidade, experiências pessoais e de aprendizagem, compromisso, atitudes e comportamento do empreendedor) e os fatores contextuais (ambiente externo e interno, recursos, redes sociais e de apoio referentes à empresa que afetam a resiliência do empreendedor).

É de mencionar que tanto a resiliência psicológica como a resiliência organizacional diferem uma da outra, visto que a resiliência psicológica é dirigida ao empreendedor/líder, pois refere-se à capacidade do líder em enfrentar adversidades (Prayag et al., 2019), enquanto que o sucesso organizacional se refere à capacidade de sobrevivência, adaptação e crescimento da empresa num ambiente incerto e à sua capacidade de superar adversidades (Rai et al., 2021), o que faz com que, o sucesso da empresa não só seja influenciado pelos colaboradores e o mercado, como também pela resiliência do líder da empresa. No entanto, se o sucesso da empresa provocar efeitos negativos no líder, como, por exemplo, o “*burnout*”, o líder/empreendedor não demonstra resiliência psicológica, apesar de a empresa demonstrar resiliência organizacional.

Figura 2 - Resiliência psicológica dos empreendedores



Fonte: Adaptado de Hartmann et al (2022)

Tendo em conta as definições apresentadas anteriormente sobre resiliência, de acordo com Iyengar et al. (2021), é possível classificar resiliência como resiliência de engenharia e resiliência ecológica. Com isto, a resiliência de engenharia pode ser classificada como o processo de engenharia para tornar a “resiliência” uma propriedade de um sistema e aplicá-la num sistema de gestão, com o intuito de criar um sistema resiliente, ou seja, representa a capacidade de recuperação da empresa. Deste modo, Fung et al. (2022) expõem que a resiliência de engenharia é constituída por consciência situacional, onde esta é a capacidade de uma organização em identificar os fatores que podem causar futuras crises no ambiente operacional da empresa e identificar as possíveis consequências dessas crises para as empresas, por gestão de vulnerabilidades, que, como o próprio nome indica, corresponde à gestão de vulnerabilidades da empresa que podem afetá-la negativamente durante períodos de crise e pela capacidade adaptativa, que representa a capacidade de uma empresa em ajustar a sua estratégia e gestão de modo a enfrentar futuras disrupções. Quanto à resiliência ecológica esta é a capacidade da empresa em avançar após o problema, ou seja, resiliência ecológica não só representa a capacidade da empresa em voltar ao normal, como de adaptar-se a uma nova situação, levando, assim, ao foco tanto na recuperação como na persistência perante adversidades (Iyengar et al., 2021).

De acordo com Schepers et al. (2021), a resiliência têm vindo a ser analisada através de diversos pontos de vista, desde a psicologia, a sociologia, a educação, entre muitos outros. Com isto, é de salientar que, dependendo do contexto em análise, a resiliência pode ser apresentada como persistência, preparação, adaptabilidade e/ou transformabilidade. Deste modo, a resiliência pode ser definida como a capacidade de um indivíduo em continuar a persistir após uma adversidade, levando a que a resiliência seja adquirida através de experiências passadas, permitindo, assim, o ajustamento do indivíduo, da empresa ou da comunidade a novas condições. É de referir que resiliência resulta de interações entre os indivíduos e o seu meio ambiente e não de uma característica fixa. Tendo isto em conta, é de mencionar que, no contexto do empreendedorismo, a resiliência é um processo que deve ser desenvolvido e aprendido de acordo com as ameaças enfrentadas pelas empresas, visto que os empreendedores enfrentam tanto ameaças internas (saída de colaboradores), como ameaças externas (crises económicas). Logo, o desenvolvimento de capacidades para enfrentar estas disrupções/adversidades dependerá da gravidade, frequência, novidade e complexidade do problema em causa. Contudo, é de mencionar

que o impacto das disrupções poderá ser diferente de empresa para empresa, devido à orientação e o tamanho das mesmas (pequenas, grandes e médias empresas).

Deste modo, a resiliência empreendedora depende do contexto e das capacidades da organização. Quanto às capacidades da organização, estas podem ser capacidades dinâmicas, que permitem que as empresas sejam resilientes e capazes de responder a ameaças e as capacidades operacionais, responsáveis pelas rotinas e pelo apoio à empresa na execução das suas principais atividades operacionais (produção e venda de produtos ou prestação de serviços). É de referir que as capacidades dinâmicas têm a capacidade de modificar as capacidades operacionais, de modo a que a empresa se consiga adaptar e evoluir perante um novo contexto de mercado, levando a que as capacidades dinâmicas sejam responsáveis pela adaptação e mudança da empresa, enquanto que as capacidades operacionais ficam encarregues de manter a estabilidade da empresa (Schepers et al., 2021).

Figura 3 - Criação de resiliência empreendedora



Fonte: Adaptado de Schepers et al (2021)

2.3. Caraterização do setor da hotelaria e turismo

Tendo já abordado o que é a resiliência, é essencial para este estudo identificar e definir o que é a hotelaria. De acordo com Freitas (2022), a origem da hotelaria remonta ao período da Antiguidade Clássica, nomeadamente à Grécia e à Roma antigas, devido ao facto de as pessoas viajarem para assistir aos Jogos Olímpicos, que tiveram o seu surgimento durante este período da

História. O que fez com que houvesse necessidade de abrigar os viajantes que se deslocavam para assistir estes eventos, levando, assim, ao surgimento de estabelecimentos onde os viajantes podiam pernoitar e comer durante alguns dias.

Deste modo, Kunwar (2017) menciona que a origem do termo “Hospitalidade” deriva do latim medieval, mais precisamente das palavras “*hospes*” (hóspede), “*hospitari*” (ser hóspede) e “*hospitabilis*” (acolher um hóspede). Além disso, é possível identificar definições mais aprofundadas na História, sendo elas a “*ghos-ti*”, derivada do protoindo-europeu, que significava “estranho” ou “hóspede” e “*xenos*”, derivado do grego antigo, que representava tanto o hóspede como o anfitrião e/ou o estranho. Assim sendo, é possível afirmar que, ao longo da História, mais especificamente durante a Idade Média, a hospitalidade tinha como base motivos religiosos e sociais, visto que as pessoas durante a Idade Média eram incentivadas a viajar por motivos religiosos e outras viajavam apenas para demonstrar e exibir a sua riqueza. Quanto ao desenvolvimento da hospitalidade tal como a conhecemos atualmente, esta foi evoluindo ao mesmo tempo que os meios de transporte se desenvolviam, dando possibilidade ao viajante de visitar lugares mais distantes e de poder ficar nesse mesmo destino turístico durante muito mais tempo, graças ao surgimento de novos meios de transporte mais rápidos e eficazes. Contudo, graças à globalização do turismo, surgiram alguns aspetos negativos, como a xenofobia e o sentimento de superioridade perante algumas culturas, levando, assim, a que existisse algum desrespeito entre culturas e indivíduos.

Consoante Alves et al. (2020), a hospitalidade centra-se em três aspetos essenciais, sendo eles a segurança e o conforto físico e psicológico, proporcionados pelo anfitrião do estabelecimento onde o turista está alojado temporariamente. Com isto, é possível identificar a hospitalidade como sendo a interação entre o anfitrião e o hóspede. Contudo, ao analisarmos a hospitalidade através do ponto de vista comercial, esta perderá a sua essência, passando a dar ênfase aos lucros da empresa em vez da interação entre os colaboradores da empresa e os visitantes/hóspedes. Ainda assim, é de salientar a importância da prestação de um bom serviço ao hóspede, possibilitando, assim, que o mesmo regresse futuramente.

Lashley (2015) sugere a existência de três domínios da hospitalidade, sendo eles a hospitalidade comercial, encarregue de transações económicas, a hospitalidade privada, que ocorre em casa e a hospitalidade social.

Figura 4 - Domínios da Hospitalidade



Fonte: Adaptado de Lashley (2015)

Conforme Tahiri et al. (2021), embora o setor hoteleiro represente uma das maiores indústrias a nível global, este tipo de indústria engloba um conjunto de subsetores. Com isto, o autor afirma que, na atualidade, não existe uma definição específica para definir hospitalidade, levando a que o setor hoteleiro seja frequentemente associado ao setor turístico. Contudo, a maioria das pessoas associa a hospitalidade aos hotéis e restaurantes. Deste modo, é possível mencionar que a indústria hoteleira consiste no fornecimento de alojamento, alimentos e bebidas ou uma combinação das mesmas a um indivíduo/hóspede.

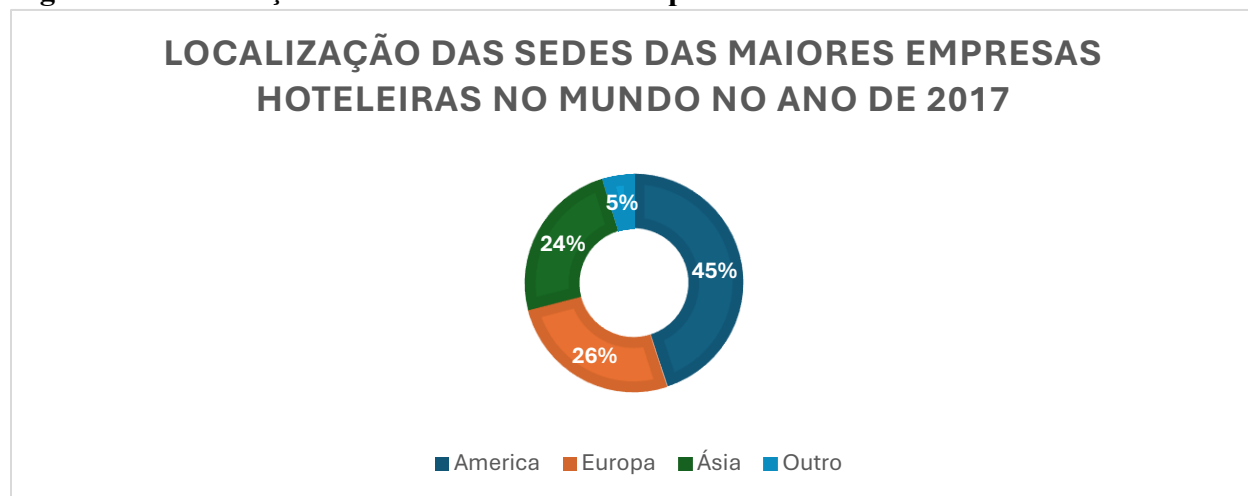
De maneira a melhor expor o setor hoteleiro, Kainthola (2009) apresenta uma breve descrição do funcionamento de um hotel, começando por expor que o “*Back Office*” de um hotel fica encarregue de gerir a venda de quartos através de um sistema de reservas, seguido do registo e atribuição do mesmo ao cliente. A venda de quartos corresponde à utilização do quarto por parte do hóspede, mediante um preço definido pelo hotel. Portanto, um quarto é considerado vendido quando um hóspede o aluga. Assim sendo, o preço do quarto é calculado com base no dia em que o hóspede fizer “*check-in*”, a contar a partir das 12 horas desse mesmo dia, até à data de “*check-out*”, contabilizada até às 12 horas do respetivo dia. O preço do quarto pode variar do valor previsto a pagar, caso o hóspede decida ficar mais tempo no quarto, pagando um valor extra.

Como foi possível apurar, o quarto é o produto principal de um hotel, onde as matérias-primas são o mobiliário e os produtos de higiene utilizados para manter o mesmo, levando a que a limpeza, a preparação do quarto e a conseqüente receção do hóspede constituam o processo de

produção deste produto. Por conseguinte, o processo de saída do produto corresponde à limpeza do quarto após o “*check-out*” de um hóspede e à sua consequente disponibilização no mercado para ser novamente alugado por outro hóspede. Deste modo, é possível afirmar que um hotel é bem-sucedido quando consegue transmitir a um futuro hóspede/cliente a ideia de que é confortável, limpo, seguro e tranquilo, levando o hóspede a associar o hotel como à sua segunda casa (Tahiri et al., 2021).

Consoante Breda et al. (2020), a indústria hoteleira é uma parte essencial do turismo a nível global, tratando-se de uma área complexa, fragmentada e altamente competitiva, que assistiu a um elevado crescimento graças à globalização. Este crescimento possibilitou a diversas empresas a sua expansão para outros mercados, nomeadamente de países desenvolvidos (E.U.A., Reino Unido e França), cujo mercado se encontrava saturado, para países em desenvolvimento. Contudo, embora a internacionalização da indústria hoteleira tenha começado após o fim da Segunda Guerra Mundial, este setor assistiu a um impulso nas décadas de 1960 e 1970, quando empresas como a Hilton e a InterContinental, sediadas nos E.U.A. e no Reino Unido, começaram a expandir-se para fora do seu mercado doméstico. No entanto, durante a década de 1980, este processo acelerou-se graças à introdução do franchising e dos modelos de gestão, possibilitando que as empresas crescessem sem necessitarem de realizar grandes investimentos. Com a expansão das empresas para novos mercados, assistiu-se ao crescimento do mercado asiático, nomeadamente da China e da Índia, como principais alvos de investimento das grandes cadeias internacionais. Porém, é de realçar que a grande maioria das companhias que se expandiam para novos mercados eram companhias sediadas, maioritariamente, na Europa e nos E.U.A..

Figura 5 - Localização das sedes das maiores empresas hoteleiras no ano de 2017

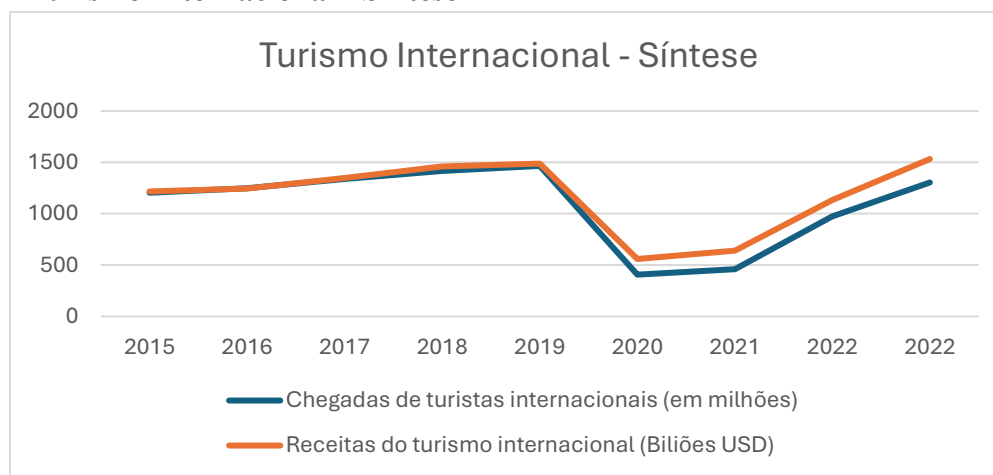


Fonte: Adaptado de Breda et al (2020)

Em conformidade com os dados apresentados pela United Nations World Tourism Organization (2024), é possível afirmar que, no ano de 2023, foi registado, a nível mundial, a chegada de 1304,56 milhões de turistas internacionais, tendo-se assim verificado um aumento de 329,7 milhões de turistas face ao ano de 2022 (974,86 milhões de turistas internacionais). Em termos percentuais, este aumento no número de chegadas internacionais representa um crescimento de 33,8% face ao ano de 2022 e uma diminuição de 10,9% face ao ano de 2019, que marcou o início da pandemia do Covid-19 a nível global.

Quanto ao número de chegadas de turistas internacionais por regiões do globo, é de destacar a Europa como a região que mais turistas recebeu a nível global em 2023, nomeadamente 707,44 milhões de turistas, representando, assim, 54,23% das chegadas a nível global. Comparativamente ao ano de 2022, o continente europeu demonstrou um aumento de 16,1% no número de chegadas de turistas internacionais. A segunda região que mais turistas recebeu foi a Ásia e Pacífico, com um total registado de 237,21 milhões de turistas internacionais, representando 17,77% das chegadas a nível global. Com isto, a região da Ásia e Pacífico, face ao ano de 2022, aumentou o seu número de chegadas de turistas internacionais em 154,16%. Em terceiro lugar encontra-se o continente americano, com um total de 200,06 milhões de turistas internacionais. Face ao ano de 2022, o continente americano aumentou o seu número de chegadas em 27,31%. Em penúltimo e último lugar encontram-se o Médio Oriente e o continente africano, com um total de 93,4 e 66,38 milhões de turistas internacionais. Face ao ano de 2022, o Médio oriente aumentou em 37,50% o seu número de chegadas referente a turistas internacionais, enquanto o continente africano aumentou em 41,38% o seu número de chegadas face ao mesmo período.

Figura 6 - Turismo Internacional - Síntese



Fonte: Adaptado de United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2024)

Quanto ao nível de receitas, foi possível apurar que, em 2023, o turismo internacional gerou 1532 biliões de dólares, sendo de destacar os Estados Unidos da América (USA), responsáveis pela geração de 12,34% da receita internacional (189,1 biliões de dólares). No que concerne ao continente europeu, os países que apresentaram as maiores receitas em 2023 foram a Espanha (92 biliões de dólares), o Reino Unido (73,9 biliões de dólares), a França (71,2 biliões de dólares) e a Itália (55,9 biliões de dólares). Relativamente a Portugal, o país alcançou uma receita turística de 27,2 biliões de dólares, aumentando, assim, a receita turística em 21,97% face a 2022.

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (2024), foi possível apurar que, no ano de 2023, Portugal recebeu aproximadamente 26,5 milhões de turistas provenientes de outras nações, tendo demonstrado um aumento de 19,2% comparativamente ao ano de 2022 e um aumento de 7,7% relativamente a 2019. No que diz respeito aos mercados emissores, a Espanha continuou a ser o principal emissor de turistas, representando cerca de 25,2% dos turistas emitidos, tendo demonstrado um aumento de 16,7% relativamente ao ano anterior, seguida pelo Reino Unido, com uma emissão de turistas de 12,6%, tendo crescido 14% face ao ano anterior e pela França, que emitiu 12,4% dos turistas que visitaram Portugal em 2023, tendo crescido 11% face ao ano anterior. Quanto ao número de alojamentos turísticos, assistiu-se a um crescimento de 7,9% de 2022 para 2023, passando a existir em Portugal 8015 estabelecimentos turísticos (Hotéis, aldeamentos turísticos, pousadas, entre outros). Em relação ao número de hóspedes, assistiu-se a um aumento de 12,5% face ao ano anterior, totalizando, no ano de 2023, 32,5 milhões de hóspedes. Relativamente ao número de dormidas, estas demonstraram também a mesma tendência crescente, tendo aumentado 10,3% face ao ano anterior, levando a que a indústria hoteleira portuguesa totalizasse, no ano de 2023, 85,1 milhões de dormidas. Os hóspedes provenientes do Reino Unido lideraram no número de dormidas (18% das dormidas de não residentes), seguido pelos hóspedes provenientes da Alemanha (11,8%) e Espanha (10,6%). Porém, é de mencionar que o turismo interno representou um terço das dormidas em Portugal, nomeadamente 28,1 milhões de dormidas. Com este aumento no número de hóspedes e no número de dormidas, assistiu-se a uma diminuição da sazonalidade e a estabilização deste setor.

Com isto, é de mencionar que, a 31 de julho de 2023, encontravam-se em operação 7681 estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, alojamento local e turismo no espaço rural/habitação), representando, assim, 95,8% do total de meios de alojamento disponíveis no país,

o que equivalia a 478,6 mil camas. Demonstrando, assim, um aumento de 8,3% no número de alojamentos turísticos e um aumento de 4,5% no número de camas disponíveis face ao ano anterior. Quanto ao aumento no número de alojamentos turísticos em Portugal no ano de 2023, é possível afirmar que o Norte do país foi a região que mais contribuiu para este aumento, representando 28,7% do total do crescimento (+168 novos alojamentos), seguido pela Região Autónoma dos Açores (R.A.A.) e do Alentejo, com cada região a representar 14,5% (+85 novos alojamentos) e 13,5% (+79 novos alojamentos) do total do aumento. Seguindo esta tendência crescente, face ao ano anterior (2022), constatou-se que houve um aumento de 20,7 mil camas, denotando-se um acréscimo no número de camas disponíveis em todas as regiões do país. Contudo, é de destacar novamente o Norte do país, tendo sido a região do país que mais contribuiu para o aumento no número de camas disponíveis, nomeadamente um acréscimo de 5,9 mil camas (28,7% do aumento total), seguida pela capital do país, Lisboa, que aumentou o número de camas disponíveis em 4,9 mil camas (23,8% do acréscimo total). Porém, é de referir que, embora o Norte do país e Lisboa tenham denotado um aumento no número de camas disponíveis, a região que continua a apresentar o maior número de camas disponíveis no país é o Alentejo, representando 27,8% do total de camas disponíveis em Portugal, seguido pela capital com 19,1% da oferta e pela região Norte, com 18,2%.

Por conseguinte, em 2023, a estadia média nos estabelecimentos de alojamento turístico era de 2,57 noites, tendo decrescido 2,2% face a 2022 (2,63 noites), devido ao crescimento acentuado do número de hóspedes em detrimento do número de dormidas, ou seja, em 2023 houve mais hóspedes, contudo estes apresentavam estadias mais breves. Deste modo, foi possível constatar uma diminuição no número de estadias em todo o país, sendo de destacar a Região Autónoma da Madeira (R.A.M.) e Lisboa como as regiões mais afetadas, com uma diminuição de 2,7% e 2,3% respetivamente. Apesar desta diminuição, a R.A.M. apresentou a estadia média mais longa do país, nomeadamente 4,58 noites, seguida pelo Algarve, com uma estadia média de 3,97 noites. É de salientar que os hóspedes não residentes no país apresentavam estadias mais longas (2,95 noites) do que os hóspedes residentes no país (1,98 noites).

Quanto à taxa líquida de ocupação média por cama nos estabelecimentos de alojamento turístico em 2023, esta encontrava-se situada nos 48%, tendo aumentado 2,3% face ao ano anterior. Assim sendo, a região que demonstrou a maior taxa de ocupação foi a R.A.M., com uma taxa de ocupação de 65,5%, tendo aumentado 3,9% face ao ano anterior, seguida pela capital, Lisboa, com

57,4% (+3,2%) e pelo Algarve, com 47,9% (+1,8%). Contudo, é de salientar que todo o país apresentou aumentos no que concerne à taxa de ocupação.

Tabela 2 - Síntese de resultados da generalidade dos meios de alojamento turístico, 2019, 2022 e 2023

Resultados Globais	Unidade	2019	2022	2023	Tvh (%) 2023-2022
Estabelecimentos	Nº	7155	7431	8015	7,9
Capacidade de Alojamento	“	643 308	658 040	679 338	3,2
Hóspedes	Milhões	29,5	28,9	32,5	12,5
Dormidas	Milhões	77,8	77,2	85,1	10,3
Estada média	Nº de noites	2,64	2,67	2,62	-2,0
Taxa de ocupação-cama (líquida) *	%	47,3	45,7	48,0	2,3
Taxa de ocupação-quarto *	%	55,3	54,2	57,3	3,1
Proveitos Totais *	Milhões €	4 295,8	5 014,1	6 015,3	20,0
Proveitos de aposento *	“	3 229,9	3 808,3	4 622,6	21,4
RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível) *	€	49,4	56,2	64,8	15,4
ADR (Rendimento médio por quarto ocupado) *	€	89,2	103,6	113,0	9,1

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2023)

(* Apenas estabelecimentos de alojamento turístico: hotelaria, alojamento local (com 10 ou mais camas) e turismo no espaço rural/habitação)

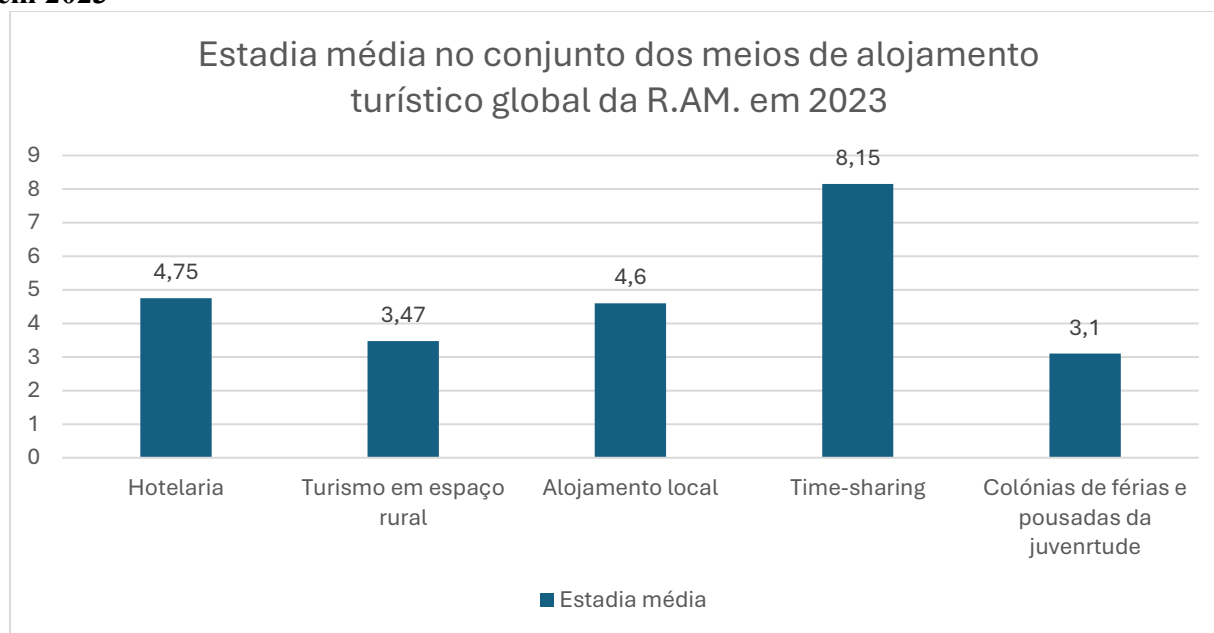
Tendo já sido abordado o setor hoteleiro a nível global e nacional, será agora analisado o setor hoteleiro referente à Região Autónoma da Madeira (R.A.M.). Com isto, de acordo com a Direção Regional de Estatística da Madeira (2024), a região contabilizou, no ano de 2023, 2,1 milhões de hóspedes, que consequentemente originaram 11,2 milhões de dormidas, levando a que ocorresse um aumento no número de dormidas de 13,7% face a 2022 e de 32% relativamente a 2019. É de salientar que os hóspedes residentes no estrangeiro foram responsáveis por 9,4 milhões das dormidas realizadas na R.A.M., demonstrando, assim, um aumento de 16,6% face a 2022. As dormidas realizadas pelos hóspedes não residentes representam, deste modo, 84,5% do total de dormidas realizadas, enquanto os hóspedes residentes em Portugal foram responsáveis por 1,7 milhões de dormidas, ou seja, 15,5% do total.

Tendo em conta apenas o alojamento turístico coletivo (estabelecimentos hoteleiros, turismo no espaço rural e de habitação e o alojamento local), é de referir que a hotelaria e o

alojamento local foram responsáveis por originar 74% e 23,7% das dormidas realizadas na R.A.M., apresentando, assim, um aumento na procura deste tipo de estabelecimentos face ao ano anterior, tendo-se verificado um aumento no número de dormidas nos hotéis de 8,5% e de 34,1% no alojamento local, face a 2022. Assim sendo, destaca-se que os meses de julho, agosto e setembro foram responsáveis por gerar mais de 1 milhão de dormidas, levando a que estes meses representassem 30,3% das dormidas totais de 2023.

Relativamente à estadia média no alojamento turístico global da R.A.M., esta foi de 4,70 noites, inferior ao ano anterior (4,84 noites). Tendo em consideração o tipo de alojamento, a estadia média foi mais elevada nos estabelecimentos que praticam *Time-sharing*, no regime de habitação periódica (8,15 noites), seguida pela hotelaria (4,75 noites).

Figura 7 - Estadia Média no conjunto dos meios de alojamento turístico global da R.A.M. em 2023



Fonte: Adaptado de Direção regional de estatística da Madeira (2023)

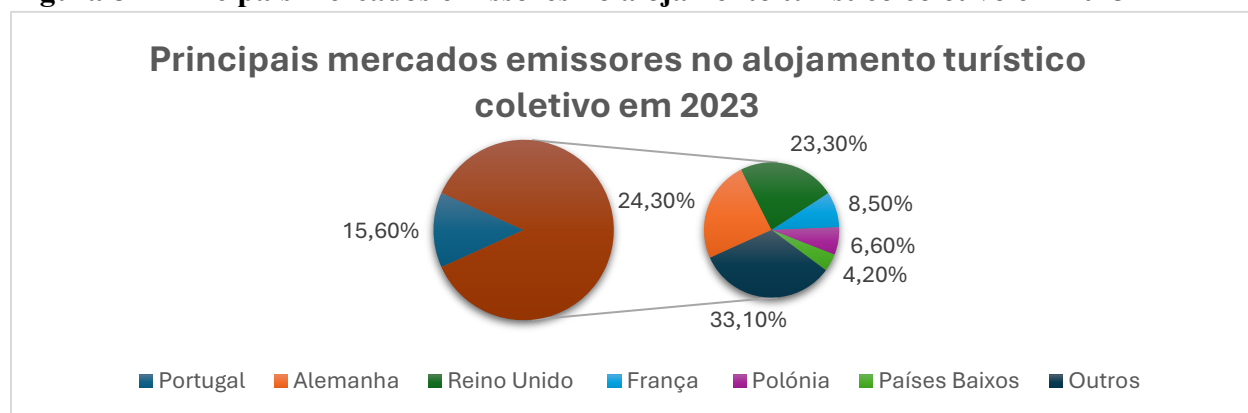
Em relação à média de oferta turística disponibilizada pelos alojamentos turísticos da R.A.M. (excluindo as unidades abaixo das 10 camas), auferiu-se que a região consta com uma capacidade de oferta de 38 930 camas, mais 3,4% do que no ano de 2022 e mais 8,9% do que no ano de 2019, estando estas concentradas, aproximadamente, em 17 405 quartos, mais 3% do que em 2022 e mais 3,5% do que no ano de 2019. Com isto, é possível afirmar que a hotelaria é o segmento de mercado que disponibiliza o maior número de camas, representado, assim, 83,9% do número total de alojamento turístico da R.A.M., seguida pelo alojamento local (apenas o

alojamento local com capacidade igual ou superior a 10 camas), com uma percentagem de 12,9% e pelo turismo no espaço rural, que representa 3,2% da capacidade de alojamento total da R.A.M.. Todavia, no ano de 2023, a grande maioria das camas situava-se no concelho do Funchal, nomeadamente 63% das camas, seguido pelo concelho de Santa Cruz e pelo Porto Santo, com 11,5% e 7,6% do total da capacidade de alojamento da R.A.M..

Como já mencionado anteriormente, em 2023 a região contabilizou 2,1 milhões de hóspedes, registando, assim, um crescimento de 17,9% face a 2022 e um crescimento de 51,2% face a 2019. Tendo este número de hóspedes originado 11,2 milhões de dormidas, tendo sido possível denotar um aumento face a 2022 e a 2019 (mais 13,9% que em 2022 e mais 34,8% que em 2019). Assim sendo, os concelhos que demonstraram o maior crescimento no número de dormidas foram o concelho da Ribeira Brava (+57,3%), Santana (+30,1%), Machico (+28,6%) e São Vicente (+28,1%).

No que concerne aos principais mercados emissores de hóspedes não residentes no país, é de destacar a Alemanha, o Reino Unido, a França, a Polónia, os Países Baixos, a Espanha, a República Checa e a Dinamarca, que representaram, em 2023, 75,2% das dormidas de hóspedes residentes no estrangeiro. Contudo, é de mencionar que a Alemanha e o Reino Unido foram os mercados que mais contribuíram para a emissão de hóspedes não residentes no país, visto que o mercado alemão originou 2,3 milhões de dormidas (20,5% do total de dormidas geradas em 2023), tendo seis dos dez concelhos da ilha da Madeira tido o mercado alemão como principal mercado (Ponta de Sol, Santa Cruz, Calheta, Santana, Ribeira Brava e Porto Moniz). Por sua vez, o mercado inglês originou 2,2 milhões de dormidas (19,6% do total de dormidas geradas em 2023), porém, é de referir que 80,2% dessas dormidas ocorreram no concelho do Funchal.

Figura 8 - Principais mercados emissores no alojamento turístico coletivo em 2023



Fonte: Adaptado de Direção regional de estatística da Madeira (2023)

2.4. Conceptualização do Empreendedorismo

Por fim, será abordado e analisado o conceito de empreendedorismo, de acordo com Mishra & Zachary (2015), o empreendedorismo é um processo de criação e apropriação de valor, sob a liderança de um empreendedor, num ambiente incerto. O processo de criação de valor no empreendedorismo é impulsionado pelo empreendedor e pela sua aspiração a uma recompensa empreendedora. Deste modo, o processo empreendedor não é um processo automatizado, sendo o empreendedor uma parte crucial neste processo, levando a que os recursos exigidos pela empresa, nomeadamente o empreendedor, sejam essenciais para o sucesso da organização. Além disso, o processo empreendedor envolve a identificação de uma oportunidade e a sua combinação com os recursos adequados, de modo a criar uma vantagem competitiva (competências empreendedoras). Caso seja necessário, a empresa pode recorrer a recursos externos.

Contudo, para Diandra & Azmy (2020), existem diversas definições de empreendedorismo, sendo que algumas consideram o empreendedorismo como um processo no qual a empresa/organização é bem-sucedida, enquanto outras classificam empreendedorismo como o desenvolvimento de competências e mentalidades por parte do empreendedor e dos seus colaboradores. Porém, o principal objetivo do empreendedorismo é a criação de oportunidades de emprego e o desenvolvimento económico.

Ratten (2023) compartilha da mesma opinião que Diandra & Azmy (2020), ao afirmar que o termo “empreendedorismo” apresenta diferentes significados, variando todos eles conforme o contexto em que estão inseridos. No entanto, a autora refere que, tradicionalmente, o empreendedorismo é associado a pequenos negócios, tendo o conceito vindo a expandir-se com o intuito de abranger inovação, competitividade, produtividade e criação de riqueza e postos de trabalho. Nestes últimos anos, as inovações tecnológicas transformaram a forma como o empreendedorismo é percecionado, destacando-se, assim, o surgimento de novos modelos de negócio digitais e das start-ups, que passaram a impactar as sociedades de forma imediata. Além disso, o empreendedorismo pode ser analisado em diferentes níveis, nomeadamente a nível individual, onde os fatores pessoais e ambientais influenciam a atividade empreendedora, a nível social, onde se destaca a análise de como novos negócios podem impulsionar mudanças sociais e a nível corporativo, onde se analisa o comportamento empresarial. Porém, fatores como a

sustentabilidade e o impacto social são cada vez mais importantes, dando-se, assim, ênfase ao crescimento de atividades lucrativas e filantrópicas.

De acordo com Audretsch & Moog (2022), democracia e empreendedorismo estão correlacionados, dado que ambos estão dependentes da liberdade de pensamento e ação, uma vez que a capacidade de tomar decisões autônomas é crucial para os empreendedores, que inovam e criam oportunidades. De modo a fundamentar a relação entre democracia e empreendedorismo, os autores apresentam três contextos históricos, começando por referir que o regime nazi suprimiu o empreendedorismo na Alemanha, com o intuito de melhor controlar a população. Outro exemplo mencionado pelos autores é a ascensão das grandes corporações nos E.U.A., durante o séc. XIX, que levaram a formação de monopólios de modo a controlar os mercados, levando, assim, os pequenos negócios a falência, visto não terem capacidade de competir com as grandes empresas. Por fim, é referido o impacto da Covid-19, tendo a pandemia impactado fortemente tanto a democracia como o empreendedorismo. Porém, é de salientar que a relação entre democracia e empreendedorismo não é linear, visto que a China, sendo uma ditadura comunista, apresenta altos níveis de empreendedorismo, em contrapartida a Suécia, que, apesar de estar classificada como um dos países mais democráticos do mundo, apresenta baixos níveis de empreendedorismo.

Conforme Aulet & Murray (2013), existem dois tipos de empreendedorismo, sendo eles o empreendedorismo orientado pela inovação (*IDE – Innovation driven enterprises*) e o empreendedorismo de pequenas e médias empresas (*SME – Small and medium enterprises*). As *IDE* são empresas que criam negócios com alto potencial de crescimento e inovação, estando estas focadas no mercado global. Este tipo de empresa oferece vantagens competitivas através de novos conceitos, podendo estes ser tecnológicos, novos processos ou novos modelos de negócio. Exemplos deste tipo de empresa podem ser a Google e a Netflix, que se destacaram por introduzir novos modelos de negócio que transformaram a experiência do cliente e possibilitaram a criação de empregos em diversas áreas. Além disso, este tipo de empresa exige, normalmente, equipas qualificadas e financiamento externo, de modo a crescerem e se expandirem. Quanto às *SME*, estas são empresas destinadas a mercados locais, com ideias de negócio mais convencionais e com menor foco na inovação. Embora este tipo de empresa seja importante para a economia local, normalmente as *SME* têm um menor impacto na criação de novos empregos a longo prazo, em comparação com as *IDE*. Apesar de estes dois tipos de empreendimento serem diferentes um do

outro, ambos coexistem e são essenciais para o desenvolvimento da economia global e para a criação de novos postos de trabalho.

Tabela 3 - Tipos de empreendedorismo

Tipos de empreendedorismo	
Empreendedorismo orientado pela inovação (IDE)	Empreendedorismo de pequenas e médias empresas (SME)
Concentração nos mercados globais.	Concentrar-se apenas nos mercados locais e regionais.
A empresa baseia-se em algum tipo de inovação (tecnologias, processos, modelos de negócios) e numa potencial vantagem competitiva.	A inovação não é necessária para a criação e o crescimento das SME, nem a vantagem competitiva.
“ <i>Tradable jobs</i> ” - empregos que não têm de ser executados localmente.	“ <i>Non-tradable jobs</i> ” - empregos geralmente exercidos localmente. (Ex: restaurantes, lavandarias, indústria de serviços.)
Base de propriedade mais diversificada, incluindo uma vasta gama de fornecedores de capital externo.	Na maior parte dos casos, são empresas familiares ou empresas com muito pouco capital externo.
A empresa começa por perder dinheiro, mas se for bem-sucedida terá um crescimento exponencial, requer investimento, quando se investe na empresa, os números das receitas/fluxo de caixa/emprego não respondem rapidamente.	A empresa cresce normalmente a um ritmo linear, quando se investe na empresa, o sistema (receitas, fluxo de caixa, empregos, etc.) responde rapidamente de forma positiva.

Fonte: Adaptado de Aulet & Murray (2013)

De modo a melhor compreender o que é empreendedorismo, Gutterman (2020) apresenta seis teorias distintas sobre o empreendedorismo, sendo elas:

- **Teorias económicas do empreendedorismo** – As teorias do empreendedorismo económico destacam os fatores económicos que incentivam o comportamento empreendedor, sendo a teoria clássica um exemplo pertinente, visto que esta teoria valoriza

o livre comércio, a especialização e a concorrência, sendo o empreendedor visto como uma parte essencial da produção e distribuição de bens num mercado competitivo. Contudo, esta teoria tem vindo a ser alvo de críticas por não considerar o papel dos empreendedores na disrupção de mercados já estabelecidos, levando assim alguns economistas a argumentar que o papel do empreendedor é impulsionar o sistema de mercado com o intuito de criar algo novo, possibilitando, assim, uma transformação da economia.

- **Teorias psicológicas do empreendedorismo** – As teorias do empreendedorismo psicológico dão ênfase às características pessoais dos indivíduos que estão constantemente à procura de atividades empreendedoras, podendo estas características incluir traços de personalidade, necessidade de realização, locus de controlo, capacidade de correr riscos, inovação e tolerância à ambiguidade. Com isto, é possível identificar características e comportamentos pertencentes a um empreendedor, como a tendência para se focar em oportunidades, um alto nível de criatividade e de inovação, competências de gestão, otimismo, resiliência emocional, espírito trabalhador e competitivo, dedicação, entre outros.
- **Teorias sociológicas do empreendedorismo** – As teorias sociológicas do empreendedorismo centram-se no contexto social do empreendedorismo, sendo de destacar quatro contextos que influenciam as oportunidades empreendedoras:
 - A construção de relações sociais que promovam confiança em vez de desconfiança;
 - A identificação étnica, que correlaciona a origem sociocultural do indivíduo com o empreendedorismo;
 - A ecologia populacional, que tem em consideração os fatores ambientais na sobrevivência de novas empresas;
 - E o contexto do ciclo de vida, que analisa as fases de vida e as características do indivíduo que pretende empreender;
- **Teorias antropológicas do empreendedorismo** – Quanto às teorias antropológicas do empreendedorismo, estas estão relacionadas com as teorias sociológicas do empreendedorismo. Este tipo de teoria enfatiza a importância do contexto social e cultural como fatores cruciais no sucesso do empreendedor, mais precisamente as atitudes culturais em relação ao empreendedorismo e a integração de valores e normas culturais nos processos utilizados para iniciar novos negócios.

- **Teorias do empreendedorismo baseado em oportunidades** – A teoria de empreendedorismo baseado em oportunidades parte da premissa de que os empreendedores não são responsáveis por mudanças diretas. Porém, analisam o ambiente em busca de mudanças e aproveitam as oportunidades causadas por essas mesmas mudanças (Ex: oportunidades causadas por avanços tecnológicos e/ou mudanças nas preferências dos consumidores).
- **Teorias de empreendedorismo baseadas em recursos** – A teoria do empreendedorismo baseado em recursos destaca a importância do acesso a recursos financeiros, sociais, humanos, entre outros, como meio de mediação e antecipação na identificação de oportunidades adequadas para atividades empreendedoras.

Segundo Ratten (2021), as empresas necessitam de adotar uma mentalidade empreendedora e inovadora, com o intuito de sobreviver a curto prazo e de se adaptarem a novas condições de mercado. O empreendedorismo é considerado essencial numa economia dinâmica, dado que impulsiona o crescimento económico e incentiva o comportamento inovador. Tendo isto em conta, o papel do empreendedorismo tem vindo a evoluir ao longo dos últimos anos. Tradicionalmente, o empreendedorismo era visto como um agente puramente económico, contudo, isso veio a mudar com o reconhecimento de que o empreendedorismo também pode ser utilizado para fins sociais, incentivando, assim, parcerias entre o setor público e privado com o intuito de estimular a economia durante períodos difíceis ou de promover o bem-estar das populações (Ex: Pandemia do Covid-19). Em tempos de crise, os empreendedores são fundamentais para melhorar a qualidade dos produtos/serviços, bem como para o desenvolvimento de novas tecnologias, permitindo, assim, que a economia permaneça competitiva. No contexto da Covid-19 ou de futuras crises, o empreendedorismo deve ser utilizado de modo a implementar estratégias de gestão de crises. A pandemia do Covid-19 impactou todo o planeta, tornando-se assim um desastre pelas suas consequências internacionais e veio enfatizar a importância de políticas empreendedoras como meio de revitalização da economia global.

Consoante Mota et al. (2019), existem diversos motivos que incentivam um indivíduo a se tornar um empreendedor. Por conseguinte, é de mencionar que a motivação dos empreendedores pode ser dividida entre duas hipóteses “*pull*” (atração) e “*push*” (impulso). Deste modo, um empreendedor por oportunidade é motivado pela criação de um empreendimento inovador e pelo

aumento da produtividade na economia, visando, assim, o crescimento, lucro, inovação e objetivos pessoais. Em contrapartida, o empreendedor por necessidade inicia o seu negócio devido à falta de opções de emprego, a recessões económicas e/ou à pobreza.

3. Metodologia

De acordo com Silva & Menezes (2005), em contexto de investigação, o termo “Metodologia” refere-se a um conjunto de procedimentos e técnicas aplicados de modo a adquirir conhecimento sobre um objeto de estudo. Por outras palavras, trata-se de uma sequência pré-definida de ações destinadas a alcançar um objetivo específico ao longo do processo de pesquisa. Freitas (2024) acrescenta que a metodologia orienta todos os processos de investigação, disponibilizando os meios necessários para a recolha e análise de dados, podendo ser vista como um plano de ação que orienta o desenvolvimento da pesquisa.

Com o intuito de abordar o tema “Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro: Lições de fracasso e Práticas de sucesso”, a nível organizacional e individual, foi adotada uma abordagem quantitativa. Esta metodologia permite analisar, de forma ampla e detalhada, o tema em estudo, dado que a resiliência no empreendedorismo envolve tanto fatores mensuráveis como aspetos subjetivos que requerem uma análise mais aprofundada.

Deste modo, através da utilização da metodologia quantitativa, este estudo terá como objetivo a avaliação da prevalência e da força das variáveis de resiliência identificadas (como a comunicação transparente, a capacidade de adaptação e a liderança de serviço). De modo a apurar os dados necessários, será utilizado um questionário com uma escala de Likert (1 a 5), para medir a concordância com afirmações relacionadas com as características e práticas de resiliência no setor hoteleiro. Quanto à amostra em causa, serão analisados profissionais e gestores do setor hoteleiro, incluindo pequenos e médios empresários em posições-chave de tomada de decisão. Por fim, os dados adquiridos serão analisados através de estatísticas descritivas e, se possível, será elaborada uma análise de correlação, com o intuito de identificar a relação entre variáveis organizacionais e individuais de resiliência no setor hoteleiro. Assim, a análise quantitativa permitirá a identificação de tendências gerais e características predominantes da resiliência entre os participantes.

Como mencionado no início deste estudo, o objetivo desta dissertação é investigar de que forma as empresas do setor hoteleiro desenvolvem e implementam práticas de resiliência, tanto a nível organizacional como individual, de modo a enfrentarem e superarem crises e imprevistos, fazendo uso de experiências passadas com o intuito de promoverem a inovação e a continuidade

da empresa a longo prazo. Deste modo, foram adotados os seguintes objetivos, com o intuito de explorar este tema:

- Identificação de práticas de gestão e estratégias organizacionais que contribuam para a resiliência no setor hoteleiro;
- Análise do papel do fracasso como fonte de aprendizagem para o fortalecimento da resiliência organizacional;
- Análise da influência do empreendedorismo e da liderança na construção de uma cultura organizacional resiliente no setor hoteleiro;
- Exploração do impacto dos fatores individuais e organizacionais na capacidade de resiliência em empresas hoteleiras;
- Desenvolvimento de recomendações para o setor hoteleiro sobre como fortalecer a resiliência organizacional e empreendedora.

Tendo já sido expostos os objetivos deste estudo, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa, com o intuito de ir ao encontro dos objetivos apresentados e de proporcionar uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema:

- Como a resiliência organizacional se manifesta nas empresas do setor hoteleiro após as crises ou situações de fracasso?
- Quais as práticas e estratégias de gestão que mais contribuem para a resiliência e recuperação das empresas hoteleiras diante de adversidades?
- Qual é o papel da aprendizagem com o fracasso no fortalecimento da resiliência organizacional no setor hoteleiro?
- De que forma o empreendedorismo contribui para a resiliência organizacional nas pequenas e médias empresas hoteleiras?
- Quais os fatores individuais e organizacionais que influenciam a capacidade de resiliência no setor hoteleiro?

De modo a fundamentar as questões de pesquisa, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A importância de uma comunicação interna eficaz;

Hipótese 2: A importância de uma cultura de adaptação perante crises;

Hipótese 3: A importância da capacidade de inovação e reinvenção dos serviços da empresa;

Hipótese 4: Como a diversificação das fontes de receita e a flexibilidade na gestão dos recursos, materiais ou humanos, contribuem para a resiliência da empresa;

Hipótese 5: Impacto das estratégias de contingência e análise de riscos na resposta das empresas hoteleiras às adversidades e a minimização de impactos negativos;

Hipótese 6: Como é que a aprendizagem através do fracasso impacta a resiliência organizacional;

Hipótese 7: De que forma o empreendedorismo contribui para a resiliência organizacional das pequenas e médias empresas hoteleiras;

Hipótese 8: Como as características individuais do gestor influenciam a resiliência das empresas do setor hoteleiro;

Hipótese 9: Como é que a capacidade dos colaboradores em lidar com o stress e adaptar-se a mudanças influencia a resiliência das empresas hoteleiras.

Sendo que já foram apresentados os objetivos, as questões de pesquisa e as hipóteses será elaborada uma tabela, com o intuito de expor a interligação entre estes temas e a sua importância para este estudo:

Tabela 4 - Tabela de Objetivos

Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">➤ Identificação de práticas de gestão e estratégias organizacionais que contribuam para a resiliência no setor hoteleiro;➤ Análise do papel do fracasso como fonte de aprendizagem para o fortalecimento da resiliência organizacional;➤ Análise da influência do empreendedorismo e da liderança na construção de uma cultura organizacional resiliente no setor hoteleiro;➤ Exploração do impacto dos fatores individuais e organizacionais na capacidade de resiliência em empresas hoteleiras;➤ Desenvolvimento de recomendações para o setor hoteleiro sobre como fortalecer a resiliência organizacional e empreendedora.	
Questões de pesquisa	Hipóteses
Como a resiliência organizacional se manifesta nas empresas do setor hoteleiro após as crises ou situações de fracasso?	Hipótese 1: A importância de uma comunicação interna eficaz; Hipótese 2: A importância de uma cultura de adaptação perante crises;

	Hipótese 3: A Importância da capacidade de inovação e reinvenção dos serviços da empresa;
Quais as práticas e estratégias de gestão que mais contribuem para a resiliência e recuperação das empresas hoteleiras diante de adversidades?	Hipótese 4: Como a diversificação das fontes de receita e a flexibilidade na gestão dos recursos, materiais ou humanos, contribuem para a resiliência da empresa; Hipótese 5: Impacto das estratégias de contingência e análise de riscos na resposta das empresas hoteleiras às adversidades e a minimização de impactos negativos;
Qual é o papel da aprendizagem com o fracasso no fortalecimento da resiliência organizacional no setor hoteleiro?	Hipótese 6: Como é que a aprendizagem através do fracasso impacta a resiliência organizacional;
De que forma o empreendedorismo contribui para a resiliência organizacional nas pequenas e médias empresas hoteleiras?	Hipótese 7: De que forma o empreendedorismo contribui para a resiliência organizacional das pequenas e médias empresas hoteleiras;
Quais os fatores individuais e organizacionais que influenciam a capacidade de resiliência no setor hoteleiro?	Hipótese 8: Como as características individuais do gestor influenciam a resiliência das empresas do setor hoteleiro; Hipótese 9: Como é que a capacidade dos colaboradores em lidar com o stress e adaptar-se a mudanças influenciam a resiliência das empresas hoteleiras.

Fonte: Elaboração Própria

Com o intuito de fundamentar este estudo, foi elaborado um questionário constituído por 17 perguntas, de linguagem clara e acessível, o que possibilita uma maior taxa de participação por parte dos inquiridos e um maior número de inquéritos realizados. Porém, é de salientar que, de modo a melhor explorar o tema em análise, 10 das 17 questões presentes no questionário foram divididas em três subquestões. Assim sendo, este questionário será distribuído aos inquiridos através de formato digital ou em papel. Este questionário é constituído por questões abertas e fechadas, onde a grande maioria das perguntas (30 perguntas) são elaboradas de acordo com a escala de Likert (onde o inquirido pode seleccionar um número de 1 a 5, sendo 1-Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo e 5-Concordo totalmente).

Este questionário é constituído por três secções, sendo a primeira secção sobre perguntas demográficas (Ex: “Cargo na organização?”, “Tempo de experiência no setor hoteleiro?”, “Tamanho da empresa (número de funcionários)?”, “Localização da empresa?”, entre outras). A segunda secção é sobre a resiliência individual dos empreendedores e colaboradores, as questões

desta secção foram elaboradas de modo a apurar a capacidade de adaptação e aprendizagem, a estabilidade emocional, a tomada de decisão rápida e eficaz, a atitude positiva e resiliência pessoal e a mentalidade empreendedora e foco na criação de valor dos empreendedores e colaboradores da/s empresa/s em estudo. Por fim, a terceira secção é sobre a resiliência organizacional, nesta secção, as perguntas foram elaboradas com o intuito de apurar se a organização apresenta uma comunicação transparente, a sua capacidade de adaptação, como também o seu capital social, o tipo de liderança aplicado dentro da organização e a capacidade de gestão da resiliência e competitividade da/s entidade/s alvo de estudo. Contudo, salienta-se que este estudo obteve parecer favorável da Comissão de Ética da Universidade da Madeira, em 27 de fevereiro de 2025, cumprindo assim os princípios de consentimento informado, confidencialidade e proteção de dados.

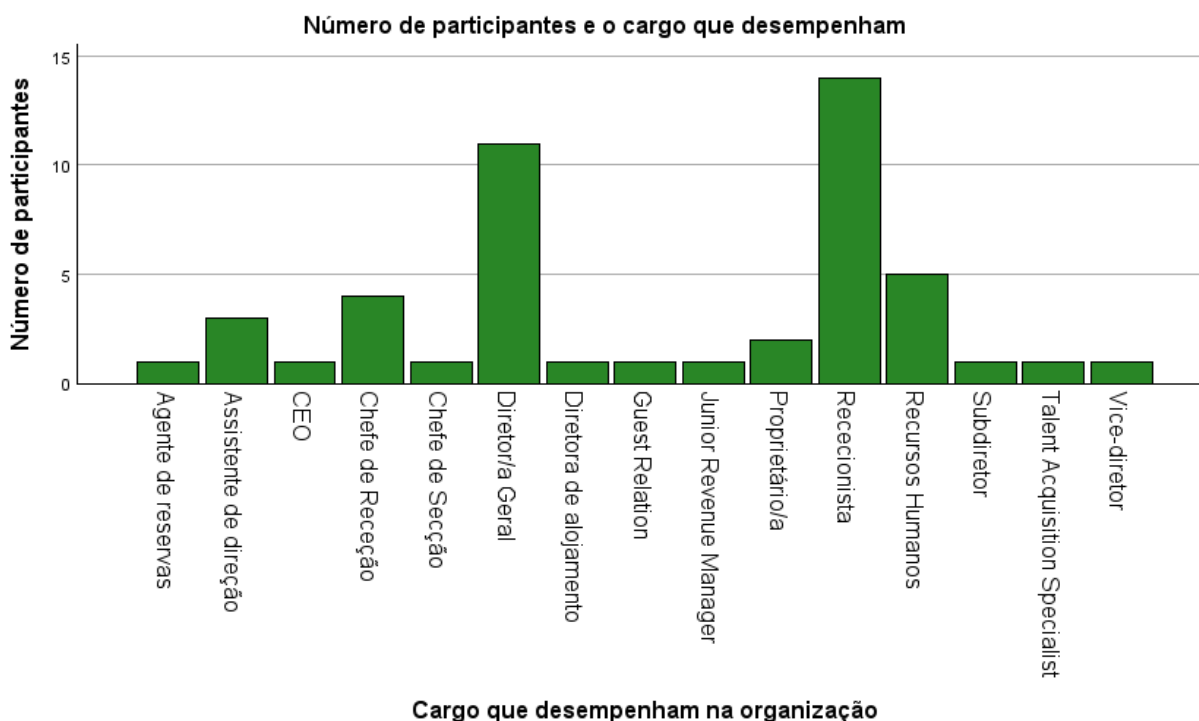
No que concerne à amostragem e representatividade, o questionário foi enviado a unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas em Portugal, tendo-se obtido 48 respostas (taxa de adesão de 3,59%). Assim, os resultados devem ser interpretados como evidência exploratória e descritiva, refletindo as perceções dos respondentes, não permitindo generalizações estatísticas para todo o universo. Adicionalmente, existe potencial viés de auto-seleção (responderam mais facilmente organizações/indivíduos com maior sensibilidade ao tema), o que recomenda prudência na extrapolação.

4. Análise de Resultados

De modo a fundamentar este estudo, foi enviado um questionário online a todas as unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas de Portugal (1336 unidades hoteleiras, de acordo com a Booking). Assim sendo, é possível afirmar que este questionário teve apenas 48 respostas, demonstrando, assim, uma taxa de adesão ao preenchimento do questionário online de 3,59%. Além disso, é possível apurar que os participantes demoraram, em média, oito minutos e cinquenta e um segundo a preencherem o questionário online.

Assim sendo, relativamente aos 48 participantes que constituem a amostra em análise, é possível afirmar que, a amostra é constituída por um agente de reservas, três assistentes de direção, um CEO, quatro chefes de receção, um chefe de secção, onze diretores gerais, uma diretora de alojamento, um *guest relation*, um *junior revenue manager*, dois proprietários/donos das unidades hoteleiras, catorze rececionistas, cinco colaboradores dos recursos humanos, um subdiretor, um *talent acquisition specialist* e um vice-diretor (ver figura 9).

Figura 9 - Número de participantes e o cargo que desempenham

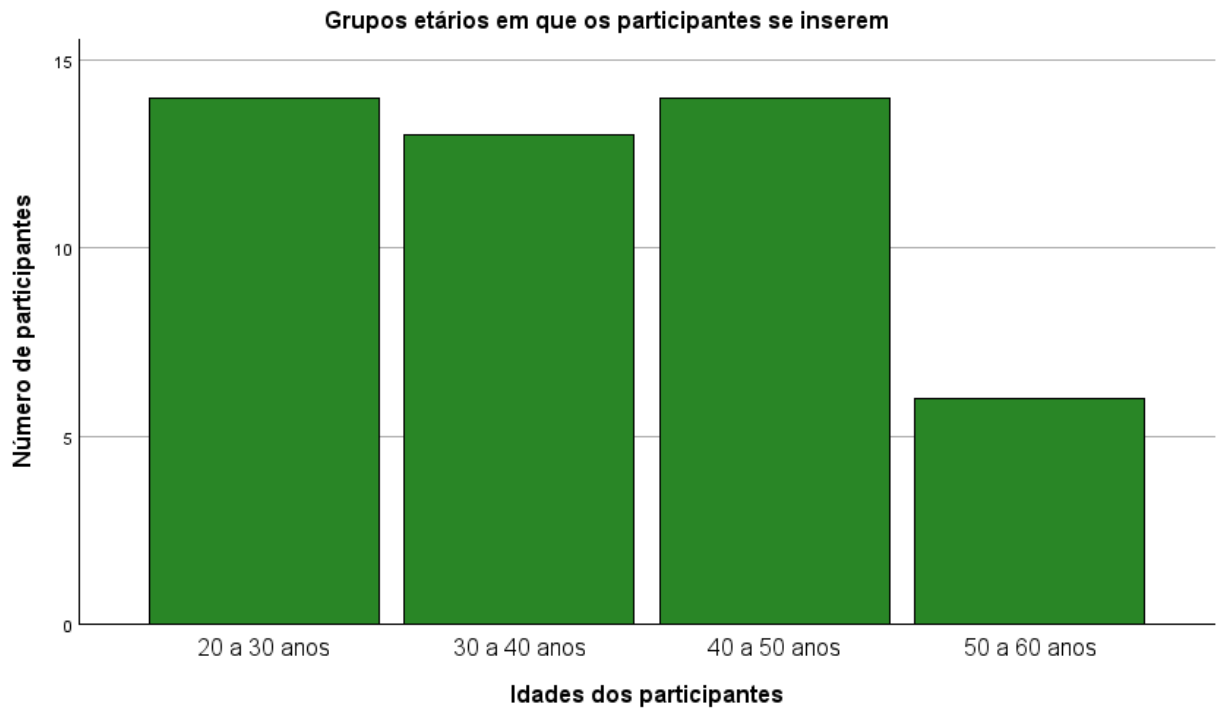


Fonte: Elaboração Própria

Outro aspeto relevante a considerar é as idades dos participantes que constituem esta amostra, logo salienta-se que quanto a idade dos participantes apenas obteve-se 47 respostas, uma

vez que a pergunta dedicada a apurar a idade dos participantes não era de resposta obrigatória, deste modo foi possível apurar que 14 participantes tinham idades entre os 20 e 30 anos (29,79% da amostra), 13 participantes tinham idades entre os 30 e 40 anos (27,66% da amostra), 14 participantes tinham idades entre os 40 e 50 anos (29,79% da amostra) e 6 participantes tinham idades entre os 50 e 60 anos (12,77% da amostra) (ver figura 10), contudo destaca-se que esta amostra tem um média de 36 anos (36,26), uma mediana de 35 anos , com uma moda de 35 anos e um desvio padrão de 10,676 (ver tabela 5).

Figura 10 - Grupos etários em que os participantes se inserem



Fonte: Elaboração Própria

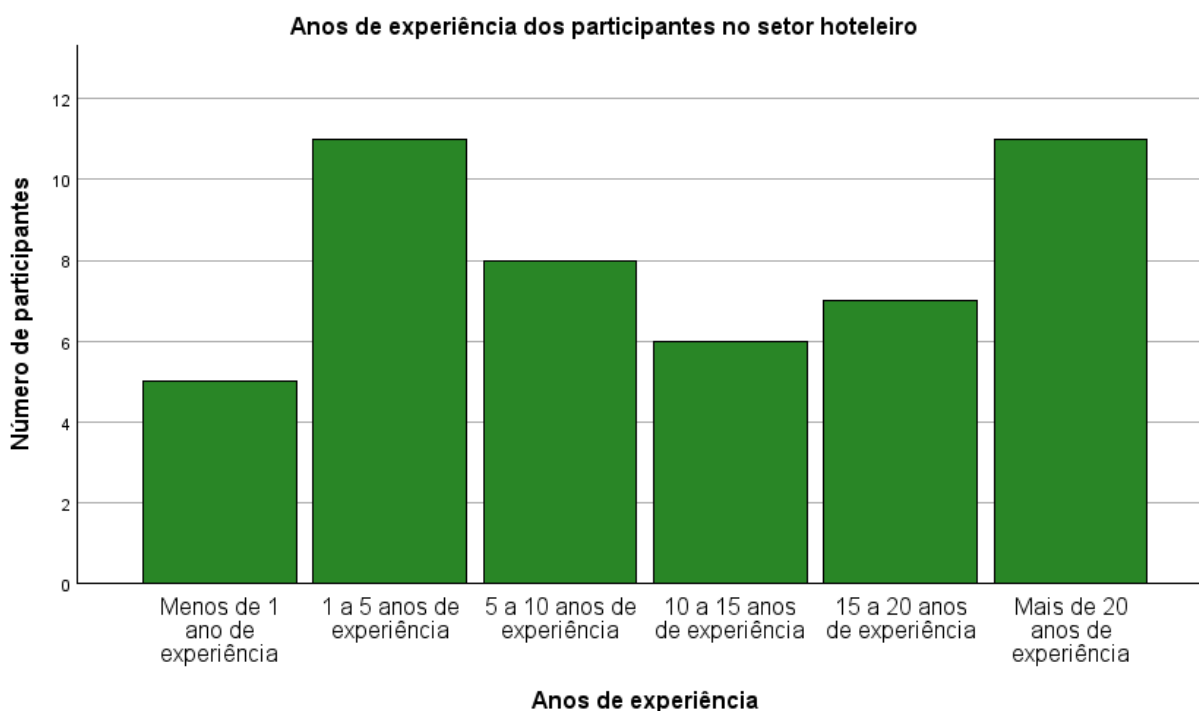
Tabela 5 - Média, Mediana, Moda e Desvio Padrão

Estatísticas		
Idades dos participantes		
N	Válido	47
	Omisso	0
Média		36,26
Mediana		35,00
Modo		35
Erro Desvio		10,676

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito, aos anos de experiência dos participantes no setor hoteleiro, apurou-se que 5 participantes tinham menos de 1 ano de experiência no setor hoteleiro (10,42% da amostra), 11 participantes tinham entre 1 e 5 anos de experiência no setor hoteleiro (22,92% da amostra), 8 participantes tinham entre 5 e 10 anos de experiência no setor hoteleiro (16,67% da amostra), 6 participantes tinham entre 10 e 15 anos de experiência no setor hoteleiro (12,50% da amostra), 7 participantes tinham entre 15 e 20 anos de experiência no setor hoteleiro (14,58% da amostra) e 11 participantes tinham mais de 20 anos de experiência no setor hoteleiro (22,92% da amostra) (ver figura 11).

Figura 11 - Anos de experiência dos participantes no setor hoteleiro

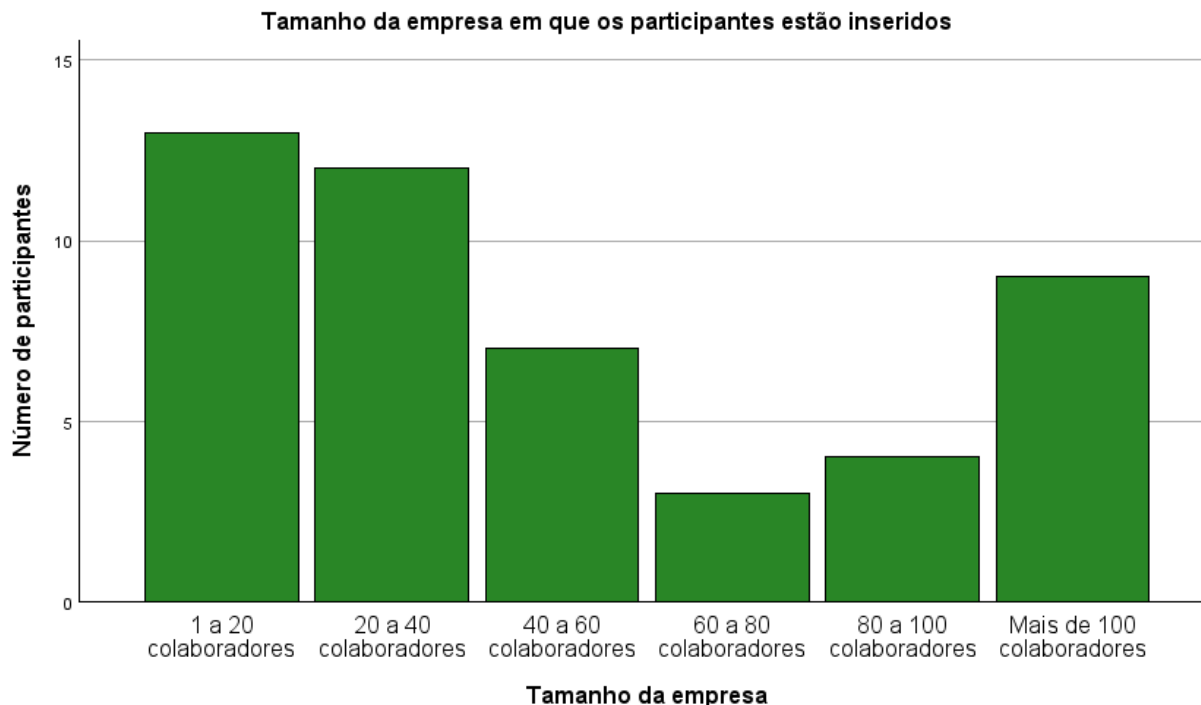


Fonte: Elaboração Própria

Com o intuito de apurar o tamanho da empresa em que os participantes operavam, elaborou-se uma questão, de modo a que fosse possível identificar o tamanho da empresa através do número de colaboradores que a empresa empregava no momento do preenchimento do questionário, assim sendo constatou-se que 13 participantes (27,08% dos participantes) operavam numa empresa que empregava entre 1 e 20 colaboradores, 12 participantes (25% dos participantes) operavam numa empresa que empregava entre 20 e 40 colaboradores, 7 participantes (14,58% dos participantes) operavam numa empresa que empregava entre 40 e 60 colaboradores, 3 participantes (6,25% dos participantes) operavam numa empresa que empregava entre 60 e 80 colaboradores, 4

participantes (8,33% dos participantes) operavam numa empresa que empregava entre 80 e 100 colaboradores e 9 participantes (18,75% dos participantes) operavam numa empresa que empregava mais de 100 colaboradores (ver figura 12).

Figura 12 - Tamanho da empresa em que os participantes estão inseridos

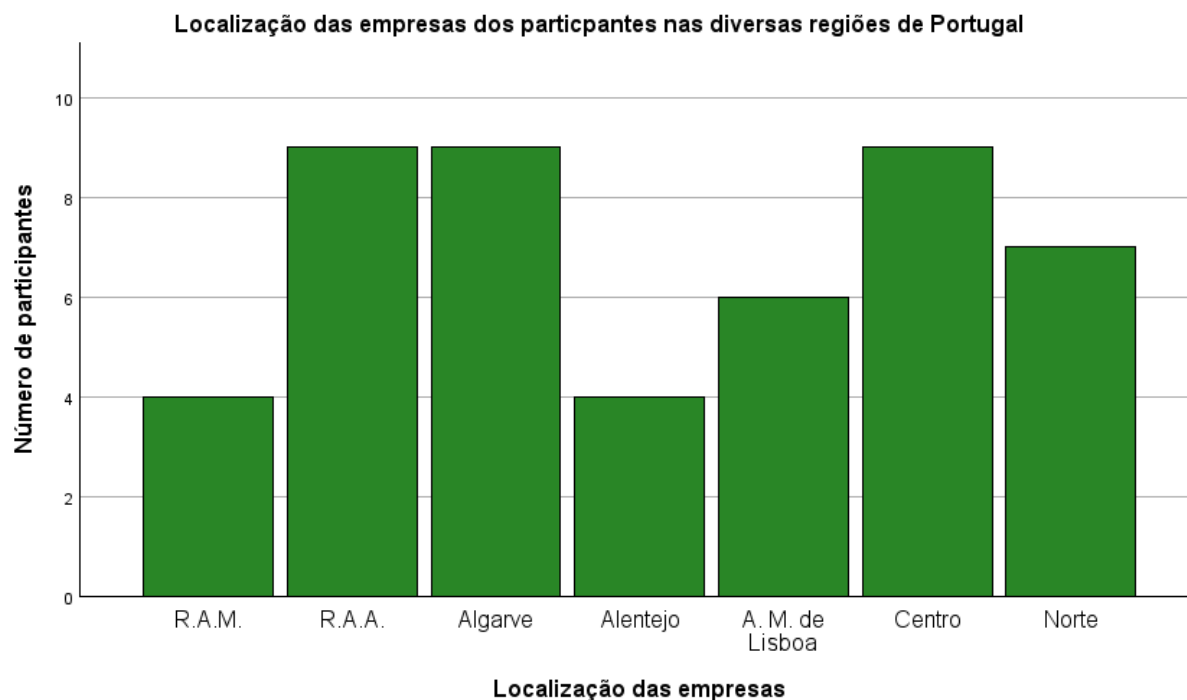


Fonte: Elaboração Própria

No que concerne, ao volume de negócios e o total do ativo das empresas em análise, foi possível obter 20 repostas relativamente ao volume de negócios, tendo sido descartadas 7 repostas das 20 obtidas, uma vez que estas 7 repostas não eram válidas para este estudo, com isto afirma-se que a média de volume de negócio das empresas em análise é de 3 277 846,15€, tendo-se apurado que o volume de negócios mais baixo obtido foi de 112 000€ e o mais alto de 10 000 000€, quanto ao total do ativo obteve-se 15 repostas, tendo 8 repostas das 15 obtidas sido descartadas uma vez que estas não eram válidas para o estudo em questão, deste modo afirma-se que a média do total do ativo das empresas em análise é de 17 571 428,57€, tendo-se apurado que o total do ativo mais baixo apurado foi de 500 000€ enquanto que o mais alto foi de 90 000 000€, constatou-se uma baixa adesão dos participantes na resposta as perguntas referentes ao volume de negócios e ao total do ativo, devido ao facto de estas duas perguntas não serem de resposta obrigatória e também envolverem dados monetários referentes a operação das empresas, dados estes que são sensíveis as organizações.

Dado que o questionário foi enviado para hotéis e resorts de 4 e 5 estrelas de todo o país, acabou-se por obter diversas localizações de empresas espalhadas pelo país, deste modo optou-se por dividir o país em 7 regiões, sendo elas a Região Autónoma da Madeira (R.A.M.), a Região Autónoma dos Açores (R.A.A.), o Algarve (envolvendo apenas o distrito de Faro), o Alentejo (envolvendo os distritos de Beja, Setúbal, Évora, Santarém e Portalegre), a Área Metropolitana de Lisboa (A. M. de Lisboa, que envolve apenas o distrito de Lisboa), a região Centro (envolvendo os distritos de Leiria, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Viseu e Aveiro) e a região Norte (envolvendo os distritos do Porto, Braga, Viana do Castelo, Vila Real e Bragança), com o intuito de simplificar a análise e compreensão dos dados obtidos, assim sendo 4 participantes (8,33% dos participantes) operavam em unidades hoteleiras localizadas na R.A.M., 9 participantes (18,75% dos participantes) operavam em unidades hoteleiras localizadas na R.A.A., 9 participantes (18,75% dos participantes) operavam em unidades hoteleiras localizadas no Algarve, 4 participantes (8,33% dos participantes) operavam em unidades hoteleiras localizadas no Alentejo, 6 participantes (12,50% dos participantes) operavam em unidades hoteleiras localizadas na A. M. de Lisboa, 9 participantes (18,75% dos participantes) operavam em unidades hoteleiras localizadas na região centro do país e 7 participantes (14,58% dos participantes) operavam em unidades hoteleiras na região norte do país (ver figura 13).

Figura 13 - Localização das empresas dos participantes nas diversas regiões de Portugal

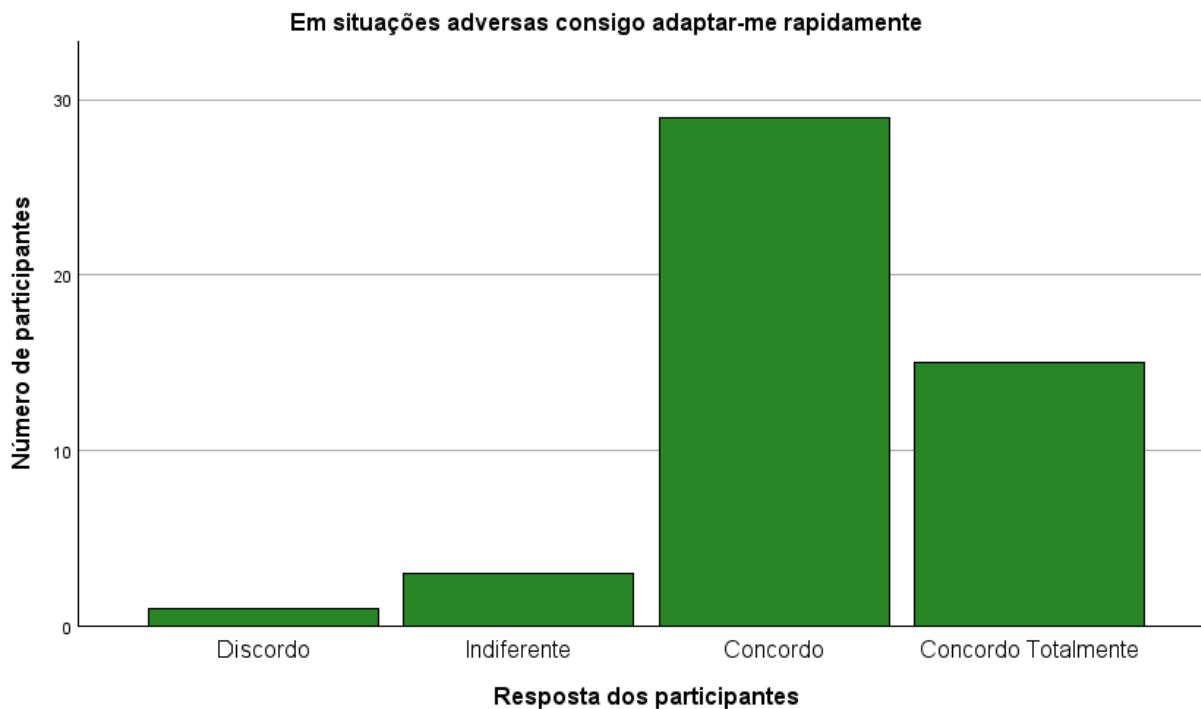


Fonte: Elaboração Própria

Tendo já sido expostos os dados adquiridos com a primeira parte do questionário, dados estes referentes a demografia da amostra, procedeu-se a análise da segunda parte do questionário, estando esta segunda parte responsável por obter dados sobre a resiliência individual dos empreendedores e colaboradores, deste modo dividiu-se esta segunda parte em 5 tópicos, sendo eles “Capacidade de adaptação e aprendizagem”, “Estabilidade emocional”, “Tomada de decisão rápida e eficaz”, “Atitude positiva e resiliência pessoal” e “Mentalidade empreendedora e foco na criação de valor”, sendo que cada tópico é constituído por 3 perguntas.

Por conseguinte, no tópico referente a “Capacidade de adaptação e aprendizagem”, é possível afirmar que os participantes, quando deparados com a questão “Em situações adversas consigo adaptar-me rapidamente?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam desta questão, 6,3% dos participantes (3 participantes) são indiferentes a questão, 60,4% dos participantes (29 participantes) concordam com a questão e 31,3% dos participantes (15 participantes) concordam totalmente com a questão (ver figura 14).

Figura 14 - Em situações adversas consigo adaptar-me rapidamente



Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão, analisou-se a importância da capacidade de adaptação em situações adversas, que exigem uma capacidade de adaptação rápida e eficaz, assim sendo, através dos dados

obtidos constatou-se que 91,67% dos participantes (44 participantes) afirmam ser capazes de se adaptar a situações complexas e de as ultrapassar, enquanto que apenas 2,1% dos participantes (1 participante) afirma não ser capaz de se adaptar a situações difíceis, relativamente aos restantes 6,3% dos participantes estes não discordaram ou concordaram com a questão, sendo indiferentes a mesma.

Relativamente a segunda pergunta pertencente a este tópico “Consigno aprender com os meus erros e melhorar as minhas práticas no futuro?”, 47,9% dos participantes (23 participantes) concordam com esta questão, enquanto que os restantes 52,1% dos participantes (25 participantes) concordam totalmente com esta questão, demonstrando assim a não existência de participantes que discordem da questão ou que fossem indiferentes a mesma (ver figura 15).

Figura 15 - Consigo aprender com os meus erros e melhorar as minhas práticas no futuro

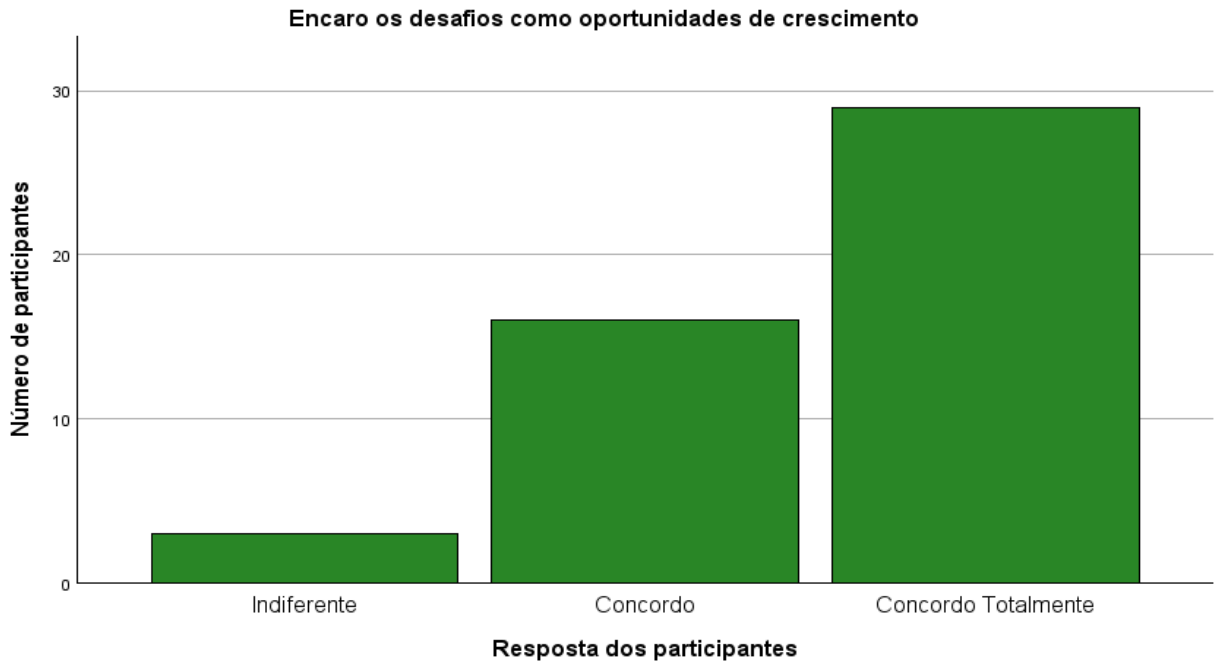


Fonte: Elaboração Própria

Enfatizou-se nesta questão a importância de aprender com os próprios erros e melhorar a prestação do serviço com base na experiência adquirida com esses mesmos erros, deste modo constatou-se que 100% dos participantes (48 participantes) afirmaram conseguir aprender com os seus erros e melhorar as suas práticas com o objetivo de não cometer os mesmos erros futuramente, sendo de destacar a não existência de participantes que não conseguem aprender com os seus erros e a ausência de participantes indiferentes a esta questão.

Quanto à terceira e última questão deste tópico “Encaro os meus desafios como oportunidades de crescimento?”, 6,3% dos participantes (3 participantes) são indiferentes a questão, 33,3% dos participantes (16 participantes) concordam com a questão e 60,4% dos participantes (29 participantes) concordam totalmente com a questão (ver figura 16).

Figura 16 - Encaro os desafios como oportunidades de crescimento



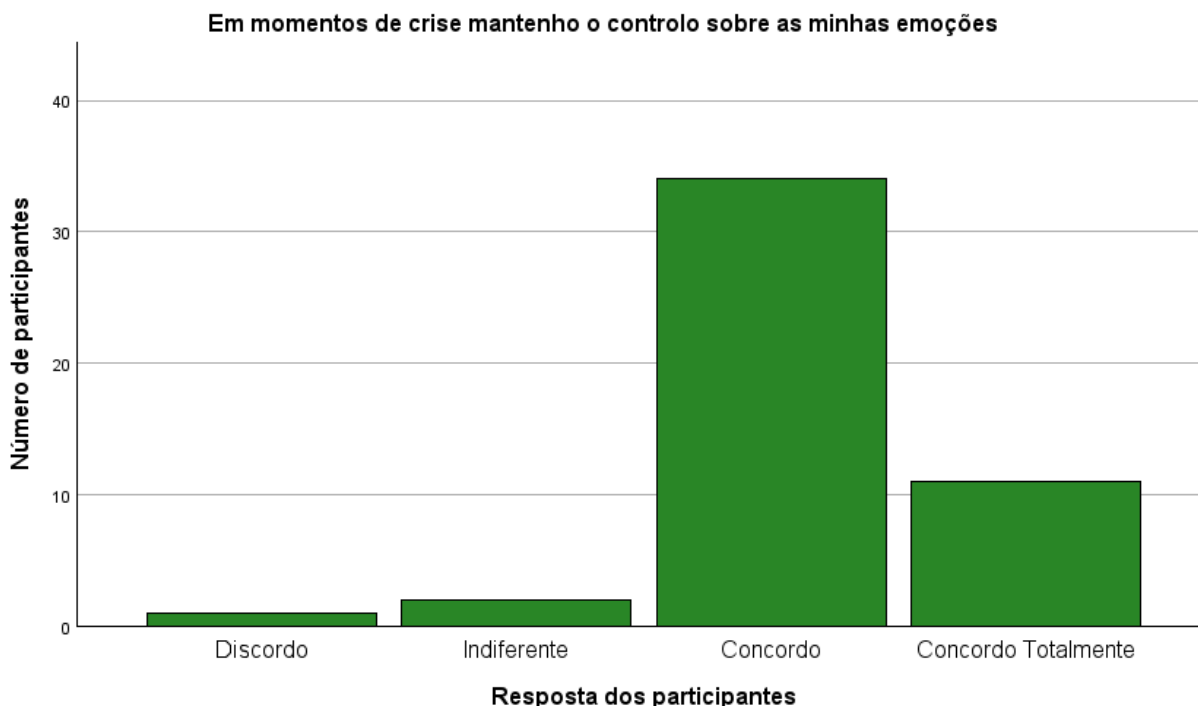
Fonte: Elaboração Própria

Analisou-se nesta questão a importância de encarar os desafios como oportunidades de crescimento, por conseguinte verificou-se que 93,75% dos participantes (45 participantes) afirmaram encarar os desafios como oportunidades de crescimento, sendo que 6,25% dos participantes (3 participantes) não concordaram nem discordaram da questão, sendo indiferentes, porém é de salientar a ausência de respostas de participantes que não encaram os desafios como oportunidades de crescimento.

Neste tópico através das três perguntas acima mencionadas foi possível apurar a importância da capacidade de adaptação e aprendizagem a nível individual num ambiente de trabalho, uma vez que se apurou o grau de importância da aprendizagem e adaptação de acordo com os participantes, tendo estes concordado na sua grande maioria com a importância da aprendizagem e adaptação para o seu sucesso laboral.

De seguida no tópico “Estabilidade Emocional”, constatou-se que os participantes quando deparados com a questão “Em momentos de crise mantenho o controlo sobre as minhas emoções?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam da questão, 4,2% dos participantes (2 participantes) são indiferentes a questão, 70,8% dos participantes (34 participantes) concordam com a questão e 22,9% dos participantes (11 participantes) concordam totalmente com a questão (ver figura 17).

Figura 17 - Em momentos de crise mantenho o controlo sobre as minhas emoções



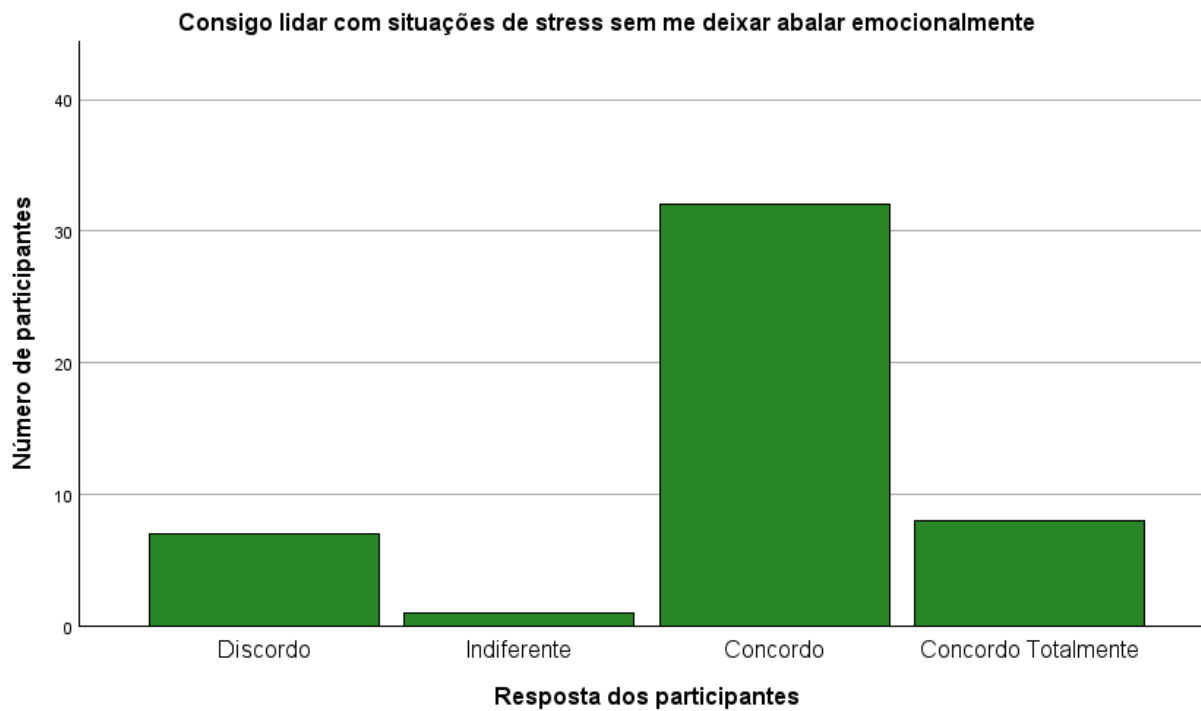
Fonte: Elaboração Própria

Abordou-se nesta questão a importância de manter o controlo sobre as emoções em momentos de crise, nesse sentido registou-se que 93,75% dos participantes (45 participantes) afirmam serem capazes de controlar as suas emoções perante adversidades, enquanto que 2,03% dos participantes (1 participante) afirmam não serem capazes de manter o controlo das suas emoções quando deparados com momentos de crise e quanto aos restantes 4,17% dos participantes estes não responderam positiva ou negativamente sendo indiferentes a questão.

No que se refere a segunda pergunta enquadrada neste tópico “Consigo lidar com situações de stress sem me deixar abalar emocionalmente?”, 14,6% dos participantes (7 participantes) discordam desta questão, 2,1% dos participantes (1 participante) são indiferentes a questão, 66,7%

dos participantes (32 participantes) concordam com esta questão e 16,7% dos participantes (8 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 18).

Figura 18 - Consigo lidar com situações de stress sem me deixar abalar emocionalmente

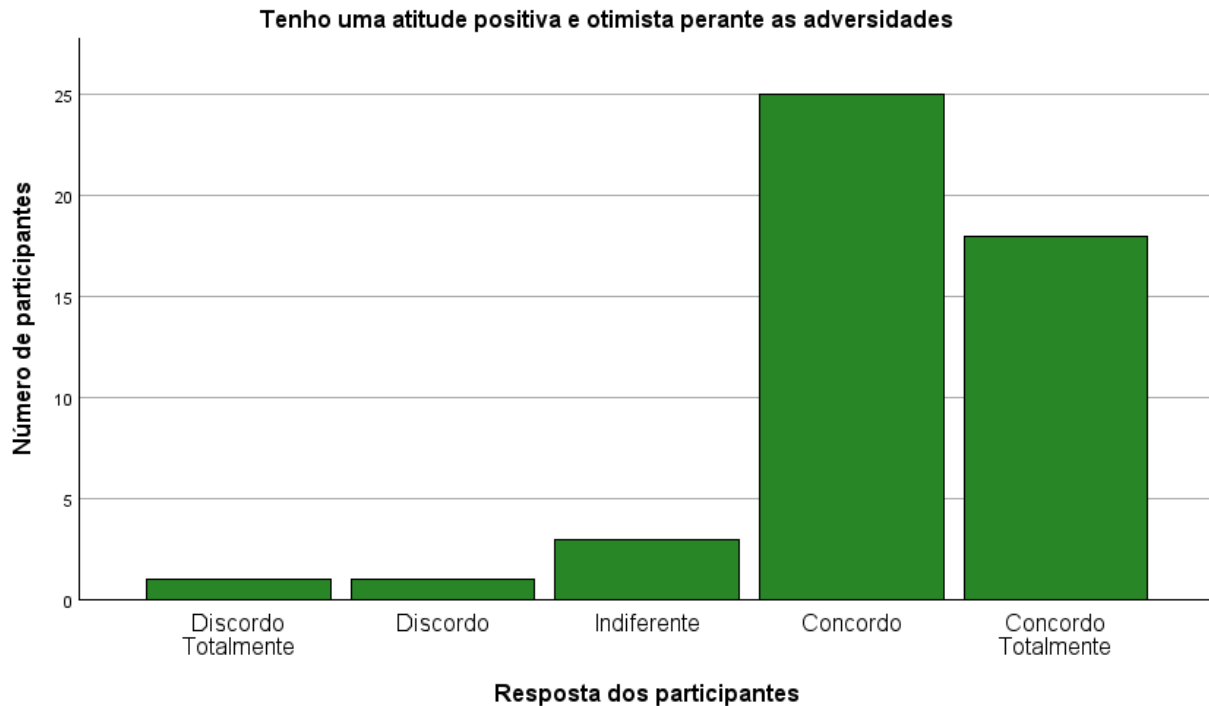


Fonte: Elaboração Própria

Esta questão debruçou-se sobre a importância de como os participantes lidam com situações de alto stress sem que as mesmas os abalem emocionalmente, desta forma identificou-se que 83,33% dos participantes (40 participantes) afirmam serem capazes de enfrentar situações de alto stress sem que as mesmas os abalem emocionalmente, em contrapartida 14,58% dos participantes (7 participantes) não são capazes de enfrentar situações de alto stress sem que as mesmas os abalem emocionalmente, quanto aos restantes 2,08% dos participantes (1 participante), estes são indiferentes a questão em análise.

No que diz respeito a terceira pergunta deste tópico “Tenho uma atitude positiva e otimista perante as adversidades?”, constatou-se que 2,1% dos participantes (1 participante) discordam totalmente desta questão, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam desta questão, 6,3% dos participantes (3 participantes) são indiferentes a esta questão, 52,1% dos participantes (25 participantes) concordam com esta questão e 37,5% dos participantes (18 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 19).

Figura 19 - Tenho uma atitude positiva e otimista perante as adversidades



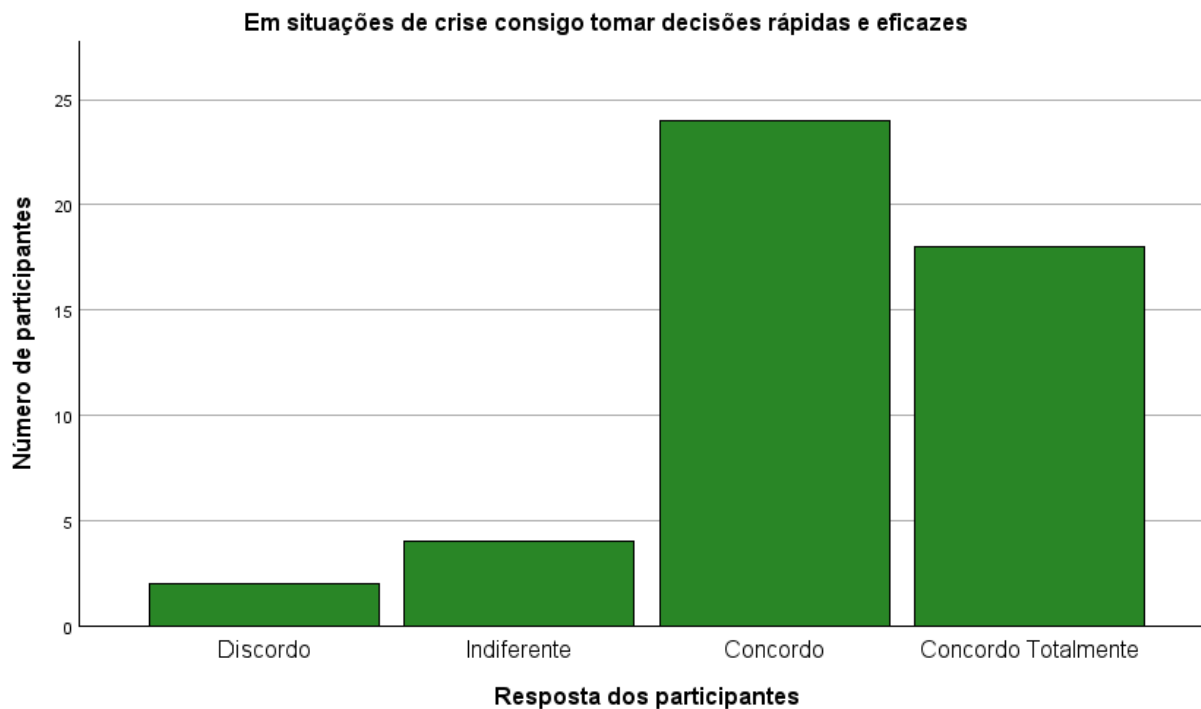
Fonte: Elaboração Própria

Considerou-se nesta questão a importância de uma atitude positiva e otimista perante as adversidades, tendo isso em conta observou-se que 89,58% dos participantes (43 participantes) afirmam ter uma atitude positiva e otimista perante as adversidades, por outro lado 4,17% dos participantes (2 participantes) afirmam não ter uma atitude positiva e otimista perante as adversidades, quanto aos restantes 6,25% dos participantes (3 participantes estes são indiferentes a questão).

Este tópico permitiu, com base nas três questões anteriores, concluir a importância da estabilidade emocional no ambiente laboral, tendo em conta a perspectiva dos participantes, assim sendo foi possível apurar dados relativamente a importância do controlo das emoções durante crises, o impacto do stress nas emoções dos participantes e a importância de uma atitude positiva e otimista face a adversidades, deste modo destaca-se que os participantes responderam na sua grande maioria de forma positiva as questões propostas, salientando assim a importância de uma boa estabilidade emocional para o sucesso profissional dos participantes e dos colaboradores de uma empresa em geral.

Relativamente ao terceiro tópico em análise da segunda parte do questionário “Tomada de decisão rápida e eficaz”, apurou-se que quando deparados com a questão “Em situações de crise consigo tomar decisões rápidas e eficazes?”, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordam desta questão, 8,3% dos participantes (4 participantes) são indiferentes a questão, 50% dos participantes (24 participantes) concordam com a questão e 37,5% dos participante (18 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 20),

Figura 20 - Em situações de crise consigo tomar decisões rápidas e eficazes



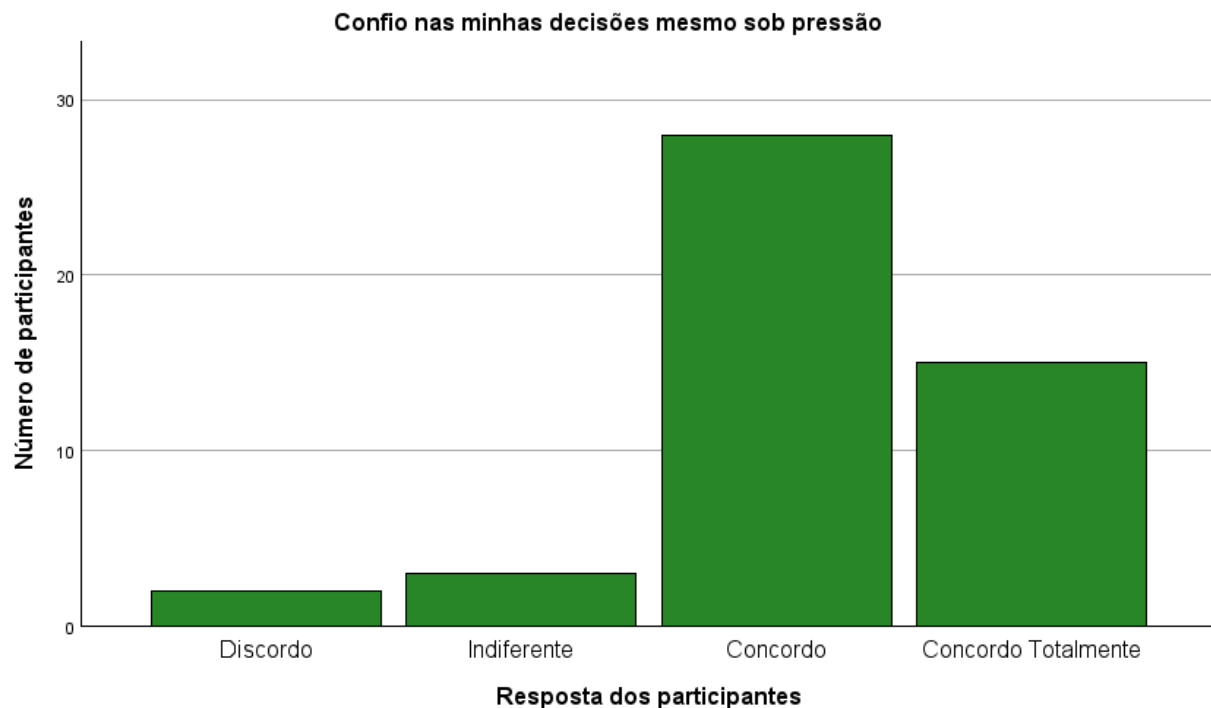
Fonte: Elaboração Própria

A presente questão abordou a importância da rapidez e eficácia na tomada de decisão em situações de crise, logo verificou-se que 87,5% dos participantes (42 participantes) afirmam serem capazes de tomar decisões rápidas e eficazes em momentos de adversidade, em contrapartida 4,17% dos participantes (2 participantes) afirmam não serem capazes de tomar decisões rápidas e eficazes em situações de crise, quanto aos restantes participantes (4 participantes – 8,33% da amostra), estes não afirmaram serem ou não capazes de tomar decisões rápidas e eficazes em situações de crise, sendo estes indiferentes a questão.

Com relação a segunda questão deste tópico “Confio nas minhas decisões mesmo sob pressão?”, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordam desta questão, 6,3% dos participantes (3 participantes) são indiferentes a esta questão, 58,3% dos participantes (28

participantes) concordam com esta questão e 31,3% dos participantes (15 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 21).

Figura 21 - Confio nas minhas decisões mesmo sob pressão

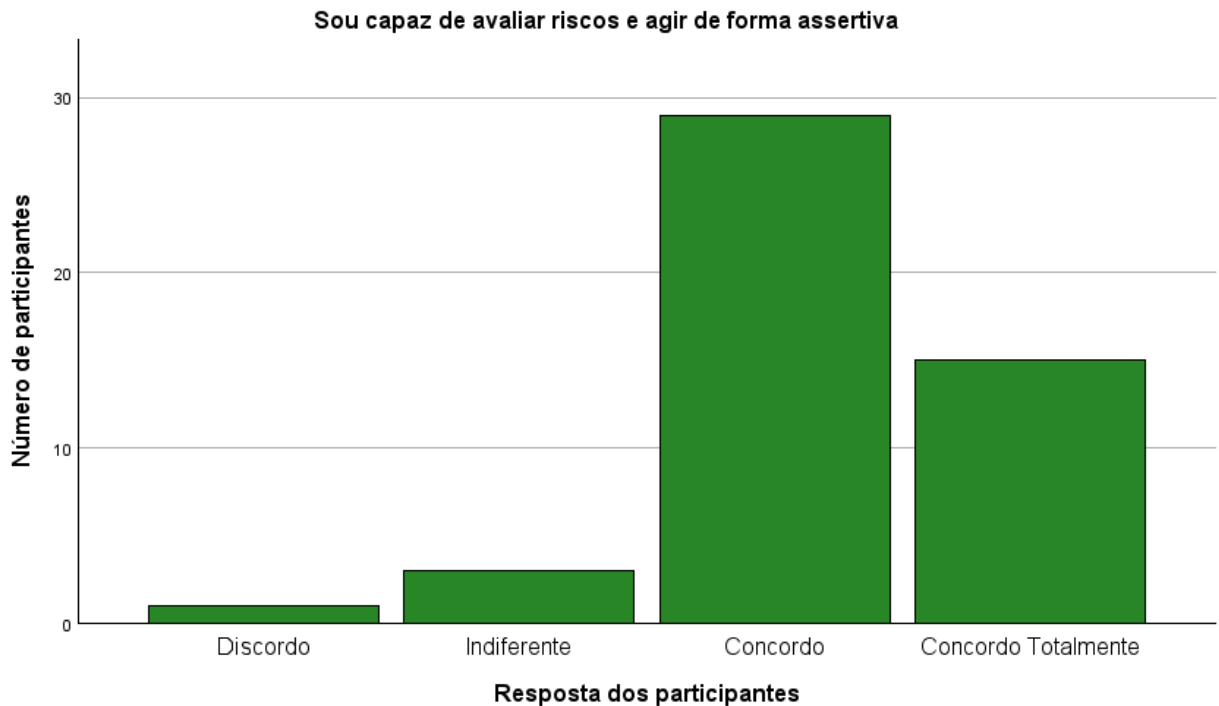


Fonte: Elaboração Própria

A presente questão refletiu sobre a confiança que os participantes têm sobre as suas decisões quando estes estão sob pressão no seu local de trabalho, como resultado evidenciou-se que 89,58% dos participantes (43 participantes) afirmam confiar nas suas decisões quando estão sob pressão, porém 4,17% dos participantes (2 participantes) afirmam não confiar nas suas decisões quando estão sob pressão, quanto aos restantes 6,25% dos participantes (3 participantes) estes não responderam favoravelmente ou negativamente a questão, sendo eles indiferentes a questão em análise.

A respeito da terceira questão deste tópico "Sou capaz de avaliar riscos e agir de forma assertiva?", constatou-se que 2,1% dos participantes (1 participante) discordam desta questão, 6,3% dos participantes (3 participantes) são indiferentes a questão, 60,4% dos participantes (29 participantes) concordam com esta questão e 31,3% dos participantes (15 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 22).

Figura 22 - Sou capaz de avaliar riscos e agir de forma assertiva



Fonte: Elaboração Própria

A temática desta questão centrou-se na importância de os participantes saberem identificar e avaliar riscos e a sua capacidade de agir de forma assertiva perante os mesmos, posto isto apurou-se que 91,67% dos participantes (44 participantes) afirmam serem capazes de avaliar riscos e de agir de forma assertiva perante os mesmos, no entanto 2,08% dos participantes (1 participante) afirmam não serem capazes de avaliar riscos e de agir de forma assertiva perante os mesmos, dito isto salienta-se que os restantes 6,25% dos participantes (3 participantes) afirmam ser indiferentes a esta questão.

As três perguntas acima mencionadas serviram de base para interpretar a importância da tomada de decisão rápida e eficaz no ambiente de trabalho, deste modo através dos dados adquiridos foi possível confirmar a importância da tomada de decisão rápida e eficaz para o sucesso dos colaboradores, uma vez que a grande maioria dos participantes respondeu favoravelmente as questões colocadas sobre este tópico.

Acerca do quarto tópico “Atitude positiva e resiliência pessoal”, verificou-se que perante a questão “Estou sempre aberto a novas experiências e desafios?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam desta questão, 8,3% dos participantes (4 participantes) são indiferentes a

questão, 52,1% dos participantes (25 participantes) concordam com esta questão e 37,5% dos participantes (18 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 23).

Figura 23 - Estou sempre aberto a novas experiências e desafios



Fonte: Elaboração Própria

Tratou-se nesta questão da importância de estar sempre aberto a novas experiências e desafios, assim sendo evidenciou-se que 89,58% dos participantes (43 participantes) afirmam estar abertos a novas experiências e desafios, em contraste 2,08% dos participantes (1 participante) afirmam não estar abertos a novas experiências e desafios, não obstante refere-se que quanto aos restantes participantes (4 participantes – 8,33% da amostra), estes afirmaram ser indiferentes a esta questão.

No âmbito da segunda questão deste tópico “Considero a disciplina e a determinação fundamentais para enfrentar dificuldades?”, 58,3% dos participantes (28 participantes) concordam com esta questão e 41,7% dos participantes (20 participantes) concordam totalmente com esta questão, tendo sido possível constatar a não existência de respostas a discordar ou a serem indiferentes a questão em análise (ver figura 24).

Figura 24 - Considero a disciplina e a determinação fundamentais para enfrentar dificuldades

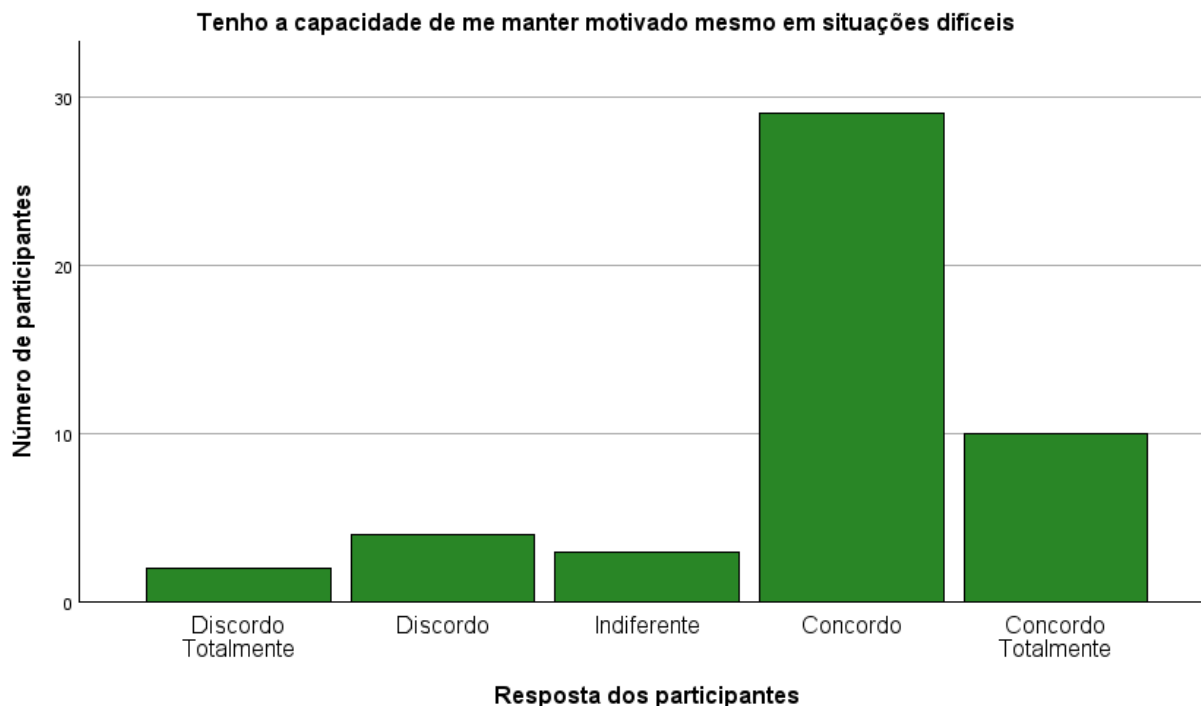


Fonte: Elaboração Própria

O foco desta questão consistiu na análise da importância da disciplina e determinação para enfrentar dificuldades no ambiente de trabalho, de acordo com a perspectiva dos participantes, tendo isto em conta foi possível comprovar que 100% dos participantes (48 participantes) afirmam considerar a disciplina e a determinação fundamentais para enfrentar dificuldades no seu ambiente de trabalho, assim sendo destaca-se a ausência de participantes que não consideram a disciplina e a determinação fundamentais para enfrentar dificuldades, como também evidencia-se a falta de participantes indiferentes a esta questão.

Foi possível observar que na terceira questão deste tópico “Tenho a capacidade de me manter motivado mesmo em situações difíceis?”, 4,2% dos participantes (2 participantes), discordam totalmente desta questão, 8,3% dos participantes (4 participantes) discordam desta questão, 6,3% dos participantes (3 participantes) são indiferentes a esta questão, 60,4% dos participantes (29 participantes) concordam com esta questão e 20,8% dos participantes (10 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 25).

Figura 25 - Tenho a capacidade de me manter motivado mesmo em situações difíceis



Fonte: Elaboração Própria

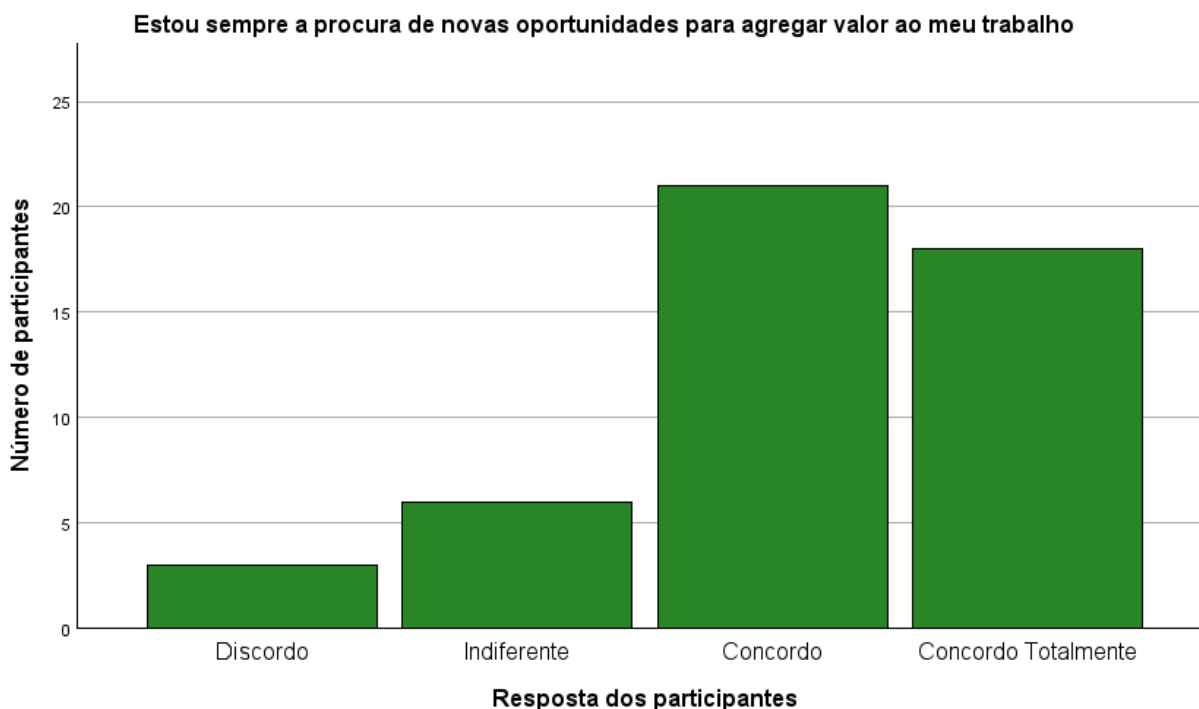
Realizou-se nesta questão, a análise da importância dos colaboradores terem a capacidade de se manter motivados, estejam eles a passar ou não por situações difíceis a nível profissional, nesse sentido verificou-se que 81,25% dos participantes (39 participantes) afirmaram ter a capacidade de se manter motivados mesmo quando estão a passar por situações difíceis, não obstante 12,5% dos participantes (6 participantes) afirmaram não ter a capacidade de se manter motivados mesmo quando estão a passar por situações difíceis, porém salienta-se que 6,25% dos participantes (3 participantes) afirmaram ser indiferentes a esta questão.

Através das três questões mencionadas anteriormente foi possível analisar a importância da atitude positiva e resiliência pessoal no ambiente de trabalho de acordo com os inquiridos, uma vez que na sua grande maioria os participantes (mais de 50% dos participantes), responderam favoravelmente a todas as questões colocadas relativamente ao tópico “Atitude positiva e resiliência pessoal”.

Sobre o quinto e último tópico a ser abordado na segunda parte do questionário “Mentalidade empreendedora e foco na criação de valor”, foi identificado que os participantes quando questionados com a questão “Estou sempre a procura de novas oportunidades para agregar

valor ao meu trabalho?”, 6,3% dos participantes (3 participantes) discordaram desta questão, 12,5% dos participantes (6 participantes) responderam ser indiferentes a questão, 43,8% dos participantes (21 participantes) concordaram com esta questão e 37,5% dos participantes (18 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 26).

Figura 26 - Estou sempre a procura de novas oportunidades para agregar valor ao meu trabalho



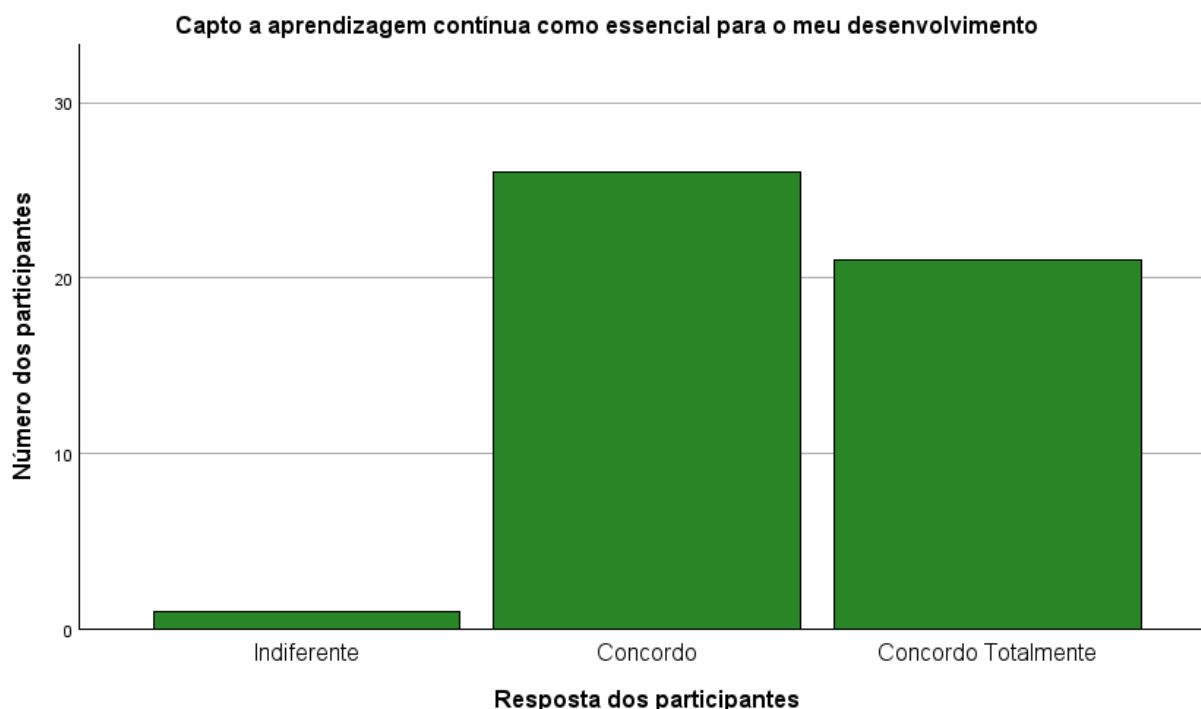
Fonte: Elaboração Própria

Refletiu-se nesta questão, sobre a importância de procurar novas oportunidades com o intuito de agregar valor ao trabalho desempenhado, em virtude disso identificou-se que 81,25% dos participantes (39 participantes) afirmam procurar novas oportunidades com o intuito de agregar valor ao seu trabalho, ao passo que 6,25% dos participantes (3 participantes) afirmam não procurar novas oportunidades para agregar valor ao seu trabalho, apesar do observado 12,50% dos participantes (6 participantes) afirmaram ser indiferentes a esta questão.

A propósito da segunda questão mencionada neste tópico “Capto a aprendizagem contínua como essencial para o meu desenvolvimento?”, 2,1% dos participantes (1 participante) responderam ser indiferentes a esta questão, 54,2% dos participantes (26 participantes) concordaram com esta questão e 43,8% dos participantes (21 participantes) concordaram

totalmente com esta questão, sendo de salientar que não houve nenhum participante que discordasse desta questão (ver figura 27).

Figura 27 - Capto a aprendizagem contínua como essencial para o meu desenvolvimento

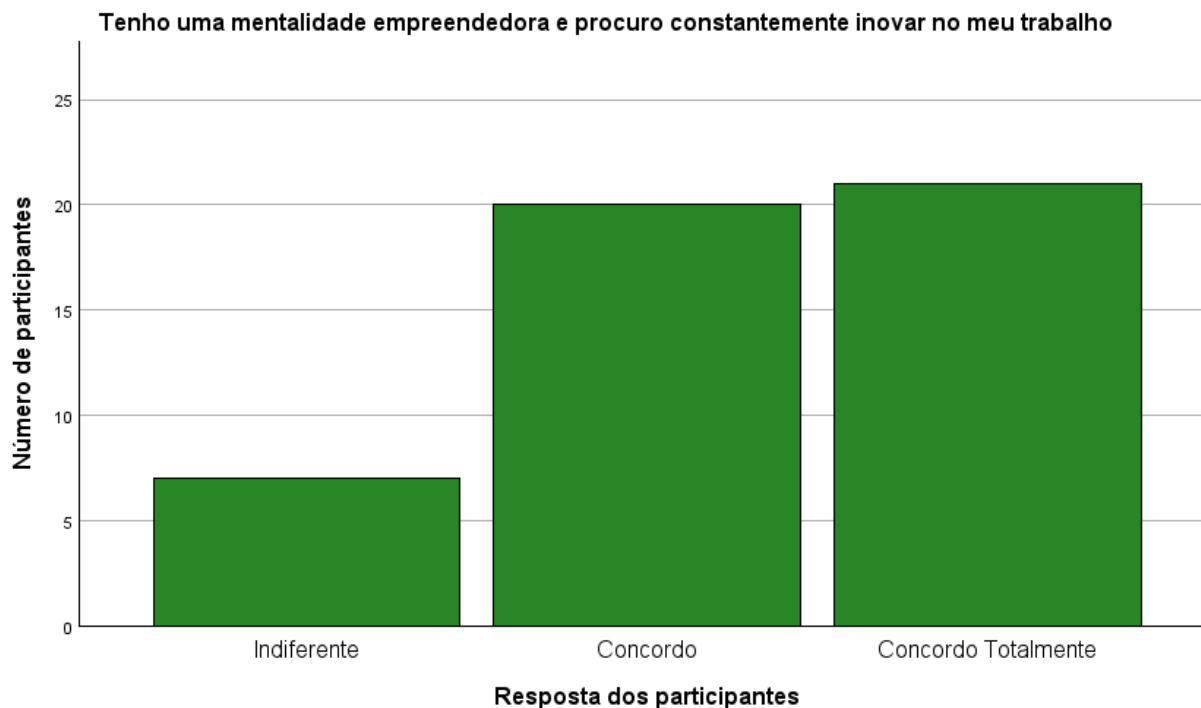


Fonte: Elaboração Própria

O tema desta questão centrou-se na importância da captação da aprendizagem contínua como essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, como resultado concluiu-se que 97,92% dos participantes (47 participantes) afirmam captar a aprendizagem contínua como essencial para o seu desenvolvimento a nível profissional, contudo 2,08% dos participantes (1 participante) afirmaram ser indiferentes a esta questão, porém é de salientar a ausência de respostas desfavoráveis a esta questão.

Verificou-se que, na terceira questão deste tópico “Tenho uma mentalidade empreendedora e procuro constantemente inovar no meu trabalho?”, 14,6% dos participantes (7 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 41,7% dos participantes (20 participantes) concordaram com esta questão e 43,8% dos participantes (21 participantes) concordaram totalmente com esta questão, assim sendo salienta-se a não existência de respostas de participantes a discordar desta questão (ver figura 28).

Figura 28 - Tenho uma mentalidade empreendedora e procuro constantemente inovar no meu trabalho



Fonte: Elaboração Própria

Foi estudado nesta questão a importância de uma mentalidade empreendedora e a procura constante por inovação no ambiente de trabalho, daí tornou-se evidente que 85,42% dos participantes (41 participantes) afirmam ter uma mentalidade empreendedora e procurar constantemente inovar no seu trabalho, quanto ao segmento restante da amostra (14,58% - 7 participantes), estes afirmaram ser indiferentes a esta questão, apesar disso salienta-se o facto de não existir respostas desfavoráveis por parte dos participantes a esta questão.

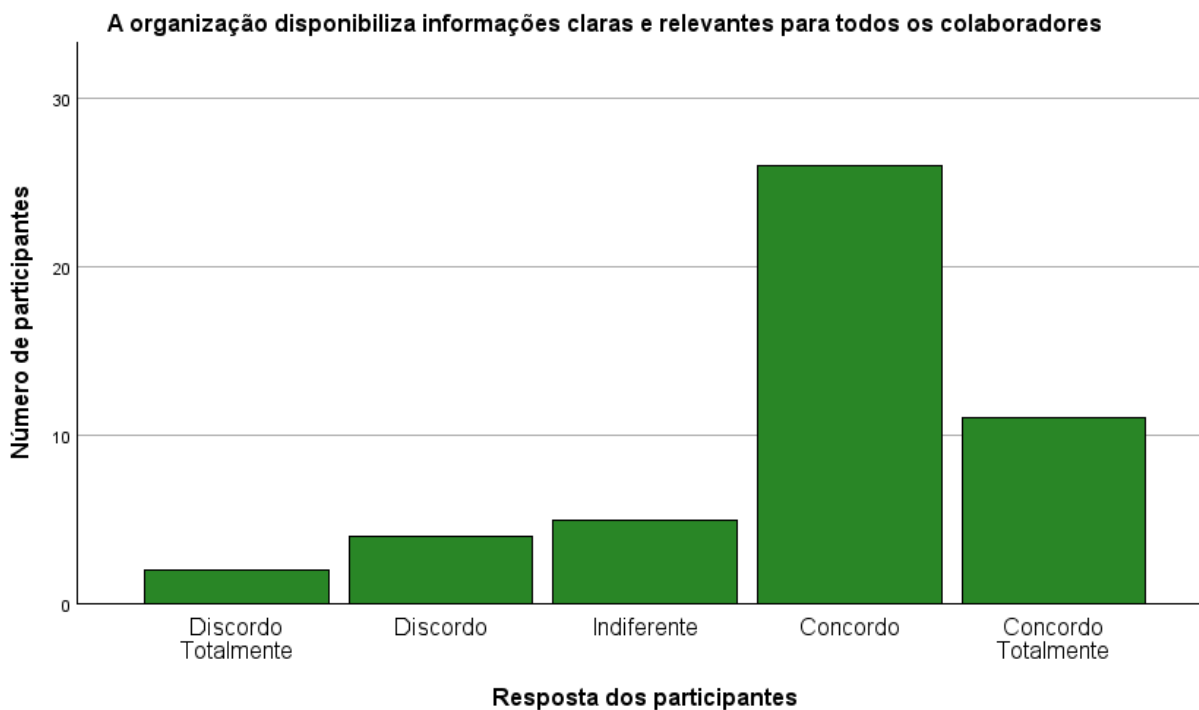
Com o apoio das três perguntas acima citadas, foi possível determinar a importância da mentalidade empreendedora e da criação de valor de acordo com as repostas providenciadas pelos participantes, dado o facto de que a grande maioria dos participantes (mais de 50% dos participantes), respondeu as questões colocadas sobre este tópico de forma favorável, confirmando assim a importância da mentalidade empreendedora e da criação de valor para o sucesso laboral dos colaboradores, como também das empresas em que estão inseridos.

Após a apresentação dos dados obtidos nas primeiras duas secções deste questionário, seguiu-se a análise da terceira secção do questionário, estando esta terceira secção encarregue de

obter dados sobre a resiliência organizacional, assim sendo esta secção é constituída por 5 tópicos, sendo eles “Comunicação Transparente”, “Capacidade de adaptação”, “Capital social”, “Liderança de Serviço” e “Gestão de resiliência e competitividade”, estando novamente cada tópico dividido em três perguntas.

Consequentemente, no tópico referente a “Comunicação Transparente”, verifica-se que os participantes, quando deparados com a questão “A organização disponibiliza informações claras e relevantes para todos os colaboradores?”, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordam totalmente desta questão, 8,3% dos participantes (4 participantes) discordam desta questão, 10,4% dos participantes (5 participantes) são indiferentes a esta questão, 54,2% dos participantes (26 participantes) concordam com esta questão e 22,9% dos participantes (11 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 29).

Figura 29 - A organização disponibiliza informações claras e relevantes para todos os colaboradores



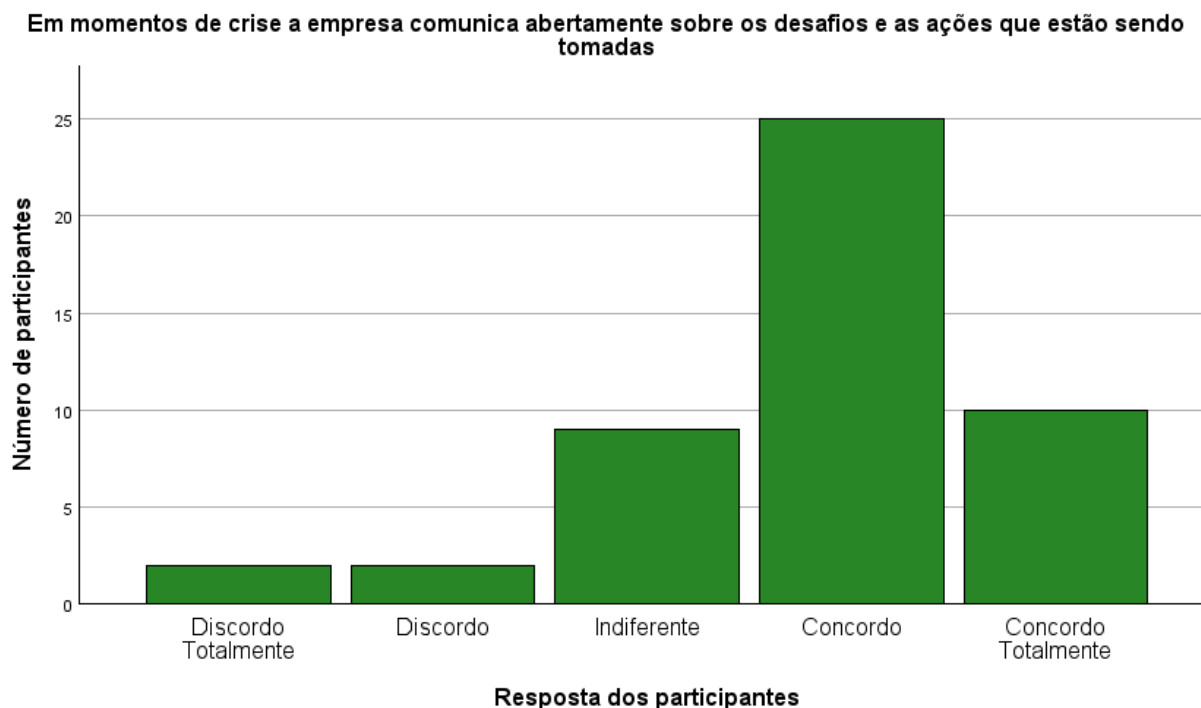
Fonte: Elaboração Própria

Avaliou-se nesta questão a importância de a organização disponibilizar informações claras e relevantes para todos os seus colaboradores, logo concluiu-se que 77,08% dos participantes (37 participantes) afirmam que a organização em que estão inseridos disponibiliza informações claras e relevantes para todos os seus colaboradores, em contraste 12,50% dos participantes (6

participantes) afirmam que a organização em que estão inseridos não disponibiliza informações claras e relevantes para todos os seus colaboradores, contudo 10,42% dos participantes (5 participantes) afirmam ser indiferentes a esta questão.

No âmbito da segunda questão presente neste tópico “Em momentos de crise a empresa comunica abertamente sobre os desafios e as ações que estão sendo tomadas?”, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordam totalmente desta questão, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordam desta questão, 18,8% dos participantes (9 participantes) são indiferentes a esta questão, 52,1% dos participantes (25 participantes) concordam com esta questão e 20,8% dos participantes (10 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 30).

Figura 30 - Em momentos de crise a empresa comunica abertamente sobre os desafios e as ações que estão sendo tomadas



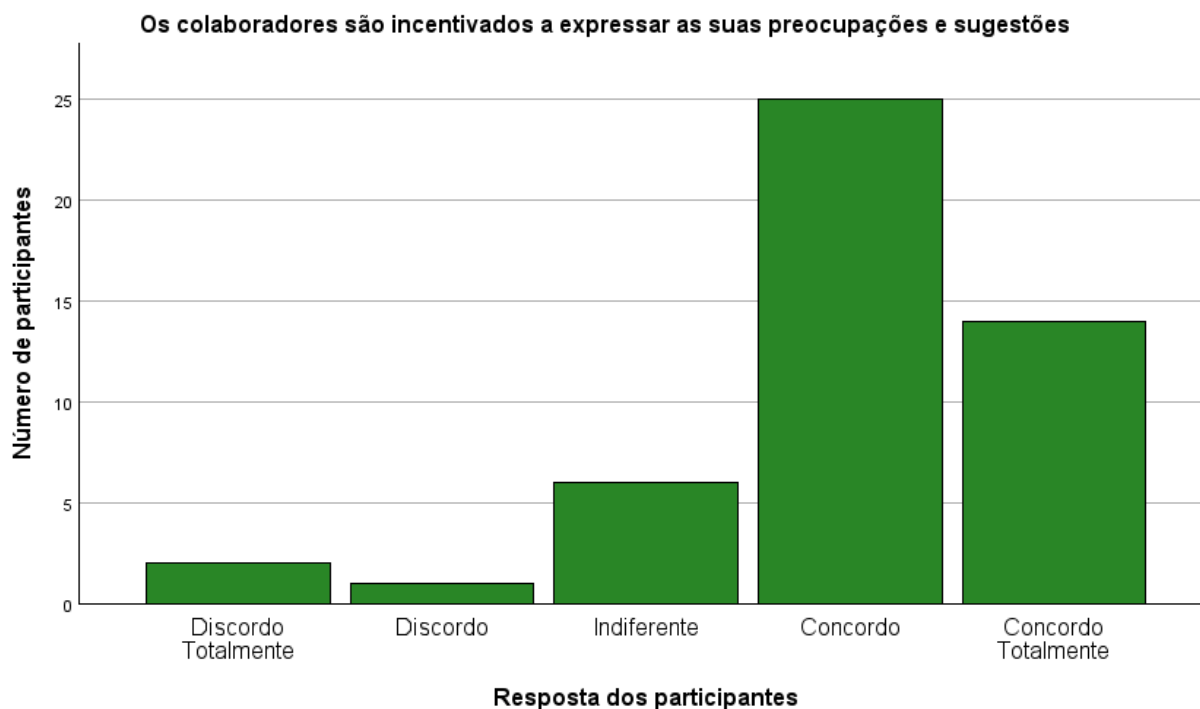
Fonte: Elaboração Própria

Através desta questão analisou-se a importância de as empresas em momentos de crise comunicarem abertamente sobre os desafios que enfrentam e as ações/medidas que estão sendo tomadas para superar os mesmos, conseqüentemente determinou-se que 72,92% dos participantes (35 participantes) afirmam que em momentos de crise a empresa em que estão inseridos comunica abertamente sobre os desafios que enfrenta e as ações/medidas que estão sendo tomadas para mitigar esses desafios, apesar disso 8,33% dos participantes (4 participantes) afirmam que em

momentos de crise a empresa em que estão inseridos não comunica abertamente sobre os desafios que enfrenta e as ações/medidas que estão sendo tomadas para mitigar esses desafios, dito isso salienta-se que os restantes 18,75% dos participantes (9 participantes) afirmaram ser indiferentes a esta questão.

Foi possível identificar que na terceira questão em análise neste tópico “Os colaboradores são incentivados a expressar as suas preocupações e sugestões?”, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordaram totalmente desta questão, 2,1% dos participantes (1 participante) discordaram desta questão, 12,5% dos participantes (6 participantes) são indiferentes a esta questão, 52,1% dos participantes (25 participantes) concordaram com esta questão e 29,2% dos participantes (14 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 31).

Figura 31 - Os colaboradores são incentivados a expressar as suas preocupações e sugestões



Fonte: Elaboração Própria

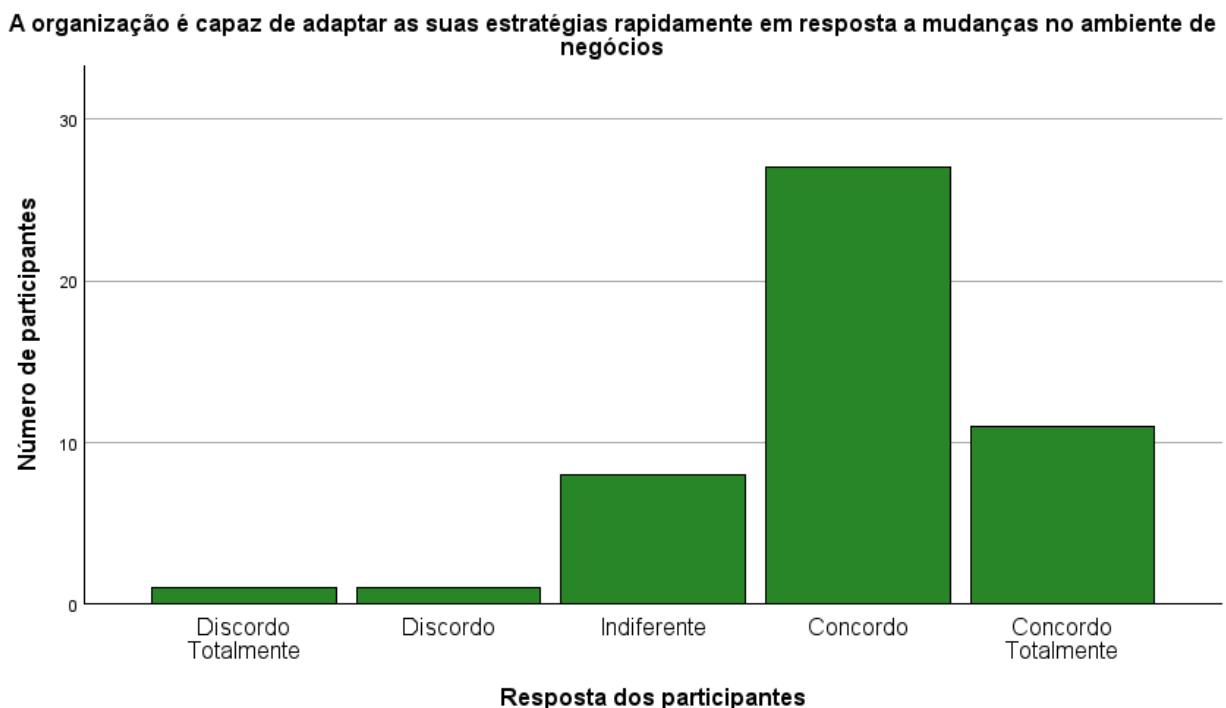
Com recurso a esta questão, procurou-se avaliar a importância da incentivação por parte da empresa para que os seus colaboradores expressem as suas preocupações e sugestões, face ao exposto apurou-se que 81,25% dos participantes (39 participantes) afirmam que as empresas em que estão inseridos incentivam os participantes a expressarem as suas preocupações e sugestões, enquanto isso 6,25% dos participantes (3 participantes) afirmam que as empresas em que estão inseridos não incentivam os participantes a expressarem as suas opiniões e sugestões, isso posto

salienta-se que 12,50% dos participantes (6 participantes) afirmaram ser indiferentes a esta questão.

Recorreu-se as três perguntas mencionadas anteriormente para apurar a importância da comunicação transparente entre os colaboradores e a empresa e vice-versa, deste modo constatou-se que a grande maioria dos participantes (mais de 50% dos participantes), respondeu às respostas colocadas sobre este tópico de forma positiva, possibilitando assim a confirmação da importância da comunicação transparente dentro de uma empresa.

No tópico seguinte, intitulado de “Capacidade de adaptação”, apurou-se que os participantes, perante a questão “A organização é capaz de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta as mudanças no ambiente de negócios?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam totalmente desta questão, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam desta questão, 16,7% dos participantes (8 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 56,3% dos participantes (27 participantes) concordam com esta questão e 22,9% dos participantes (11 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 32).

Figura 32 - A organização é capaz de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta a mudanças no ambiente de negócios

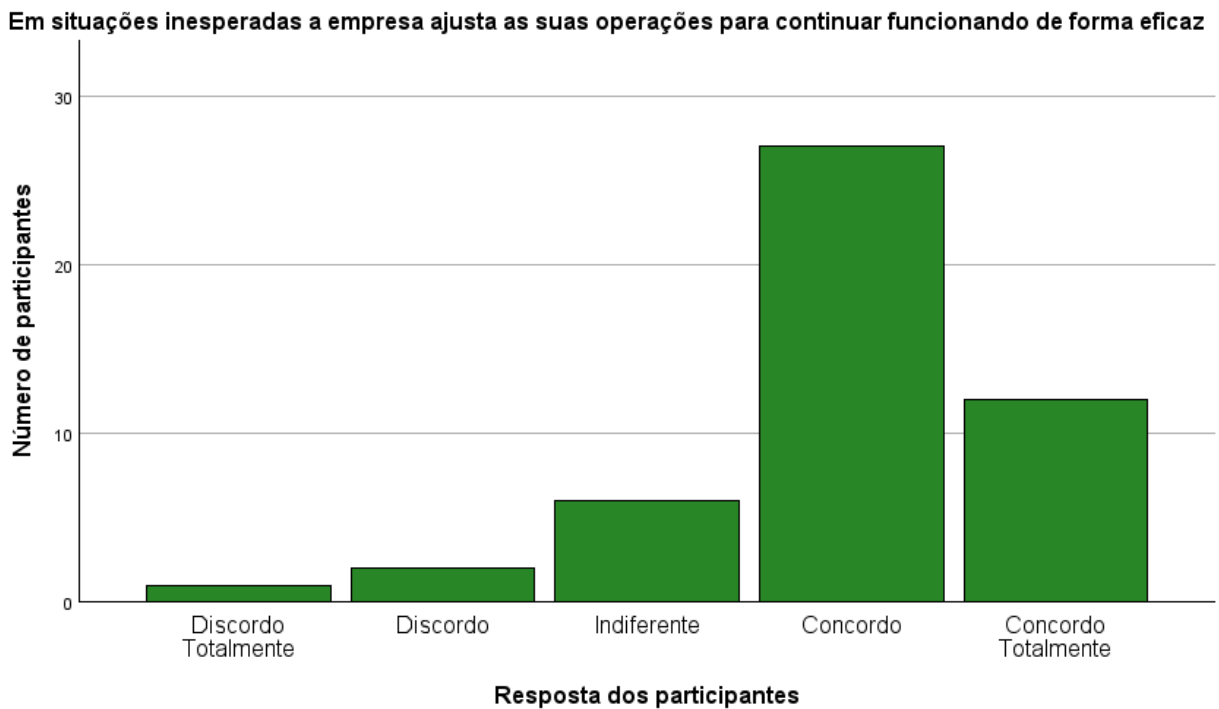


Fonte: Elaboração Própria

Mediante esta questão procurou-se analisar a importância da organização ser capaz de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta as mudanças no ambiente de negócio, como tal verificou-se que 79,17% dos participantes (38 participantes) afirmam que a empresa em que estão inseridos é capaz de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta as mudanças no ambiente de negócios, em sentido inverso 4,17% dos participantes (2 participantes) afirmam que a empresa em que estão inseridos não é capaz de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta as mudanças no ambiente de negócios, no âmbito dos restantes 16,67% participantes (8 participantes) afirmaram ser indiferentes a esta questão.

Em relação à segunda questão mencionada neste tópico “Em situações inesperadas a empresa ajusta as suas operações para continuar funcionando de forma eficaz?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam totalmente desta questão, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordam desta questão, 12,5% dos participantes (6 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 56,3% dos participantes (27 participantes) concordam com esta questão e 25% dos participantes (12 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 33).

Figura 33 - Em situações inesperadas a empresa ajusta as suas operações para continuar funcionando de forma eficaz

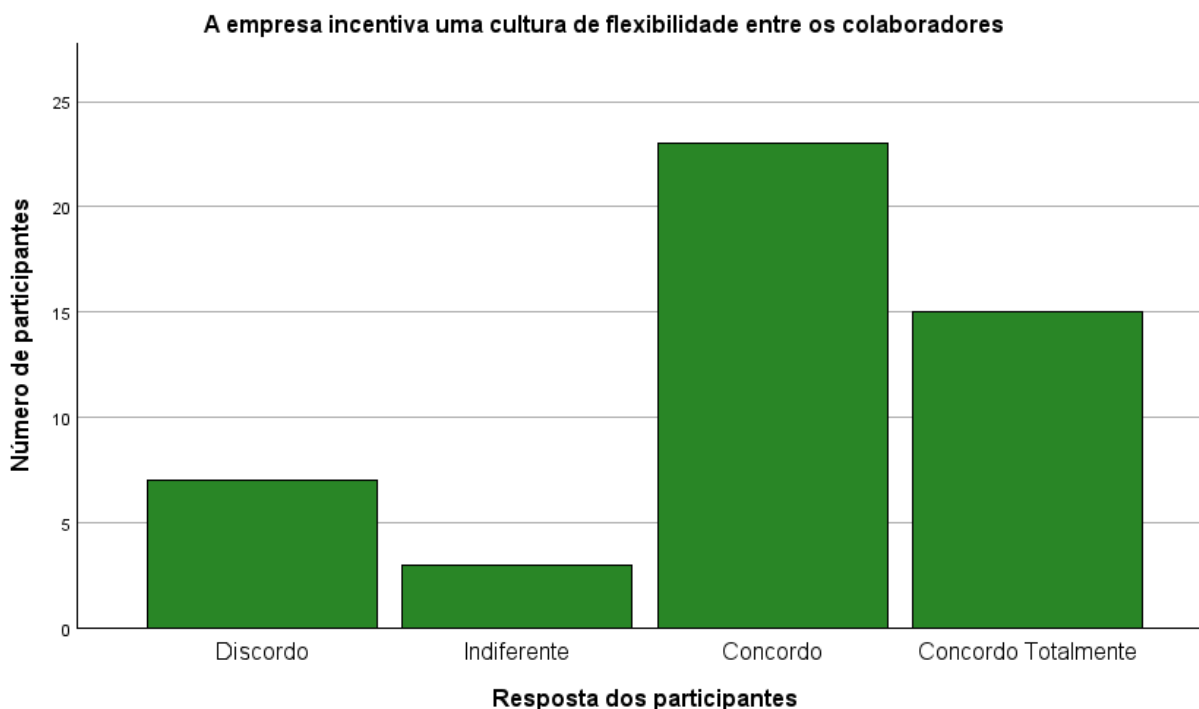


Fonte: Elaboração Própria

Com esta questão, debruçou-se sobre a importância de as empresas em situações inesperadas ajustarem as suas operações de modo a operarem de forma eficaz, com os resultados obtidos evidencia-se que 81,25% dos participantes (39 participantes) afirmam que em situações inesperadas a empresa em que estão inseridos é capaz de ajustar as suas operações de modo que a mesma continue operando de modo eficaz, em simultâneo, mas com efeito oposto 6,25% dos participantes (3 participantes) afirmam que em situações inesperadas a empresa em que estão inseridos não é capaz de ajustar as suas operações de modo a que a mesma continue operando de forma eficaz, a propósito dos restantes 12,50% participantes (6 participantes), estes afirmaram ser indiferentes a questão em análise.

Pôde-se observar, relativamente a terceira questão “A empresa incentiva uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores?”, que 14,6% dos participantes (7 participantes) discordavam desta questão, 6,3% dos participantes (3 participantes) eram indiferentes a esta questão, 47,9% dos participantes (23 participantes) concordavam com esta questão e 31,3% dos participantes (15 participantes) concordavam totalmente com esta questão (ver figura 34).

Figura 34 - A empresa incentiva uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

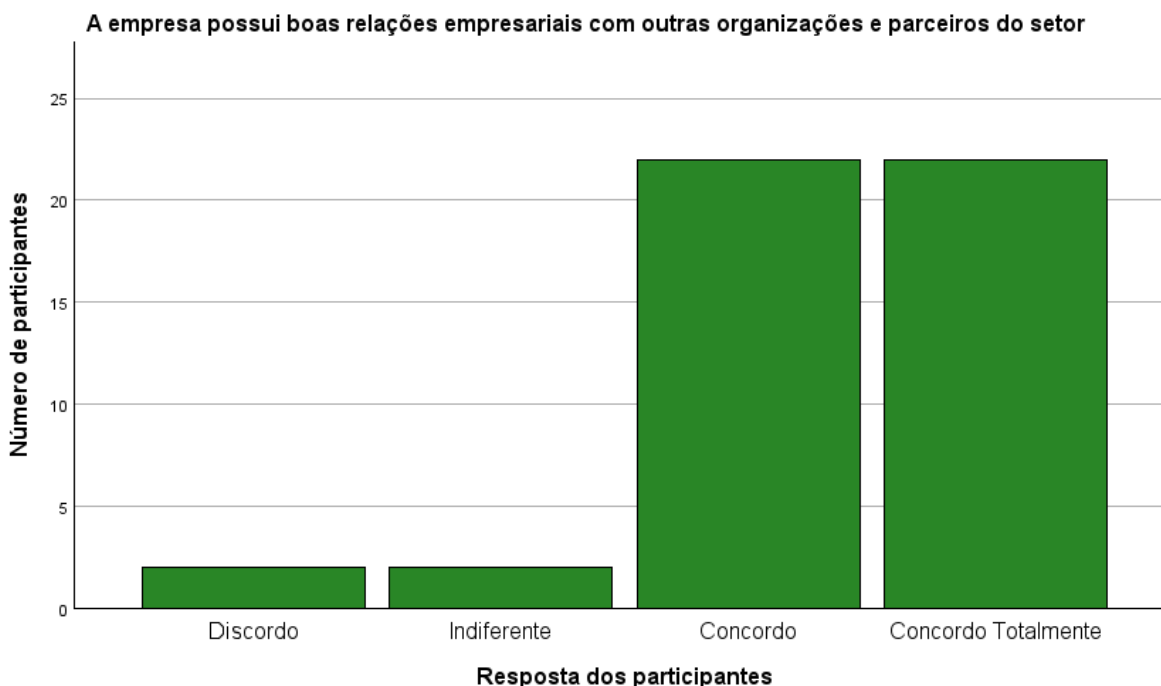
Por intermédio desta questão analisou-se a importância da incentivação por parte das empresas de uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores, a interpretação dos resultados

obtidos indica que 79,17% dos participantes (38 participantes) afirmam que as empresas em que estão inseridos incentivam uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores, inversamente 14,58% dos participantes (7 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos não incentivam uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores, no que respeita aos restantes participantes (6,25% da amostra – 3 participantes) estes afirmaram ser indiferentes a esta questão.

Fez-se uso das perguntas mencionadas anteriormente, com o intuito de analisar a importância da capacidade de adaptação das empresas, desse modo foi possível apurar que a grande maioria dos participantes (mais de 50% dos participantes), respondeu de forma favorável as questões colocadas sobre este tema, confirmando assim a importância da capacidade de adaptação para o sucesso empresarial das empresas.

No desenvolvimento do tópico “Capital Social”, identificou-se que os participantes, quando confrontados com a questão “A empresa possui boas relações empresariais com outras organizações e parceiros do setor?”, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordaram desta questão, 4,2% dos participantes (2 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 45,8% dos participantes (22 participantes) concordaram com esta questão e 45,8% dos participantes (22 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 35).

Figura 35 - A empresa possui boas relações empresariais com outras organizações e parceiros do setor

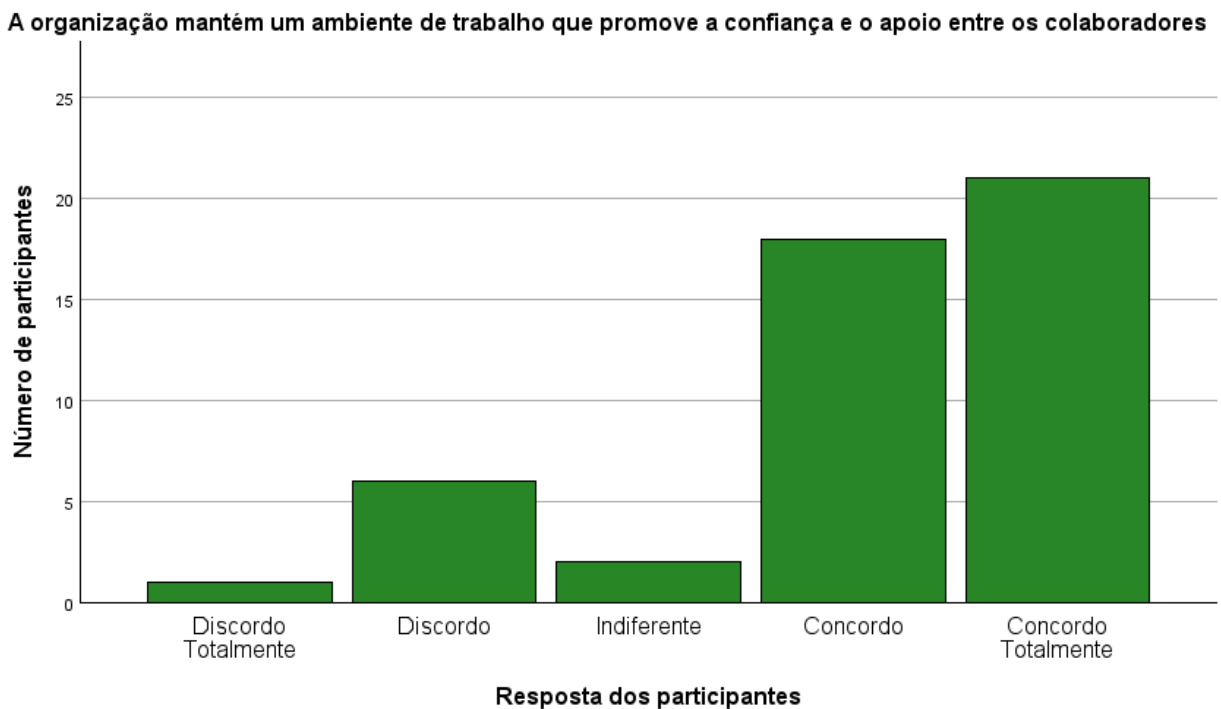


Fonte: Elaboração Própria

A questão aqui formulada possibilitou a análise da importância que se dá relativamente as relações empresariais entre as empresas em que os participantes estão inseridos e as organizações com as quais essas empresas têm parcerias, como tal, verificou-se que 91,67% dos participantes (44 participantes) afirmam que as empresas em que estão inseridos possuem boas relações empresariais com outras organizações e parceiros do setor, paralelamente 4,17% dos participantes (2 participantes) afirmam que as empresas em que estão inseridos não possuem boas relações empresariais com outras organizações e parceiros do setor, em relação aos restantes participantes (4,17% da amostra – 2 participantes), estes afirmaram ser indiferentes a questão em análise.

No decurso da análise da segunda questão aqui apresentada “A organização mantém um ambiente de trabalho que promove a confiança e o apoio entre os colaboradores?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam totalmente desta questão, 12,5% dos participantes (6 participantes) discordam desta questão, 4,2% dos participantes (2 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 37,5% dos participantes (18 participantes) concordam com esta questão e 43,8% dos participantes (21 participantes) concordam totalmente com esta questão (ver figura 36).

Figura 36 - A organização mantém um ambiente de trabalho que promove a confiança e o apoio entre os colaboradores

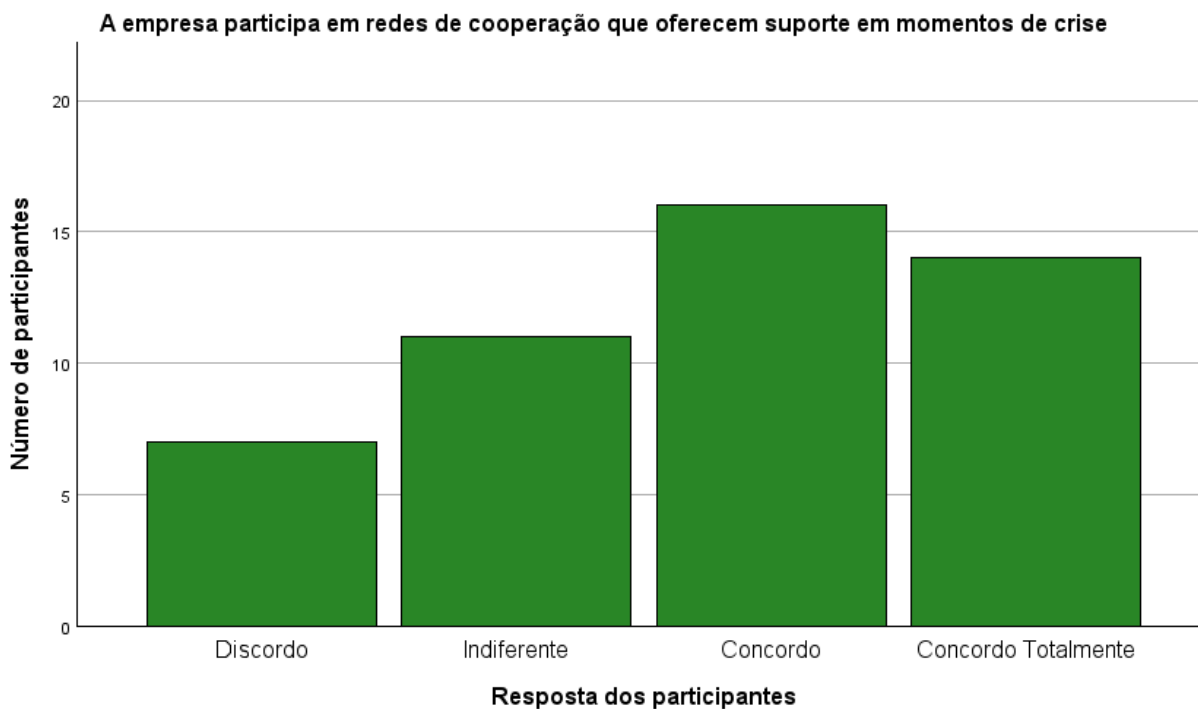


Fonte: Elaboração Própria

Com base nesta questão foi possível identificar a importância de as organizações manterem um ambiente de trabalho que promove a confiança e o apoio entre os colaboradores, após a análise dos dados obtidos com esta questão, observou-se que 81,25% dos participantes (39 participantes) afirmam que as empresas em que estão inseridos mantêm um ambiente de trabalho que promove a confiança e o apoio entre os colaboradores, com direção contrária 14,58% dos participantes (7 participantes) afirmam que as empresas em que estão inseridos não mantêm um ambiente de trabalho que promove a confiança e o apoio entre os colaboradores, no caso dos restantes 4,17% dos participantes (2 participantes), estes reponderam ser indiferentes a esta questão.

Ficou evidente que, na terceira questão apresentada neste tópico “A empresa participa em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise?”, 14,6% dos participantes (7 participantes) discordaram desta questão, 22,9% dos participantes (11 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 33,3% dos participantes (16 participantes) concordaram com esta questão e 29,2% dos participantes (14 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 37).

Figura 37 - A empresa participa em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise



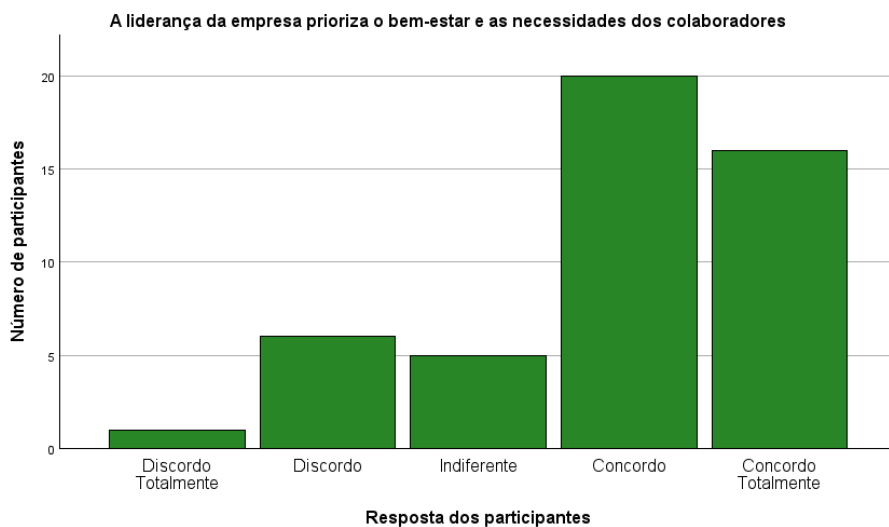
Fonte: Elaboração Própria

A reflexão sobre esta questão possibilitou compreender a importância das empresas participarem em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise, como resultado observou-se que 62,50% dos participantes (30 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos participam em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise, todavia 14,58% dos participantes (7 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos não participam em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise, em relação aos restantes 22,92% dos participantes (11 participantes), estes afirmaram ser indiferentes a esta questão

As perguntas citadas anteriormente foram aplicadas de modo a apurar a importância do capital social das empresas, assim sendo verificou-se que a grande maioria dos participantes (mais de 50% dos participantes), respondeu de forma favorável as questões colocadas sobre este tópico, revelando assim a importância do capital social para o sucesso empresarial das empresas.

No decorrer da análise do tópico “Liderança de Serviço”, verificou-se que os participantes, ao serem questionados com “A liderança da empresa prioriza o bem-estar e as necessidades dos colaboradores?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam totalmente desta questão, 12,5% dos participantes (6 participantes) discordam desta questão, 10,4% dos participantes (5 participantes) responderam ser indiferentes a questão, 41,7% dos participantes (20 participantes) concordam com esta questão e 33,3% dos participantes (16 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 38).

Figura 38 - A liderança da empresa prioriza o bem-estar e as necessidades dos colaboradores

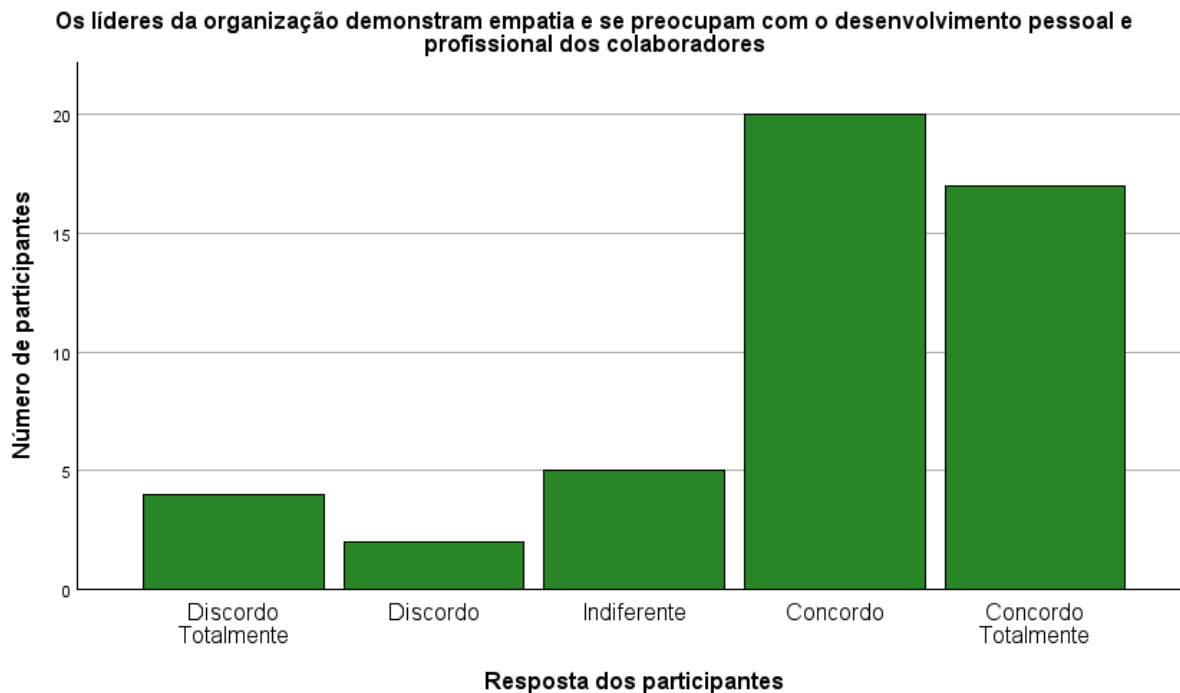


Fonte: Elaboração Própria

A formulação desta questão levou a análise da importância da priorização por parte das empresas do bem-estar e das necessidades dos colaboradores, como tal verificou-se que 75% dos participantes (36 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos dão prioridade ao bem-estar e as necessidades dos seus colaboradores, pelo contrário 14,58% dos participantes (7 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos não dão prioridade ao bem-estar e as necessidades dos seus colaboradores, considerando os restantes 10,42% dos participantes (5 participantes), estes revelaram ser indiferentes a esta questão.

Durante a análise da segunda questão exposta neste tópico, “Os líderes da organização demonstram empatia e se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores?”, 8,3% dos participantes (4 participantes) discordam totalmente desta questão, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordam desta questão, 10,4% dos participantes (5 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 41,7% dos participantes (20 participantes) concordam com esta questão e 35,4% dos participantes (17 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 39).

Figura 39 - Os líderes da organização demonstram empatia e se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores



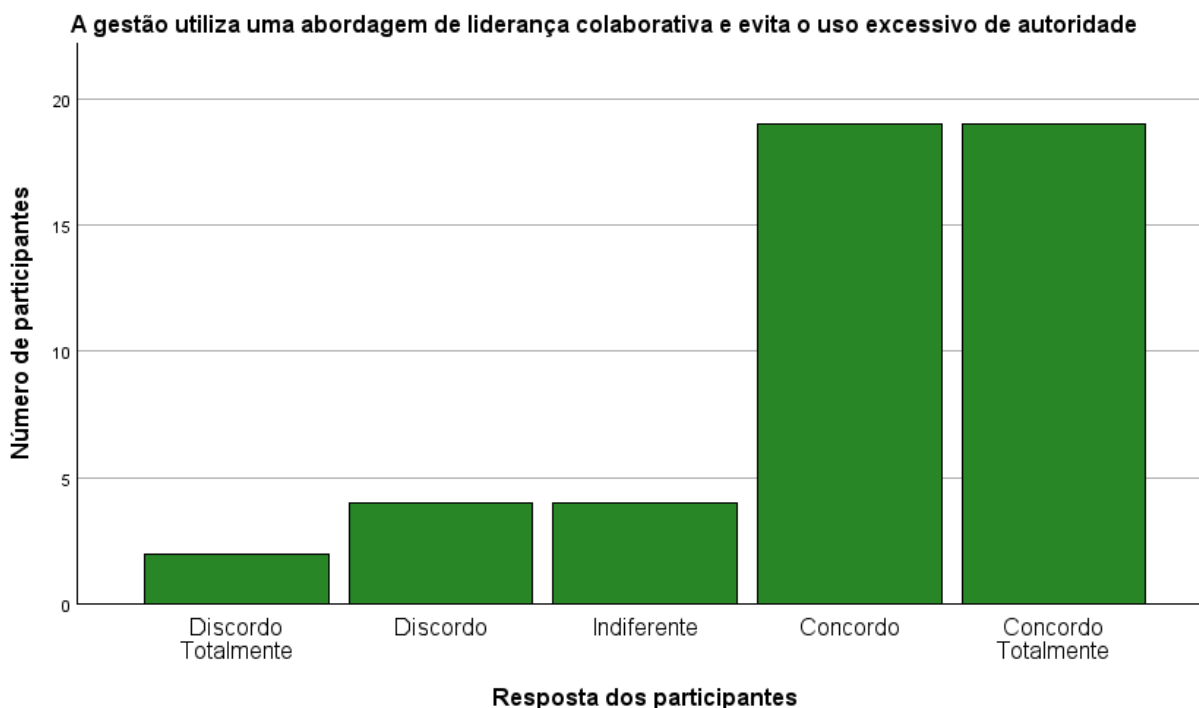
Fonte: Elaboração Própria

Com esta questão, foi possível refletir sobre a importância dos líderes da organização demonstrarem empatia e se preocuparem com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus

colaboradores, em conformidade com a análise constatou-se que 77,08% dos participantes (37 participantes) afirmaram que os líderes das empresas em que estão inseridos demonstram empatia e se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, com efeito oposto 12,50% dos participantes (6 participantes) afirmaram que os líderes das empresas em que estão inseridos não demonstram empatia e não se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, no caso dos 10,42% dos participantes (5 participantes) não mencionados previamente, estes declaram ser indiferentes a questão em análise.

Tornou-se notório que na terceira questão abordada neste tópico, “A Gestão utiliza uma abordagem de liderança colaborativa e evita o uso excessivo de autoridade?”, 4,2% dos participantes (2 participantes) discordaram totalmente desta questão, 8,3% dos participantes (4 participantes) discordaram desta questão, 8,3% dos participantes (4 participantes) são indiferentes a esta questão, 39,6% dos participantes (19 participantes) concordaram com esta questão e 39,6% dos participantes (19 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 40).

Figura 40 - A gestão utiliza uma abordagem de liderança colaborativa e evita o uso excessivo de autoridade de autoridade



Fonte: Elaboração Própria

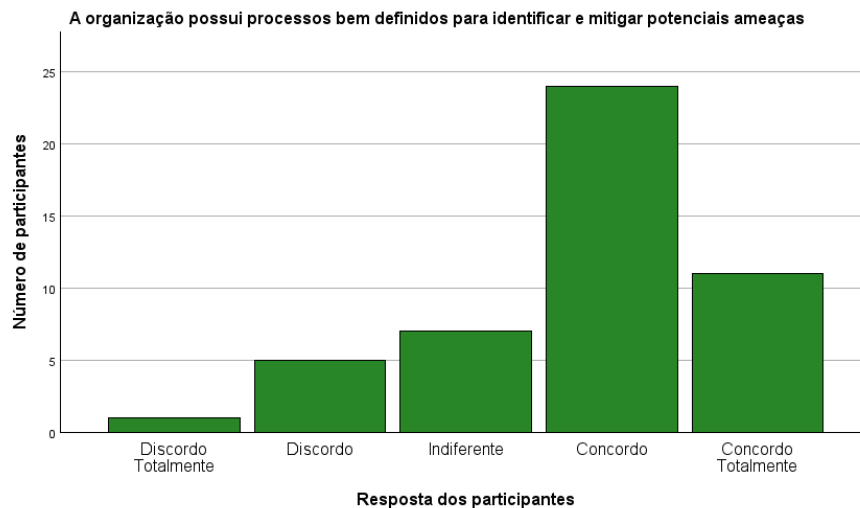
A pergunta formulada conduziu a análise da importância da gestão da empresa fazer uso de uma abordagem colaborativa e evitar o uso excessivo de autoridade, de modo consequente

verificou-se que 79,17% dos participantes (38 participantes) afirmaram que a gestão das empresas em que estão inseridos fazem uso de uma liderança colaborativa e evitam o uso excessivo de autoridade, ao passo que 12,50% dos participantes (6 participantes) afirmaram que a gestão das empresas em que estão inseridos não fazem uso de uma liderança colaborativa e não evitam o uso excessivo de autoridade, tendo em vista os restantes 8,33% dos participantes (4 participantes) não incluídos anteriormente, evidenciou-se que estes participantes responderam de forma indiferente a questão em análise.

As questões anteriormente formuladas foram utilizadas com o intuito de aferir a importância da liderança de serviço nas empresas, nesse sentido identificou-se que a grande maioria dos participantes (mais de 50% dos participantes), respondeu de forma positiva as questões colocadas sobre este tema, corroborando assim a importância da liderança de serviço para o sucesso das empresas.

Na abordagem do tópico “Gestão da resiliência e competitividade”, constatou-se que os participantes quando confrontados com a questão “A organização possui processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças?”, 2,1% dos participantes (1 participante) discordam totalmente desta questão, 10,4% dos participantes (5 participantes) discordam desta questão, 14,6% dos participantes (7 participantes) são indiferentes a esta questão, 50% dos participantes (24 participantes) concordaram com esta questão e 22,9% dos participantes (11 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 41).

Figura 41 - A organização possui processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças

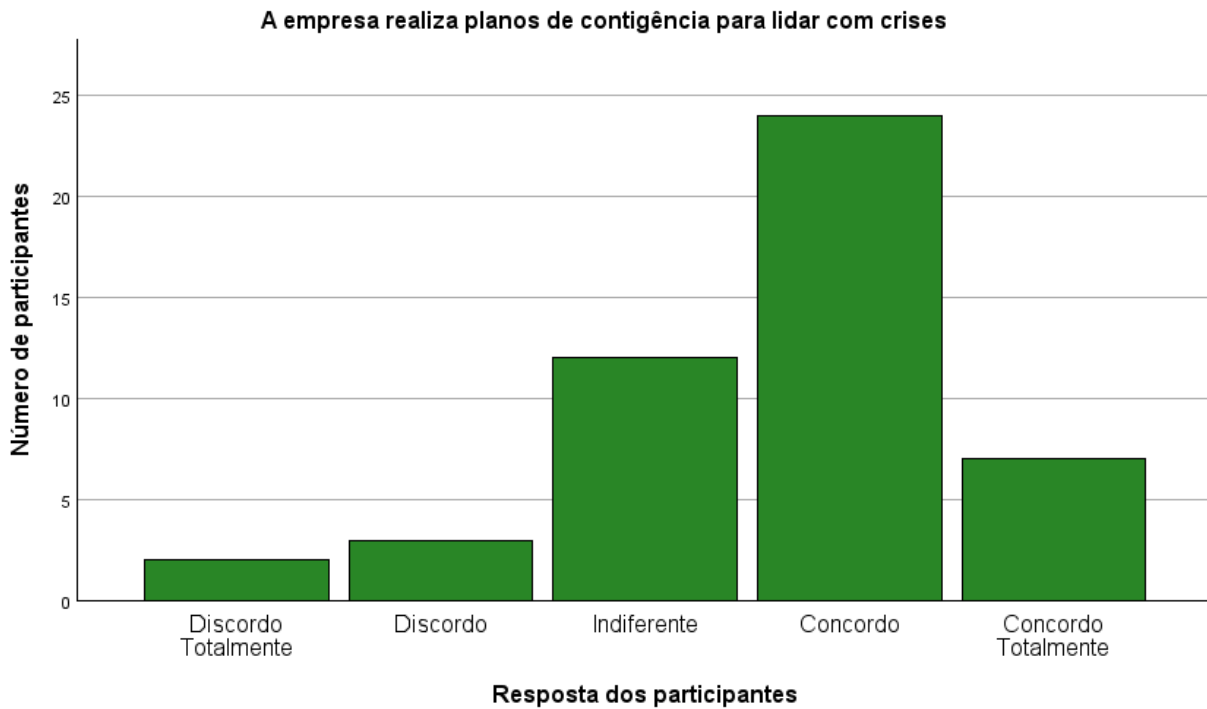


Fonte: Elaboração Própria

O conteúdo desta questão possibilitou o apuramento da importância de as empresas possuírem processos bem definidos com o intuito de poderem identificar e mitigar potenciais ameaças, de acordo com os resultados constatou-se que 72,92% dos participantes (35 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos possuem processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças, em abordagem divergente 12,50% dos participantes (6 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos não possuem processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças, quanto aos restantes 14,58% dos participantes (7 participantes) estes afirmaram ser indiferentes a questão em análise.

Relativamente ao tratamento de dados adquiridos com a segunda questão deste tópico, “A empresa realiza planos de contingência para lidar com crises?”, constatou-se que 4,2% dos participantes (2 participantes) discordaram totalmente desta questão, 6,3% dos participantes (3 participantes) discordam desta questão, 25% dos participantes (12 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 50% dos participantes (24 participantes) concordam com esta questão e 14,6% dos participantes (7 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 42).

Figura 42 - A empresa realiza planos de contingência para lidar com crises



Fonte: Elaboração Própria

Por meio desta questão examinou-se a importância das empresas realizarem planos de contingência para lidar com crises, assim sendo o inquérito revelou que 64,58% dos participantes afirmam que as empresas em que estão inseridos realizam planos de contingência para lidar com crises, por contraste 10,42% dos participantes (5 participantes) afirmam que as empresas em questão inseridos não realizam planos de contingência para lidar com crises, a propósito dos restantes 25% dos participantes estes afirmaram ser indiferentes a questão em análise.

Quanto a última pergunta deste tópico “A organização investe em formação para desenvolver a resiliência dos colaboradores?”, 6,3% dos participantes (3 participantes) discordaram totalmente desta questão, 10,4% dos participantes (5 participantes) discordam desta questão, 16,7% dos participantes (8 participantes) responderam ser indiferentes a esta questão, 39,6% dos participantes (19 participantes) concordaram com esta questão e 27,1% dos participantes (13 participantes) concordaram totalmente com esta questão (ver figura 43).

Figura 43 - A organização investe em formação para desenvolver a resiliência dos colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

A problemática desta questão possibilitou o apuramento da importância das empresas investirem em formação para desenvolver a resiliência dos seus colaboradores, com efeito constatou-se que 66,67% dos participantes (32 participantes) afirmaram que as empresa em que

estão inseridos investem em formação para desenvolver a resiliência dos seus colaboradores, ao passo que 16,67% dos participantes (8 participantes) afirmaram que as empresas em que estão inseridos não investem em formação para desenvolver a resiliência dos seus colaboradores, em relação aos restantes 16,67% dos participantes (8 participantes) estes afirmaram ser indiferentes a questão em análise.

Foram tidas em consideração as três perguntas anteriormente expostas de modo a apurar a importância da gestão da resiliência e competitividade das empresas, assim sendo constatou-se que a grande maioria dos participantes (mais de 50% dos participantes), responderam de forma favorável as questões colocadas sobre este tema, validando assim a gestão da resiliência e competitividade como um ponto fulcral para o sucesso das empresas.

5. Discussão de Resultados

Os resultados obtidos serão agora discutidos, tendo como base as hipóteses inicialmente formuladas, com o intuito de validar ou refutar as suposições iniciais e aprofundar a análise do tema em estudo. Assim sendo, serão abordadas apenas a segunda e terceira seção do questionário, referentes à resiliência individual dos empreendedores e colaboradores e à resiliência organizacional, uma vez que os dados adquiridos com a primeira seção do questionário são referentes a dados demográficos dos participantes e não podem ser utilizados para corroborar as hipóteses em análise.

No entanto, importa dar uma nota metodológica sobre a análise das hipóteses. Com efeito, as hipóteses formuladas foram tratadas neste estudo numa lógica descritiva/exploratória, através da análise das distribuições de resposta e da agregação dos níveis de concordância (Likert). Assim, a “corroboração” aqui apresentada deve ser entendida como uma tendência de concordância reportada pelos participantes relativamente às dimensões analisadas, e não como prova causal ou inferência estatística para a população. Estudos futuros poderão aplicar testes inferenciais e modelos multivariados com amostras de maior dimensão.

Com o intuito de corroborar a hipótese 1 “A importância de uma comunicação interna eficaz”, fez-se uso dos dados adquiridos com a questão 13, tendo esta questão uma média de respostas positivas de 77,08%. Posto isto, esta questão abordou o tema da comunicação transparente dentro das empresas em que os participantes estão inseridos. Assim sendo, na primeira parte desta questão, os participantes foram questionados quanto à capacidade da sua empresa em disponibilizar informações claras e relevantes para todos os colaboradores que nela operam. Tendo sido possível constatar que 77,08% dos participantes afirmaram que a empresa em que operam disponibiliza aos seus colaboradores informações claras e relevantes. Deste modo, constatou-se, através dos dados apurados, que uma das características essenciais para a prática de uma comunicação transparente dentro de uma organização consiste na disponibilização de informação simples e eficaz, de modo a permitir uma rápida interpretação e execução das tarefas por parte dos colaboradores de uma empresa (Transparência Responsável), mesmo que nem todas as empresas tenham a capacidade de disponibilizar informações de fácil interpretação, como comprovado na primeira parte desta questão. Por conseguinte, na segunda parte desta questão, os participantes foram interrogados sobre a capacidade das suas empresas em comunicar abertamente sobre os

desafios que a empresa enfrenta e as ações necessárias para superar os mesmos. Deste modo, 72,92% dos participantes afirmaram que as empresas em que estão inseridos comunicam abertamente com os seus colaboradores sobre os desafios que enfrentam em momentos de crise e as ações necessárias para os superar. Assim, evidenciou-se, com esta questão, a importância que as empresas atribuem à passagem de informação correta e honesta quando estão sob pressão ou a passar por dificuldades, uma vez que mais de 50% dos inquiridos responderam de forma positiva à segunda parte desta questão. Permitindo assim apurar que as chefias das empresas analisadas acreditam que a transmissão de informação verídica, referente ao estado atual e futuro da empresa, seja essencial para o sucesso da mesma a longo prazo (Transparência Informacional). Consequentemente, na terceira e última parte desta questão, foi elaborada uma questão com o intuito de apurar se as empresas em que os participantes estão inseridos, incentivavam os mesmos a expressar as suas preocupações e sugestões. Tendo-se constatado que 81,25% dos participantes afirmaram que as empresas em que estão inseridos incentivam os seus colaboradores a expressar as suas preocupações e sugestões (Transparência Participativa). Contudo, é de destacar que, através dos dados obtidos, verificou-se que a comunicação transparente entre os colaboradores e os seus líderes é essencial num ambiente de trabalho de sucesso, uma vez que possibilita que haja uma comunicação honesta e sincera entre ambas as partes. Havendo este tipo de comunicação na empresa, os colaboradores se sentiram motivados no desempenho das suas funções, uma vez que sentiram que fizeram parte do processo de tomada de decisão da empresa, corroborando deste modo a hipótese 1.

Com o objetivo de confirmar a hipótese 2 “A importância de uma cultura de adaptação perante crises”, recorreu-se aos dados adquiridos com a questão 14. Esta questão teve como tema a capacidade de adaptação das empresas e dos seus colaboradores. Portanto na primeira parte desta questão, foi solicitado aos participantes que opinassem relativamente à capacidade da sua empresa em adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta às mudanças no ambiente de negócios. Tendo-se apurado que 79,17% dos participantes afirmaram que a empresa em que estão inseridos são capazes de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta às mudanças no ambiente de negócios. Desta forma, apurou-se que a adaptação a desafios inesperados é um fator essencial para o sucesso das empresas, uma vez que permite as mesmas prosperar perante adversidades e demonstrar resiliência em tempos difíceis. Consequentemente, na segunda parte desta questão, foi pedido aos participantes que dessem a sua opinião relativamente à capacidade da sua empresa em

ajustar as suas operações quando confrontada com situações inesperadas, tendo como objetivo o funcionamento eficaz da empresa. Desta forma, evidenciou-se que 81,25% dos participantes afirmaram que, em situações inesperadas, a empresa em que estão inseridos é capaz de ajustar as suas operações de modo a que a mesma continue operando de modo eficaz. Posto isto, registou-se que, para uma empresa conseguir adaptar-se com sucesso a um problema, esta terá de ser capaz de apresentar uma solução que consiga mitigar ou acabar com as consequências do imprevisto com que se depara, podendo, assim, a empresa enfrentar e ultrapassar o imprevisto sem que tenha de passar por dificuldades. Quanto à terceira parte desta questão, esta focou-se na análise da cultura de flexibilidade entre os colaboradores das empresas dos participantes. Assim sendo, apurou-se que 79,17% dos participantes responderam que a empresa em que estão inseridos incentiva uma cultura de flexibilidade entre os seus colaboradores. Perante o exposto, ficou claro que a capacidade de adaptação de uma empresa está dependente também de uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores e os seus superiores, uma vez que, ao promover uma cultura de flexibilidade dentro da sua organização, a empresa está a permitir que os seus colaboradores tenham a liberdade de ser autónomos e inovadores na resolução de problemas. Podendo estes terem a liberdade de apresentar e debater ideias com os seus superiores para a resolução de imprevistos, levando assim a que estes se sintam motivados devido ao facto das suas opiniões/sugestões serem ouvidas, como também poderem ter contribuído para o sucesso da empresa. Em relação à média desta questão, destaca-se que esta questão apresentou uma média de respostas positivas de 79,86%. Através dos dados obtidos, evidenciou-se que os participantes consideraram a capacidade de adaptação essencial para o sucesso das empresas, uma vez que uma empresa que tenha uma boa capacidade de adaptação consegue facilmente enfrentar problemas inesperados sem se deixar afetar pelos mesmos, sendo assim capaz de apresentar rapidamente soluções para a resolução desses problemas, demonstrando assim autoeficácia na resolução de problemas, uma vez que, embora o problema não tenha sido causado pela empresa a solução irá depender da mesma, evidenciando-se, assim a corroboração da hipótese 2.

A fim de comprovar a hipótese 3 “A importância da capacidade de inovação e reinvenção dos serviços da empresa”, utilizou-se a informação adquirida com a questão 12. Esta questão deu ênfase à análise da mentalidade empreendedora e à capacidade dos participantes em criarem valor no seu trabalho. Desta forma, na primeira parte desta questão, questionou-se os participantes relativamente à sua capacidade de procurarem ativamente novas oportunidades com o intuito de

agregar valor ao seu trabalho. Verificou-se que 81,25% dos participantes afirmaram procurar ativamente novas oportunidades para agregar valor ao seu trabalho. Deste modo, veio a verificar-se que tanto os colaboradores como as chefias das empresas procuram ativamente adquirir conhecimentos sobre novas formas de desempenhar as suas tarefas ou de como melhorar as mesmas, podendo estas ser adquiridas através de formações externas ou internas. No âmbito da segunda parte desta questão, apurou-se dados relativamente à forma como os participantes percecionavam a aprendizagem contínua no seu desenvolvimento, tendo-se constatado que 97,92% dos participantes consideravam a aprendizagem contínua como essencial para o seu desenvolvimento. Como tal, veio a constatar-se que a aprendizagem contínua é um fator crucial para a resiliência no empreendedorismo, dado que permite ao empreendedor aprender com os seus próprios erros e melhorar o desempenho das suas tarefas. A propósito da terceira parte desta questão, os participantes foram questionados quanto à sua capacidade de inovação e se estes consideravam ter uma mentalidade empreendedora. Foi possível identificar que 85,42% dos participantes afirmavam ter uma mentalidade empreendedora e procuravam constantemente inovar no seu local de trabalho. No que respeita à média desta questão, é possível afirmar que esta questão apresentou uma média de respostas favoráveis de 88,20%. Além disso, destaca-se a ausência de respostas desfavoráveis na segunda e terceira parte desta questão. Assim sendo, através dos dados obtidos, foi possível confirmar o proferido por Morris & Tucker (2021), relativamente à mentalidade empreendedora, uma vez que os participantes evidenciaram a importância de aspetos como a inovação, a aprendizagem contínua e a procura constante por novas oportunidades. Aspetos estes que estão inseridos nos fatores (Processo cognitivo, Influências afetivas e Orientação comportamental), que, de acordo com os autores, influenciam a mentalidade empreendedora, possibilitando, assim, a corroboração da hipótese 3.

Uma vez corroboradas estas três hipóteses, é possível responder à primeira questão de pesquisa “Como a resiliência organizacional se manifesta nas empresas do setor hoteleiro após as crises ou situações financeiras?”, concluindo-se que a resiliência organizacional se manifesta através da comunicação transparente, dado que a comunicação transparente consiste na partilha de informações referentes à empresa entre o líder e os seus colaboradores, sejam elas positivas ou negativas, tendo estas o objetivo de melhorar o performance dos colaboradores e de responsabilizar a empresa pelas suas ações (Lee et al., 2024). Contudo, é de mencionar que a resiliência organizacional das empresas hoteleiras também é afetada pela capacidade de adaptação das

empresas, visto que esta consiste na capacidade de um líder em responder de forma positiva a possíveis imprevistos (Gorter, 2021). Por fim, salienta-se a importância da mentalidade empreendedora e do foco na criação de valor para a resiliência organizacional das empresas hoteleiras, na medida em que a mentalidade empreendedora possibilita a um indivíduo a criação de valor através do reconhecimento de oportunidades, da tomada de iniciativa perante decisões complexas e cuja a informação é nula, bem como da demonstração de adaptabilidade perante ambientes incertos e complexos (Daspit et al., 2021). Assim sendo, os dados obtidos com as questões 12, 13 e 14, além de corroborarem as hipóteses formuladas, corroboram o proferido pelos autores sobre estes temas, uma vez que a média de respostas favoráveis destas questões é acima dos 51%, o que implica que tanto a comunicação transparente, como a capacidade de adaptação, a mentalidade empreendedora e o foco na criação de valor sejam relevantes para a resiliência organizacional das empresas hoteleiras.

De modo a fundamentar a hipótese 4 “Como a diversificação das fontes de receita e a flexibilidade na gestão dos recursos, materiais ou humanos, contribuem para a resiliência da empresa”, utilizaram-se os dados adquiridos com a questão 17, esta questão explorou o tema “Gestão da resiliência e competitividade”. Neste enquadramento, a primeira parte desta questão analisou se as empresas em que os participantes estão inseridos possuem processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças. Em vista disso, apurou-se que 72,92% dos participantes afirmaram que as suas empresas possuem processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças. Em resultado disso, tornou-se evidente que o estabelecimento de protocolos com o intuito de identificar e mitigar ameaças são de extrema importância, pois permitem às empresas estarem preparadas para enfrentar adversidades. Assim sendo, salienta-se que a complexidade dos protocolos de identificação de possíveis ameaças e mitigação das mesmas poderá depender da dimensão da empresa, seja ela uma grande ou pequena empresa, uma vez que as pequenas empresas demonstram ter um grau de flexibilidade superior ao das grandes empresas, sendo capazes de se adaptar e inovar mais facilmente, dado que apresentam uma estrutura menos rígida que as grandes empresas. Posto isto, na segunda parte desta questão investigou-se se a empresa dos participantes realiza planos de contingência para lidar com crises. Daí concluiu-se que 64,58% dos participantes afirmaram que a sua empresa realiza planos de contingência para lidar com crises. Partindo desse princípio, confirmou-se que, embora as empresas reconheçam a necessidade e a importância dos planos de contingência, cerca de 35,42% dos inquiridos, dos quais

25% dos inquiridos revelaram ser indiferentes aos planos de contingência da sua empresa. Quanto aos restantes 10,42%, estes afirmaram que as empresas em que laboram não tem planos de contingência para eventuais crises, revelando, desta forma, que um grande número de empresas do setor hoteleiro está vulnerável a futuras crises (Pandemias, ataques terroristas, eventos climáticos adversos, etc.). Todavia, na terceira parte desta questão, apurou-se de que forma são realizados os investimentos na formação dos colaboradores, tendo como objetivo o desenvolvimento da resiliência dos mesmos, como resultado, observou-se que 66,67% dos participantes responderam que a empresa em que estão inseridos investe na formação dos colaboradores com o intuito de desenvolver a resiliência dos mesmos. Pelo que, foi possível confirmar que, embora as empresas reconheçam a importância do investimento na formação dos seus colaboradores, existe um grande número de empresas no setor hoteleiro que não investe na formação dos seus colaboradores. Visto que, cerca de 33,33% dos inquiridos, dos quais 16,67% dos participantes revelaram ser indiferentes à formação de colaboradores e os restantes 16,67% dos participantes afirmaram que as empresas em que operam não disponibilizam formação aos seus colaboradores. Podendo-se, assim, apurar que um grande número de empresas deste setor opera com colaboradores sem formação adequada, levando a que estes tenham um desempenho inferior comparativamente com um colaborador que tenha formação na área em que opera. De acordo com a análise efetuada, evidenciou-se que a questão 17 registou uma média de respostas positivas de 68,06%. Deste modo, aferiu-se que os participantes consideraram a gestão da resiliência e competitividade essenciais para o sucesso das empresas. Assim sendo, salienta-se que a gestão de resiliência e competitividade consiste na capacidade de uma organização em identificar possíveis ameaças e as suas consequências para a empresa, de modo a que seja possível tomar as medidas necessárias para evitar ou enfrentar tais ameaças, sem que as mesmas afetem a capacidade de operação e competitividade da empresa. Desta forma, através da questão 17, ficou evidente a corroboração da hipótese 4.

Com o propósito de sustentar a hipótese 5 “Impacto das estratégias de contingência e análise de riscos na resposta das empresas hoteleiras às adversidades e a minimização de impactos negativos”, foram tidos em conta os dados obtidos com a questão 10, esta questão foi elaborada com o intuito de adquirir dados referentes à capacidade de os participantes conseguirem, ou não, tomar decisões rápidas e eficazes. Nesse sentido, na primeira parte desta questão, os inquiridos foram questionados quanto à sua capacidade de tomada de decisão em situações de crise, tendo 87,50% dos participantes respondido que são capazes de tomar decisões rápidas e eficazes em

situações de crise. No que toca à segunda parte desta questão, inquiriu-se os participantes sobre a confiança que estes têm nas suas decisões quando tomadas sob pressão, 89,58% dos participantes afirmaram que confiam nas suas decisões, mesmo quando estas são tomadas sob pressão. Quanto à terceira parte desta questão, questionou-se os participantes relativamente à sua capacidade de avaliar riscos e de agir de forma assertiva perante os mesmos, deste modo 91,67% dos participantes responderam que eram capazes de avaliar os riscos e de agir de forma assertiva. Com base nos dados adquiridos, observou-se que esta questão apresentou uma média de respostas positivas de 89,58%. Assim sendo, constatou-se que a tomada de decisão rápida e eficaz são um fator crucial na resiliência das empresas, uma vez que, devido a tomada de decisões tardias/demoradas a empresa pode perder tanto clientes, bem como futuras oportunidades de negócio. Porém, salienta-se que através dos dados obtidos com esta questão, foi possível a corroboração da hipótese 5.

Após a análise e confirmação das hipóteses 4 e 5, concluiu-se que estas hipóteses contribuíram para responder à segunda questão de pesquisa “Quais as práticas e estratégias de gestão que mais contribuem para a resiliência e recuperação das empresas hoteleiras diante de adversidades?”, na medida em que a resiliência das empresas consiste na capacidade desta sobreviver, adaptar-se e crescer perante adversidades, levando a que estas necessitem de ser flexíveis perante choques e mudanças rápidas de panorama. Uma vez que, quanto mais rígida for a empresa, menor é a sua capacidade de flexibilidade e adaptação. Com isto, destaca-se que as pequenas empresas apresentam uma maior capacidade de flexibilidade, adaptabilidade e inovação quando comparadas com as grandes empresas (Dahles & Susilowati, 2015). Contudo, salienta-se a importância da tomada de decisões rápidas e eficazes para a resiliência e recuperação das empresas hoteleiras diante às adversidades, pelo facto de que uma tomada de decisão rápida e eficaz permite ao líder da empresa agir rapidamente perante incertezas, reconhecendo e aproveitando às oportunidades (Morris & Tucker, 2021).

Foi com base na questão 8 que se procurou comprovar a hipótese 6 “Como é que a aprendizagem através do fracasso impacta a resiliência organizacional”, deste modo constatou-se que na questão 8, cujo o tema é a capacidade de adaptação e aprendizagem que, na primeira parte desta questão, onde se questiona os participantes referente à sua capacidade de adaptação, 91,67% dos participantes afirmaram ser capazes de se adaptar rapidamente em situações adversas. Relativamente à segunda parte desta questão, onde os participantes são questionados quanto à sua

capacidade de aprendizagem com os seus próprios erros, 100% dos participantes afirmaram ser capazes de aprender com os seus erros e de melhorar o seu desempenho com base nos mesmos. Em relação à terceira parte desta questão, os participantes foram questionados quanto à sua capacidade de encarar os desafios como oportunidades de crescimento, neste sentido, 93,75% dos participantes afirmaram encarar os desafios como oportunidades de crescimento. Porém, é de salientar a ausência de repostas desfavoráveis na segunda e terceira parte desta questão. Logo, destaca-se que esta questão apresentou uma média de respostas positivas de 95,14%, revelando, assim, a importância da capacidade de adaptação e aprendizagem para o sucesso das empresas, como também corroborando a hipótese 6.

Confirmando-se a hipótese 6, é possível afirmar, relativamente à terceira questão de pesquisa “Qual é o papel da aprendizagem com o fracasso no fortalecimento da resiliência organizacional?”, que a aprendizagem com o fracasso desempenha um papel crucial no fortalecimento da resiliência organizacional das empresas do setor hoteleiro. Dado que, na aprendizagem através do fracasso, tanto o líder como os colaboradores da empresa tendem a aplicar medidas aprendidas através de experiências falhadas no seu local de trabalho, com o intuito de não cometer os mesmos erros novamente e melhorar o serviço prestado ao cliente, como também melhorar o desempenho da empresa (Al-Hawari et al., 2020).

Com vista a corroborar a hipótese 7 “De que forma o empreendedorismo contribuiu para a resiliência organizacional das pequenas e médias empresas hoteleiras”, recorreu-se aos dados obtidos com as questões 15 e 16, posto isto, começou-se por analisar os dados obtidos com a questão 15, tendo esta questão abordado o tema do capital social das empresas. Daí decorreu que, na primeira parte desta questão, foi pedido aos participantes que dessem a sua opinião relativamente às relações empresariais da sua empresa com as outras organizações do setor. Logo, evidenciou-se que 91,67% dos participantes afirmaram que a empresa em que estão inseridos possui boas relações empresariais com outras organizações e parceiros do setor. De modo semelhante, na segunda parte desta questão, pediu-se aos participantes que esclarecessem se a sua empresa promovia, no seu ambiente de trabalho, a confiança e o apoio entre os seus colaboradores. Posto isto, observou-se que 81,25% dos participantes responderam que a sua empresa promove, no seu ambiente de trabalho, a confiança e o apoio entre os seus colaboradores. Relativamente à terceira parte desta questão, os participantes foram instados a refletir sobre se a sua empresa

participava em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise, como resultado, 62,50% dos participantes afirmaram que a sua empresa participa em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise. Posto isto, foi possível verificar que esta questão apresentava uma média de resposta positivas de 78,47%. Assim sendo, através desta questão foi possível constatar a importância do capital social para as empresas, uma vez que o capital social pode afetar a empresa tanto externamente, nomeadamente as relações da empresa com as outras empresas do setor e/ou com os seus parceiros de negócios (fornecedores, agências de viagem, entre outros), como também pode afetar a empresa internamente, devido ao facto de a nível interno o capital social se referir às relações entre colaboradores, levando assim a que as empresas com bom capital social interno, apresentem um ambiente de trabalho mais coeso e um aumento na performance dos seus colaboradores.

De seguida, procedeu-se à análise da questão 16, esta questão analisou o tema da liderança de serviço nas empresas. Tendo isto em consideração, a primeira parte desta questão abordou se a liderança das empresas em que os participantes estão inseridos tem em consideração o bem-estar e as necessidades dos seus colaboradores. Assim sendo, registou-se que 75% dos participantes afirmaram que a empresa em que estão inseridos dá prioridade ao bem-estar e às necessidades dos seus colaboradores. Posto isto, na segunda parte desta questão investigou-se se os líderes das empresas dos participantes demonstravam empatia e se preocupavam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Em virtude disso, verificou-se que 77,08% dos participantes afirmaram que o líder da sua empresa demonstra empatia e se preocupa com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Por fim, na terceira parte desta questão, os participantes foram questionados sobre se a sua empresa faz uso de um estilo de liderança colaborativa e se evita o uso de excessivo de autoridade, nesse sentido constatou-se que 79,17% dos participantes afirmaram que o líder da sua empresa faz uso de uma liderança colaborativa e evita o uso excessivo de autoridade. Face ao exposto, observou-se que esta questão apresentou uma média de respostas positivas de 77,08%, conseqüentemente, identificou-se que, na sua generalidade, os líderes das empresas dos participantes enfatizam uma liderança de serviço, uma vez que se auferiu uma taxa de respostas positivas acima dos 70% nos três tópicos abordados nesta questão. É de salientar que, embora exista uma média de respostas positivas acima dos 70%, alguns dos participantes enfatizam que os seus líderes não apresentam uma liderança de serviço, devido ao facto de estes não darem prioridade ao bem-estar dos colaboradores, não demonstrarem

empatia e serem autoritários nas suas empresas. Assim sendo, a liderança de serviço é um tipo de liderança que dá prioridade à satisfação das necessidades dos colaboradores em detrimento das do próprio líder da empresa. Este tipo de liderança tem como objetivo persuadir e convencer os colaboradores a desempenhar determinada tarefa, sem que o líder da empresa tenha de fazer uso da sua autoridade, com isto destaca-se que através das questões 15 e 16 foi possível corroborar a hipótese 7.

Após a comprovação da hipótese 7, adquiriram-se dados suficientes para elaborar uma resposta à quarta questão de pesquisa “De que forma o empreendedorismo contribui para a resiliência organizacional nas pequenas e médias empresas hoteleiras?”, logo, constatou-se que, para o empreendedorismo afetar positivamente a resiliência organizacional das pequenas e médias empresas, é necessário que estas apresentem um bom capital social e uma liderança de serviço. Quanto ao capital social, este representa o comportamento organizacional e as relações sociais da empresa, sendo de referir que o capital de uma empresa pode dividir-se em capital externo, que representa as relações entre os líderes das organizações ou entre as próprias empresas, quanto ao capital interno este está focado nas relações dos colaboradores dentro da empresa (Gutierrez-Broncano et al., 2024). No âmbito da liderança de serviço, é possível afirmar que o líder da empresa tem como prioridade a satisfação e as necessidades dos seus colaboradores em detrimento dos seus interesses pessoais (Eva et al., 2019).

Foram tidos em consideração os dados obtidos com a questão 9, com o intuito de consolidar a hipótese 8 “Como as características individuais do gestor influenciam a resiliência das empresas do setor hoteleiro”, nesta questão, abordou-se como a estabilidade emocional influencia o desempenho dos participantes no seu ambiente de trabalho. Assim sendo, na primeira parte desta questão, onde os participantes são questionados quanto ao controlo das suas emoções em momentos de crise, 93,75% dos participantes afirmaram ser capazes de controlar as suas emoções durante momentos de crise. Quanto à segunda parte desta questão, pretendeu-se evidenciar de que forma os participantes lidam com o stress sem que este os afete emocionalmente, revelando assim que 83,33% dos participantes afirmaram ser capazes de lidar com situações stressantes sem se afetarem emocionalmente. Por fim, no que respeita à terceira parte desta questão, referente à atitude otimista dos participantes, 89,58% dos participantes afirmaram enfrentar problemas/crises com uma atitude positiva e otimista. Deste modo, destaca-se que a questão 9 apresentou uma média

de respostas positivas de 88,89%. Com isto, através dos dados obtidos, apurou-se que a estabilidade emocional é essencial para a resolução de problemas e para a tomada de decisões em ambientes altamente stressantes, como os sentidos na indústria hoteleira, uma vez que ao ser uma indústria onde o serviço é realizado por uma pessoa para outras pessoas, os colaboradores das unidades hoteleiras, bem como os profissionais do setor turístico na sua generalidade terão de ter uma estabilidade emocional acima da média, visto que um percalço por parte de um colaborador ou líder poderá vir a manchar o nome e a reputação da unidade hoteleira, fazendo com que perca o seu prestígio e qualidade. Assim sendo, foi possível, através desta questão, corroborar a hipótese 8.

A hipótese 9 “Como é que a capacidade dos colaboradores em lidar com o stress e adaptar-se a mudanças influenciam a resiliência das empresas hoteleiras”, foi analisada com recurso às respostas obtidas com a questão 11, nesta questão, abordou-se a forma como a atitude positiva e a resiliência pessoal influenciam o desempenho dos participantes no seu local de trabalho. Assim, na primeira parte desta questão, onde são auferidos dados relativamente à capacidade de os participantes estarem abertos a novas experiências e desafios, 89,58% dos participantes concordaram em estar abertos a novas experiências e desafios, consequentemente, na segunda parte desta questão, os participantes, quando questionados sobre a importância da disciplina e determinação, todos os participantes (100%) afirmaram que tanto a disciplina como a determinação são essenciais para enfrentar dificuldades. Quanto à terceira parte desta questão, os participantes são questionados relativamente à sua capacidade de se manterem motivados, tendo sido possível apurar que 81,25% dos participantes têm capacidade de se manter motivados mesmo quando deparados com situações imprevisíveis e complexas. Assim sendo, identificou-se que esta questão apresentava uma média de respostas favoráveis de 90,28%, contudo é de destacar a ausência de respostas desfavoráveis na segunda parte desta questão. De acordo com os dados expostos, evidenciou-se que a abertura a novas experiências permite aos colaboradores e os seus líderes colocarem-se fora da sua zona de conforto, levando a que estes experienciem atividades que os enriqueçam a nível profissional e que lhes deem experiência relativamente a situações a que não estão habituados no seu quotidiano. Quanto à disciplina e à determinação, estas foram consideradas essenciais para os participantes, uma vez que um colaborador ou líder sem estas características não terá capacidade de desempenhar as suas funções corretamente durante pressão, uma vez que desistirá facilmente quando deparado com obstáculos. Relativamente à importância

da motivação, evidenciou-se que os participantes consideraram a motivação essencial para o sucesso de uma empresa, pois colaboradores desmotivados afetam o serviço prestado aos hóspedes, dado que não se esforçaram para agradar o hóspede/cliente, enquanto que um colaborador motivado tentará satisfazer as necessidades do hóspede/cliente da melhor maneira possível, corroborando assim a hipótese 9.

Tendo as hipóteses 8 e 9 sido corroboradas, estão reunidas as condições necessárias para responder à quinta e última questão de pesquisa “Quais os fatores individuais e organizacionais que influenciam a capacidade de resiliência no setor hoteleiro?”. Posto isto, destaca-se novamente o modelo das oito dimensões de Pulakos et al. (2000), onde o autor salienta as oito características individuais que o líder da empresa como os seus colaboradores necessitem de ter. Assim sendo, o autor salienta que tanto o líder como os colaboradores da empresa devem saber como gerir situações de emergência/crise, saber como gerir o stress no ambiente de trabalho, saber resolver problemas de forma criativa, saber como gerir situações incertas e imprevisíveis no local de trabalho, demonstrar iniciativa na aprendizagem de novas tarefas, tecnologias e procedimentos, demonstrar adaptabilidade interpessoal, demonstrar adaptabilidade cultural e por fim demonstrar adaptabilidade física.

Após a análise e interpretação dos dados obtidos com o questionário disponibilizado aos inquiridos, foi possível obter dados suficientes para responder à questão de pesquisa principal “De que forma o empreendedorismo e as práticas de gestão contribuem para a resiliência no setor hoteleiro?”, por conseguinte, a análise dos dados recolhidos evidencia que o empreendedorismo tem um papel crucial no reforço da resiliência das empresas do setor hoteleiro. Além disso, destaca-se a importância da comunicação interna clara e transparente, devido ao facto de esta ter sido realçada como um ponto fulcral pelos participantes. Posto isto, quando a informação é transmitida de forma honesta e acessível dentro das organizações, cria-se um ambiente de confiança que promove o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão da empresa, fortalecendo, assim, a coesão interna, especialmente em períodos de maior instabilidade, uma vez que os colaboradores sentem que são uma parte ativa no processo de tomada de decisão.

Outro ponto a salientar é a capacidade de adaptação das empresas, tendo esta se revelado essencial para enfrentar adversidades, dado que as empresas que consigam ajustar rapidamente as suas estratégias demonstram estar preparadas para lidar com mudanças repentinas, reduzindo

impactos negativos e assegurando a continuidade das suas operações. O que faz com que esta flexibilidade organizacional esteja dependente, em grande medida, de uma cultura organizacional que incentive a autonomia, a inovação e a participação ativa dos colaboradores. Além disso, destaca-se a aprendizagem contínua, visto que esta permite a procura constante de novas oportunidades, como também a inovação dos serviços já existentes, contribuindo, assim, para a criação de valor e diferenciação do serviço prestado ao cliente. Deste modo, a aprendizagem contínua e a inovação destacam-se por ser uma mais-valia num mercado onde os serviços são semelhantes e a concorrência muito forte, como a sentida no setor hoteleiro.

Contudo, é de destacar a importância dos planos de contingência, pois estes possibilitam às empresas estarem preparadas para qualquer evento inesperado. Quanto aos processos de identificação de potenciais ameaças, estes permitem identificar ameaças antes de as empresas terem de os enfrentar ou sofrer com as consequências dos mesmos. Relativamente ao investimento na formação, este permite aos colaboradores e líderes desempenhar as suas tarefas mais eficazmente, diminuindo, assim, as chances de ocorrer algum erro. Por fim, é de enfatizar a importância dada pelos inquiridos à liderança de serviço, devido ao facto de este estilo de liderança permitir uma maior conexão entre o líder e os seus colaboradores. Assim sendo, constata-se que os inquiridos realçaram estas características devido ao facto de reconhecerem que a adoção destas medidas possibilitará às suas empresas operar de modo mais eficaz no setor hoteleiro.

Deste modo, é possível afirmar que, através dos dados obtidos com o questionário aplicado às unidades hoteleiras (hotéis e resorts) de 4 e 5 de Portugal continental e consequentes regiões autónomas, foi possível corroborar não só as hipóteses analisadas como também o proferido pelos autores citados ao longo deste estudo.

Para facilitar a leitura e consolidar os principais resultados desta discussão, apresenta-se a Tabela 6 que sintetiza a relação entre as hipóteses formuladas, as dimensões/constructos analisados e os itens do questionário mobilizados em cada caso. O quadro reúne, de forma comparativa, a tendência predominante nas respostas (percentagem de respostas positivas), a interpretação desenvolvida ao longo desta secção e as implicações práticas que decorrem dos dados, incluindo uma indicação de prioridade de implementação. Deste modo, a tabela funciona como um resumo integrador do que foi discutido, permitindo identificar de forma imediata os fatores mais consensuais e as áreas onde se observam maiores lacunas. Importa, ainda, sublinhar que a síntese

apresentada reflete uma análise descritiva/exploratória das percepções reportadas pelos participantes, devendo ser interpretada como evidência de tendência e não como inferência estatística para o universo em estudo.

Tabela 6 - Síntese das hipóteses, evidência e implicações práticas

Hipótese	Dimensão/constructo	Questão(ões) do questionário	Evidência principal (tendência)	Interpretação na discussão	Implicações práticas (o que fazer)	Prioridade
H1	Comunicação interna (clareza, transparência, partilha de informação em contexto organizacional)	Q13	~77% de respostas positivas	A comunicação interna é percecionada como fator relevante de resiliência, associando-se a melhor alinhamento, confiança e resposta a adversidades.	Reforçar transparência responsável (o que/porquê/como), canais regulares (briefings), comunicação bidirecional (feedback), e protocolos de comunicação em crise.	Alta
H2	Capacidade de adaptação (flexibilidade, ajustamento estratégico/operacional)	Q14	~79,86% de respostas positivas	Predomina a perceção de que a adaptação rápida e a flexibilidade organizacional suportam a continuidade e o desempenho em contextos incertos.	Criar condições para autonomia e decisão local, equipas multifuncionais, revisão ágil de processos, e aprendizagem pós-evento (after-action review).	Alta
H3	Inovação / mentalidade empreendedora (aprendizagem, iniciativa, melhoria contínua)	Q12	~88% de respostas positivas	A mentalidade empreendedora e a aprendizagem contínua surgem como pilares da resiliência, promovendo respostas criativas e melhoria sustentada.	Instituir rotinas de aprendizagem contínua (formação, partilha de boas práticas), incentivos à inovação incremental, e mecanismos de recolha/implementação de ideias.	Alta
H4	Gestão de risco / competitividade (antecipação de ameaças, planeamento, mitigação)	Q17	~68% de respostas positivas, com lacunas	Apesar de reconhecimento da importância, a evidência sugere espaço de maturação em planeamento e controlo formal do risco.	Implementar protocolos e planeamento: matriz de riscos, responsáveis, indicadores, planos de contingência, simulações/exercícios e atualização periódica.	Muito alta
(Fragilidade transversal)	Planos de contingência (formalização, treino, testagem)	Itens de contingência (relacionados com risco/crise)	Tendência positiva, mas com maior dispersão (mais neutros/discordantes)	A resiliência reportada pode ser mais “cultural” do que “estrutural”, quando faltam planos formalizados e testados.	Formalizar e testar planos (ex.: cenários, checklists, cadeia de comando, comunicação externa, fornecedores críticos).	Muito alta
(Fragilidade transversal)	Formação e capacitação (competências para crise e adaptação)	Itens sobre investimento em formação	Evidência de insuficiência relativa em parte das respostas	A formação aparece como alavanca para transformar intenção em capacidade operacional real (antes/durante/depois da crise).	Plano anual de formação orientada à resiliência (liderança, comunicação, gestão de crise, bem-estar, processos), com avaliação de impacto.	Alta

Nota: Os valores apresentados correspondem a tendências de concordância/percentagem de respostas positivas observadas na amostra, sendo interpretados numa lógica descritiva e exploratória.

6. Conclusão

Com este estudo sobre a “Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro: Lições do fracasso e práticas de sucesso”, pretendeu-se analisar como a resiliência influencia o empreendedorismo no setor hoteleiro, uma vez que este setor apresenta um alto grau de competitividade onde os serviços de cada hotel só se diferenciam uns dos outros se forem únicos e inovadores.

Desta forma, tornou-se essencial analisar quais as características necessárias para que uma empresa seja resiliente e empreendedora, assim sendo ao longo deste trabalho foram analisados o impacto da resiliência a nível organizacional e individual, sendo que posteriormente foi apresentado uma caracterização do setor da hotelaria e turismo.

A nível organizacional este estudo teve como objetivos analisar como a liderança de serviço afeta o desempenho dos colaboradores, como é que a resiliência dos colaboradores afeta o desempenho da empresa e a capacidade dos mesmos em enfrentar crises e períodos adversos, outros aspetos analisados referentes a resiliência organizacional foram a comunicação transparente dentro da organização e a capacidade de adaptação dos colaboradores.

Quanto ao impacto da resiliência a nível individual foram analisadas características como a capacidade de aprendizagem, a estabilidade emocional dos colaboradores, a capacidade dos inquiridos em tomar decisões rápidas e eficazes, a capacidade dos inquiridos em ser empreendedores e focarem-se na criação de valor, entre muitas outras características.

De modo a apurar dados que comprovassem a importância das características mencionadas anteriormente, foram elaboradas nove hipóteses, as quais estavam subdivididas em cinco SUB questões de pesquisa que iam de encontro a uma questão de pesquisa principal, sendo esta “De que forma o empreendedorismo e as práticas de gestão contribuem para o setor hoteleiro?”.

Assim sendo, com o intuito de reforçar este estudo foi realizado um questionário constituído por 17 perguntas, das quais 10 perguntas fazem uso da escala de Likert e estão subdivididas em outras três perguntas, posto isto salienta-se que este questionário está dividido em três partes, sendo a primeira parte elaborada com o intuito de apurar dados demográficos, a segunda parte dedicada a resiliência individual dos empreendedores e colaboradores e a terceira parte direcionada a aferir dados relativos a resiliência organizacional, relativamente ao público

alvo, este questionário era direcionado a todas as unidades hoteleiras (hotéis e resorts) de 4 e 5 estrelas de Portugal (Portugal continental e regiões autónomas).

Após a disponibilização dos questionários as unidades hoteleiras e a consequente recolha e análise dos dados, constatou-se que, ao nível individual, foi possível recolher dados relativos à capacidade de adaptação, à estabilidade emocional, à aptidão para a tomada de decisões rápidas e eficazes, bem como à capacidade dos participantes para manter uma atitude positiva e demonstrar resiliência em termos pessoais, deste modo foram igualmente obtidos dados referentes à capacidade dos participantes evidenciarem uma mentalidade empreendedora e orientarem a sua ação para a criação de valor, assim sendo com base nos dados obtidos foi possível corroborar as hipóteses 3, 5, 6, 8 e 9, uma vez que as questões utilizadas para corroborar estas hipóteses apresentavam uma média de respostas positivas superior a 50%, no que concerne à resiliência ao nível organizacional, foram recolhidos dados relativos à comunicação transparente, à capacidade de adaptação, ao capital social, à liderança de serviço, bem como à gestão da resiliência e da competitividade, face ao exposto corroborou-se desta forma às hipóteses 1, 2, 4 e 7, visto que a questões referentes a estas hipóteses apresentavam um número de respostas favoráveis acima dos 50%.

Após a análise e exposição dos dados obtidos com o questionário, é possível confirmar que a resiliência tanto a nível individual como organizacional é um fator crucial para o empreendedorismo hoteleiro, uma vez que a resiliência individual e organizacional estão interligadas, dado que um colaborador que não apresente ser capaz de se adaptar facilmente perante qualquer adversidade e que não tenha capacidade de controlar as suas emoções, afete tanto a performance da empresa como também a reputação da mesma, porém é de destacar que se as empresas não fornecerem condições aos seus colaboradores estas também estarão a contribuir para que as mesmas sejam menos resilientes, uma vez que se as empresas não fornecerem formação e não disponibilizarem informação de forma clara e sucinta, estão a contribuir para que os seus colaboradores não consigam desempenhar as suas funções no seu máximo potencial.

Contudo, é de destacar que embora todas as questões elaboradas de modo a corroborar as hipóteses analisadas apresentassem um média de respostas positivas superior acima dos 50%, foi constatado através das respostas dadas pelos participantes aspetos a necessitar de melhoria no setor hoteleiro, tais como a apresentação de planos com o intuito de identificar e mitigar potenciais

ameaças, a elaboração de planos de contingência para lidar com crises, um maior investimento na formação dos colaboradores, a disponibilização de informação clara e relevante aos colaboradores, permitir que os colaboradores expressem as suas preocupações e sugestões relativamente a empresa e a capacidade de a empresa disponibilizar informação referente as decisões que estão sendo tomadas para enfrentar os desafios atuais e futuros.

Deste forma, é possível afirmar que o proferido pelos autores ao longo deste estudo foi corroborado através dos dados obtidos com o questionário, revelando assim que o sucesso da empresa está dependente de características como a capacidade de adaptação, aprendizagem, entre outras.

Tendo em consideração os aspetos identificados como suscetíveis de melhoria, apresentam-se, de forma hierarquizada, cinco recomendações prioritárias para o reforço da resiliência no setor hoteleiro:

Formalização e testagem de planos de contingência: Recomenda-se a elaboração, atualização periódica e realização de simulações práticas de planos de contingência, de modo a reduzir a vulnerabilidade das empresas perante crises inesperadas.

Reforço do investimento em formação orientada para a resiliência: A capacitação contínua de líderes e colaboradores, sobretudo nas áreas de gestão de crise, tomada de decisão sob pressão e comunicação eficaz, permitirá aumentar a preparação organizacional e reduzir erros operacionais.

Padronização de protocolos de identificação e mitigação de ameaças: A implementação de mecanismos formais de análise de risco, com definição clara de responsabilidades e procedimentos, contribuirá para uma gestão preventiva e estratégica das adversidades.

Promoção de uma comunicação interna transparente e bidirecional: A disponibilização de informação clara, honesta e atempada, aliada ao incentivo à participação dos colaboradores através da recolha de sugestões e preocupações, reforça a confiança organizacional e a coesão interna.

Fomento do capital social e das redes de cooperação: O fortalecimento das parcerias estratégicas e da cooperação interorganizacional pode constituir um importante mecanismo de apoio mútuo em períodos de instabilidade.

A implementação estruturada destas medidas poderá contribuir para transformar fragilidades identificadas em oportunidades de fortalecimento organizacional, aumentando a capacidade de resposta das empresas hoteleiras perante cenários adversos.

Em suma, os resultados obtidos evidenciam uma elevada valorização de dimensões como a aprendizagem contínua, a mentalidade empreendedora e a capacidade de adaptação, demonstrando que o setor hoteleiro reconhece a importância destes fatores para o sucesso organizacional. Contudo, identificam-se oportunidades de maturação ao nível da gestão formal do risco, nomeadamente na estruturação de planos de contingência e na consolidação de práticas sistemáticas de formação e capacitação. Assim, o presente estudo oferece um contributo aplicado para gestores hoteleiros, ao mesmo tempo que estabelece uma base sólida para futuras investigações com maior robustez amostral e aprofundamento analítico.

Não obstante, os resultados devem ser interpretados considerando a limitação da baixa taxa de resposta, o que pode limitar a representatividade e aumentar o viés de auto-seleção. Por esse motivo, as conclusões devem ser lidas como um retrato das perceções recolhidas e como base para recomendações e investigação futura, beneficiando de amostras maiores e métodos complementares (ex.: entrevistas, estudos longitudinais).

7. Sugestões para investigações futuras

Tendo em conta os objetivos e resultados obtidos nesta dissertação, o presente estudo analisou de que forma os empreendedores do setor hoteleiro lidam com o fracasso e desenvolvem práticas de sucesso, tendo em conta a resiliência organizacional e individual. Ainda assim, tal como sucede em qualquer estudo académico, existem limitações que poderão ser exploradas em futuras investigações, com vista a aprofundar ou alargar o conhecimento gerado.

Uma das possibilidades a considerar em trabalhos futuros passa por alargar o alcance geográfico da amostra, embora este estudo tenha incidido apenas sobre Portugal continental e as suas regiões autónomas, seria relevante analisar como a resiliência dos empreendedores hoteleiros se manifesta em outras regiões do globo, uma vez que estando em outras regiões do planeta os empreendedores serão influenciados por culturas, economias e dinâmicas sociais diferentes da realidade portuguesa, levando assim a uma comparação que revelasse padrões comuns, bem como particularidades locais na forma como os empreendedores dessas regiões enfrentam desafios, contribuindo assim para uma compreensão mais ampla e ajustada do conceito de resiliência neste setor.

Além disso, estudos futuros poderiam adotar uma abordagem mais cronológica, acompanhando os empreendedores ao longo de um espaço de tempo (Ex: 6 a 12 meses), com o intuito de analisar como a resiliência dos empreendedores se desenvolve em resposta a desafios contínuos, como por exemplo, crises econômicas, pandemias ou mudanças no mercado turístico, este tipo de pesquisa ajudaria a entender de forma mais aprofundada os processos dinâmicos de adaptação, aprendizagem e superação de fracassos.

Uma outra sugestão de investigação seria a exploração aprofundada da conexão entre resiliência e inovação, analisando como a habilidade de superar fracassos pode impulsionar a adoção de práticas inovadoras na gestão de hotéis, deste modo seria interessante investigar como fatores externos, como por exemplo as redes de apoio, as políticas públicas ou o acesso a financiamentos podem fortalecer a resiliência dos empreendedores.

Por fim, seria interessante realizar estudos que adotassem uma abordagem comparativa entre diferentes setores do turismo, uma vez que ajudaria a entender se os padrões de resiliência

observados entre os empreendedores hoteleiros são exclusivos do setor hoteleiro ou se refletem uma realidade mais ampla no setor turístico em geral.

Estas sugestões de investigações futuras não só aprofundariam o conhecimento teórico sobre a resiliência no empreendedorismo, como também proporcionariam contribuições práticas para a formação dos empreendedores, assim como incentivariam o desenvolvimento de políticas de apoio e a sustentabilidade do setor hoteleiro.

8. Bibliografia

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223–240. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-2>
- Alnasser, E. M., Alkhozaim, S. M., Alshiha, A. A., Al-Romeedy, B. S., & Khairy, H. A. and. (2024). Intellectual capital and organisational resilience in tourism and hotel businesses: Do organisational agility and innovation matter? *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2378970>
- Alves, C. A., Marques, R. B., Stefanini, C. J., & Nascimento, V. de S. (2020). Hospitalidade, experiências e emoções. *Turismo: Visão e Ação*, 21, 373–398. <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p373-398>
- Audretsch, D. B., & Moog, P. (2022, março). *Democracy and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/1042258720943307>
- Aulet, W., & Murray, F. E. (2013). A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2259740>
- Braz, A. C., & Marotti de Mello, A. (2022). Circular economy supply network management: A complex adaptive system. *International Journal of Production Economics*, 243, 108317. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108317>
- Breda, Z., Panyik, E., & Costa, C. (2020). *Internationalization of the hotel industry: Evidence from Portugal*. https://www.researchgate.net/profile/Zelia-Breda/publication/346519840_Internationalization_of_the_hotel_industry_evidence_from_Portugal/links/5fc5f1b8a6fdcce95269345b/Internationalization-of-the-hotel-industry-evidence-from-Portugal.pdf
- Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.004>
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>

- Daspit, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2021). Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 12–44.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583>
- de Almeida Leite, E. M., & Audretsch, D. (2025). Organizational emergence theory: Addressing invisible conflicts and emerging dynamics in entrepreneurship. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00916-8>
- de Almeida Leite, E. M., Audretsch, D., & Leite, A. (2024). Integrating philosophy and psychology to enhance creativity and innovation in entrepreneurship: The W.O.M.B. model. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10142-1>
- Diandra, D., & Azmy, A. (2020). *Understanding Definition of Entrepreneurship*. 7(5).
https://www.researchgate.net/profile/Ahmad-Azmy/publication/343853006_Understanding_Definition_of_Entrepreneurship/links/5f450144299bf13404f1d418/Understanding-Definition-of-Entrepreneurship.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2024). *REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA*.
<https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-emfoco-pt/emfoco-turismo-pt/send/46-turismo-emfoco/17577-em-foco-2023.html>
- El-Said, O. A., Smith, M., Al-Yafei, Y., & Salam, S. A. A. (2023). From complexity to evolution: Mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 110, 103435.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103435>
- Elshaer, I. A., & Saad, S. K. (2022). Learning from Failure: Building Resilience in Small- and Medium-Sized Tourism Enterprises, the Role of Servant Leadership and Transparent Communication. *Sustainability*, 14(22), Artigo 22. <https://doi.org/10.3390/su142215199>
- Eriksson, P., & Hallberg, N. (2022). Crisis management as a learning system: Understanding the dynamics of adaptation and transformation in-between crises. *Safety Science*, 151, 105735. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105735>

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fatoki, O. (2018). The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Sustainability*, 10(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.3390/su10072527>
- Freitas, A. P. F. (2024). *Cidades inteligentes: A importância da tecnologia num destino turístico*. <http://hdl.handle.net/10400.13/5851>
- Freitas, J. A. S. (2022, setembro). *Práticas de Sustentabilidade na Hotelaria: O Caso do Santa Luzia Arthotel - ProQuest*. <https://www.proquest.com/openview/b6cddb347b8dbf053d1d13a83ac06525/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Fung, I. W. H., Tam, V. W. Y., Chu, J. O. C., & Le, K. N. (2022). A Stress-Strain Model for resilience engineering for construction safety and risk management. *International Journal of Construction Management*, 22(12), 2308–2324. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1783602>
- Gorter, J. (2021). *Adaptive Capacity Key EAP Strategies for the New Year*. <https://archive.hshsl.umaryland.edu/server/api/core/bitstreams/f11c588d-feb9-4616-a1eb-bc0a83ac9618/content>
- Gutierrez-Broncano, S., Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Yáñez-Araque, B. (2024). General manager servant leadership and firm adaptive capacity: The heterogeneous effect of social capital in family versus non-family firms. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103690. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103690>
- Gutterman, A. S. (2020). *Definitions and Types of Entrepreneurship* (SSRN Scholarly Paper No. 3930375). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3930375>
- Haddoud, M. Y., Onjewu, A.-K. E., Al-Azab, M. R., & Elbaz, A. M. (2022). The psychological drivers of entrepreneurial resilience in the tourism sector. *Journal of Business Research*, 141, 702–712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.069>
- Hartmann, S., Backmann, Julia, Newman, Alexander, Brykman, Kyle M., & Pidduck, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future

- research. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041–1079.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>
- Ho, G. K. S., Lam, C., & Law, R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835–852.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0242>
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Estatísticas do Turismo—2023* [Dataset].
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=439494299&PUBLICACOESmodo=2
- Iyengar, D., Nilakantan, R., & Rao, S. (2021). On entrepreneurial resilience among micro-entrepreneurs in the face of economic disruptions... A little help from friends. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 360–380. <https://doi.org/10.1111/jbl.12269>
- Kainthola, V. P. (2009). *Principles of hotel management* (Primeira edição). Global Media.
<https://pt.scribd.com/document/292063388/Principles-of-Hotel-Management-VP-Kainthola-2009>
- Kunwar, R. R. (2017). What is Hospitality? *The Gaze: Journal of Tourism and Hospitality*, 8, 55–115. <https://doi.org/10.3126/gaze.v8i0.17832>
- Lashley, C. (2015). Hospitality and hospitableness. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828322>
- Lee, Y., Li, J.-Y. Q., & Ma, X. (2024). Toward a Gender Equality at Work via Activism The Role of Transparent Internal Communication. *International Journal of Business Communication*, 23294884241274783. <https://doi.org/10.1177/23294884241274783>
- Leta, S. D., & Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102915. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102915>
- Medeiros, M., Xie, J., & Severt, D. (2022). Exploring relative resilience of Airbnb and hotel industry to risks and external shocks. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15022250.2022.2059563>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>

- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(4), 251–268. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0042>
- Morris, M. H., & Tucker, R. (2021). The entrepreneurial mindset and poverty. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 102–131. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1890096>
- Mota, A., Braga, V., & Ratten, V. (2019). Entrepreneurship Motivation: Opportunity and Necessity. Em V. Ratten, P. Jones, V. Braga, & C. S. Marques (Eds.), *Sustainable Entrepreneurship: The Role of Collaboration in the Global Economy* (pp. 139–165). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12342-0_8
- Ntounis, N., Parker, Cathy, Skinner, Heather, Steadman, Chloe, & Warnaby, G. (2022). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 46–59. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1883556>
- Pongtanalert, K., & Assarut, N. (2022). Entrepreneur Mindset, Social Capital and Adaptive Capacity for Tourism SME Resilience and Transformation during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(19), Artigo 19. <https://doi.org/10.3390/su141912675>
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2019). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216–1233. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12006–12023. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and entrepreneurship: Future research directions. *Strategic Change*, 30(2), 91–98. <https://doi.org/10.1002/jsc.2392>
- Ratten, V. (2023). *Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions*. <https://doi.org/10.1002/joe.22217>

- Schepers, J., Vandekerckhof, P., & Dillen, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on Growth-Oriented SMEs: Building Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, 13(16), Artigo 16. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Schwabe, O., Leite, E., Lopez, J. D., Addi, K., & Almeida, N. (2025). *Critical assets and value networks in resilient innovation ecosystems in the EU Outermost Regions*. <https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2141&context=cib-conferences>
- Silva, D. S., & Pinheiro, L. (2023). Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: Revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 26(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2023.v26i2.1842>
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* [Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC]. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33206387/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao-libre.pdf?1394699390=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUniversidade_Federal_de_Santa_Catarina_U.pdf&Expires=1751257060&Signature=GDFRyx~MhQ8j~hTu2EOtsXflXmWDafburuhfCylKs0Iijpagsy~q11Oq0sh8Ask6qJOLM01~h5jPaktKZnNYNeZW19g2bEbkc8LVaUSpvZtNw2kD9QpXrkfn5hUqGQ-i9KSgOdl1sLjyQ~vPJ3wFw2~pAX73I1~qUwAU5l-69Qh6bvhWI8XoQxA17xQFwObhVRNCu4Gs3Z1WoYRH6shUZG2fHgWuq8YRNe20J6~wkVnHrwUIP~TKgQvB6a7aibN4W2K-IOIrtVHb~h1rm9hwIEJg9sKY9kJ9ZzOgD1eu2HVE1ZM9hgGK2Q-0phrqPwQ70CxRjLmgFQJ-JSnmr-TrQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Silva, G. C. das N. (2020). *Da proteção do negócio em hotelaria—Terrorismo e resiliência* [Faculdade de Direito da Universidade NOVA de Lisboa]. https://run.unl.pt/bitstream/10362/106601/1/NevesSilva_2020.pdf
- Tahiri, A., Kovaçi, I., Lekiqi, B., & Rexhepi, A. (2021). Quality-Access to Success (2021), Vol.22, No.182. *QUALITY MANAGEMENT*, 22(182). https://www.researchgate.net/profile/Bislim-Lekiqi/publication/351736008_Tourism_and_Hotel_Industry_Definition_Concepts_and_Development_-_The_Case_of_Kosovo/links/60a6ca86299bf1031fd0adef/Tourism-and-Hotel-Industry-Definition-Concepts-and-Development-The-Case-of-Kosovo.pdf

- United Nations World Tourism Organization. (2024). *Global and regional tourism performance* [Dataset]. <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>
- Wut, T. M., Xu, J. (Bill), & Wong, S. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 227–239. <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>

9. Apêndice

Apêndice 1 – Questionário disponibilizado aos hotéis

30/06/25, 22:46

Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro: Lições do Fracasso e Práticas de Sucesso

Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro: Lições do Fracasso e Práticas de Sucesso

Venho por este meio, na qualidade de estudante de mestrado no Curso de Gestão Hoteleira na Escola Superior de Tecnologias e Gestão da Universidade da Madeira, tomar a liberdade de pedir a sua preciosa ajuda na resposta a um questionário para a minha dissertação com o tema de "Resiliência no Empreendedorismo Hoteleiro: Lições do Fracasso e Práticas de Sucesso".

Este formulário tem como objetivo avaliar a resiliência individual do empreendedor e seus respetivos colaboradores como também a resiliência organizacional das empresas do setor hoteleiro. Os dados recolhidos serão utilizados para analisar os fatores que contribuem para a capacidade de adaptação e superação perante crises e adversidades no setor hoteleiro, é de salientar que a sua participação é voluntária e as suas respostas serão mantidas em anonimato.

* Obrigatória

Perguntas Demográficas

1. Cargo que desempenha na organização ? *

2. Idade ?

3. Tempo de experiência no setor hoteleiro ? *

- Menos de 1 ano de experiência
- 1 a 5 anos de experiência
- 5 a 10 anos de experiência
- 10 a 15 anos de experiência
- 15 a 20 anos de experiência
- Mais de 20 anos de experiência

4. Tamanho da empresa (número de colaboradores) ? *

- 1 a 20 colaboradores
- 20 a 40 colaboradores
- 40 a 60 colaboradores
- 60 a 80 colaboradores
- 80 a 100 colaboradores
- Mais de 100 colaboradores

5. Tamanho da empresa (volume de negócios) ?

6. Tamanho da empresa (total do ativo) ?

7. Localização da empresa ? *

Resiliência Individual dos Empreendedores e Colaboradores

8. Capacidade de adaptação e aprendizagem. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Em situações adversas, eu consigo me adaptar rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo aprender com os meus erros e melhorar as minhas práticas no futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encaro os desafios como oportunidades de crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Estabilidade emocional. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Em momentos de crise, mantenho o controlo sobre as minhas emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo lidar com situações de stress sem me deixar abalar emocionalment e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma atitude positiva e otimista perante as adversidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tomada de decisão rápida e eficaz. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Em situações de crise, consigo tomar decisões rápidas e eficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confio nas minhas decisões, mesmo sob pressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou capaz de avaliar riscos e agir de forma assertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Atitude positiva e resiliência pessoal. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Estou sempre aberto a novas experiências e desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero a disciplina e a determinação fundamentais para enfrentar dificuldades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho a capacidade de me manter motivado mesmo em situações difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mentalidade empreendedora e foco na criação de valor. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Estou sempre a procura de novas oportunidades para agregar valor ao meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capto a aprendizagem contínua como essencial para o meu desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma mentalidade empreendedora e procuro constantemente inovar no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resiliência Organizacional

13. Comunicação Transparente. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A organização disponibiliza informações claras e relevantes para todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em momentos de crise, a empresa comunica abertamente sobre os desafios e as ações que estão sendo tomadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são incentivados a expressar as suas preocupações e sugestões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Capacidade de adaptação. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A organização é capaz de adaptar as suas estratégias rapidamente em resposta a mudanças no ambiente de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em situações inesperadas, a empresa ajusta as suas operações para continuar funcionando de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa incentiva uma cultura de flexibilidade entre os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Capital Social. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A empresa possui boas relações empresariais com outras organizações e parceiros do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização mantém um ambiente de trabalho que promove a confiança e o apoio entre os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa participa em redes de cooperação que oferecem suporte em momentos de crise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Liderança de Serviço. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A liderança da empresa prioriza o bem-estar e as necessidades dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes da organização demonstram empatia e se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão utiliza uma abordagem de liderança colaborativa e evita o uso excessivo de autoridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Gestão da resiliência e competitividade. *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A organização possui processos bem definidos para identificar e mitigar potenciais ameaças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa realiza planos de contingência para lidar com crises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização investe em formação para desenvolver a resiliência dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

