

DM

**Boas Práticas de Gestão
num Estabelecimento Hoteleiro**
Estudo caso Grupo Enotel

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Sónia Patrícia Sousa Açafrão
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

setembro | 2024

**Boas Práticas de Gestão
num Estabelecimento Hoteleiro**
Estudo caso Grupo Enotel

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Sónia Patrícia Sousa Açafrão

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Susana Teles

COORIENTAÇÃO

António Manuel Martins de Almeida

Agradecimentos

Na realização da presente dissertação, contei com o apoio de várias pessoas, às quais estou profundamente grata.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão à Professora Susana Teles e ao Professor António Almeida, pela dedicação e paciência. A vossa disponibilidade e sabedoria foram fundamentais para o sucesso desta pesquisa.

Aos Professores que durante o primeiro ano do Mestrado, contribuíram com valiosos *insights* e enriqueceram o meu percurso académico.

Aos meus colegas, pelos momentos partilhados, pelas boas discussões e pela alegria que por vezes se instalava.

Agradeço ao Grupo Enotel e aos seus trabalhadores, que se dispuseram em responder ao questionário, sem vocês a recolha desses dados teria sido impossível.

E finalmente agradeço à minha família, pelo incentivo e preocupação com que sempre me acompanharam, aos meus Pais e irmãs, sei que sentem orgulho no meu percurso; ao meu namorado, pela paciência, incentivo e amor demonstrado e aos meus sobrinhos e cunhado pelo carinho e apoio.

Quero demonstrar o meu agradecimento, a todos aqueles que, de uma forma ou outra, tornaram possível a realização da presente dissertação.

Obrigada!

Resumo

Este estudo procurou compreender as práticas de gestão utilizadas no Grupo Enotel em relação aos seus trabalhadores, bem como analisar a percepção desses sobre a cultura organizacional da empresa e identificar quais são os fatores que contribuem para a motivação e o compromisso dos trabalhadores. Adicionalmente, procurou-se estabelecer uma relação entre as práticas de gestão e os resultados organizacionais, identificando quais práticas contribuem para a obtenção de melhores resultados e que fomentam uma melhoria contínua da empresa.

Assim, foi utilizado o método quantitativo, através da aplicação de questionários aos colaboradores. O tamanho da amostra foi limitado ao número de colaboradores vinculados à empresa, sendo que no período em que decorreu a distribuição de questionários, estavam vinculados 278 colaboradores, tendo sido possível recolher 241 questionários. A recolha de dados foi realizada de 1 a 15 março, tendo sido aplicado o questionário de forma presencial.

Foram contemplados vários aspetos, como a formação e o desenvolvimento pessoal, a avaliação de desempenho, a remuneração e os benefícios e também os aspetos culturais, como os valores, o clima organizacional, a liderança, a comunicação e a participação ativa dos trabalhadores. A pesquisa mostrou que a empresa distingue-se por ter uma gestão eficiente, que valoriza os seus trabalhadores, promove uma cultura organizacional positiva e com iniciativas de sustentabilidade. Os dados indicaram que a empresa produz serviços de qualidade e na perspetiva do trabalhador tem um futuro promissor, gere bem seus funcionários e possui uma forte cultura organizacional. As práticas de gestão do Grupo estão assentes em quatro pilares fundamentais: valorização dos colaboradores, cultura organizacional, sustentabilidade e prestação de serviços de excelência. A combinação destes pilares contribui para o sucesso da empresa, consolidando a sua posição de referência no setor hoteleiro. Os resultados obtidos revelam ainda que é importante investir num ambiente de trabalho positivo e motivador e na formação dos trabalhadores adotando práticas sustentáveis de forma a minimizar o seu impacto ambiental. Assim, este estudo também procura contribuir para a literatura académica no tema da gestão hoteleira, oferecendo *insights* valiosos sobre as práticas de gestão eficazes e os fatores que influenciam a motivação e o compromisso dos colaboradores nas empresas do setor hoteleiro.

Palavras-chave: Práticas de Gestão, Setor Hoteleiro, Cultura Organizacional, Grupo Enotel, Compromisso

Abstract

This study sought to understand the management practices used in the Enotel Group in relation to its workers, as well as analyzing their perception of the company's organizational culture and identifying which factors contribute to workers' motivation and commitment. Additionally, we sought to establish a relationship between management practices and organizational results, identifying which practices contribute to obtaining better results and that encourage continuous improvement.

Therefore, the quantitative method was used, through the application of questionnaires to employees. The sample size was limited to the number of employees linked to the company, and during the period in which the questionnaires were distributed, 278 employees were linked, making it possible to collect 241 questionnaires. Data collection was carried out from March 1st to 15th, with the questionnaire being administered in person.

Various aspects were covered, such as training and personal development, performance evaluation, remuneration, benefits, and cultural aspects, such as values, organizational climate, leadership, communication, and active participation of workers.

The research showed that the company stands out for having efficient management, which values its workers, promotes a positive organizational culture and sustainability initiatives. The data indicated that the company produces quality services and, from the worker's perspective, has a promising future, manages its employees well and has a strong organizational culture. The Group's management practices are based on four fundamental pillars: valuing employees, organizational culture, sustainability, and provision of excellent services. The combination of these pillars contributes to the company's success, consolidating its position as a reference in the hotel sector. The results obtained also reveal that it is important to invest in a positive and motivating work environment and in the training of workers adopting sustainable practices to minimize their environmental impact.

Therefore, this study also seeks to contribute to the academic literature on the topic of hotel management, offering valuable insights into effective management practices and the factors that influence employee motivation and commitment in companies in the hotel sector.

Keywords: Management Practices, Hotel Sector, Organizational Culture, Enotel Group, Commitment.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Lista de abreviaturas.....	xiii
1. Introdução.....	14
2. Contexto do Desenvolvimento do setor do Turismo.....	17
2.1. O Impacto do Turismo.....	17
2.2. O impacto da pandemia Covid19 no Turismo.....	23
2.3. Impacto do turismo a nível mundial – 1976-2022	29
2.4. Impacto do turismo a nível nacional - 1976-2022.....	35
2.5. Impacto do turismo a nível regional – 1976-2022	41
3. Revisão da Literatura	46
3.1 Estabelecimentos de Hotelaria	46
3.2 Indicadores de Gestão	54
3.3 Modelos de Boas Práticas de Gestão.....	60
4. Metodologia	65
4.1 Definição da População-alvo e Tamanho da Amostra.....	68
5. Estudo caso – Grupo Enotel.....	69
5.1 Visão, missão, cultura, valores e estratégia.....	70
6. Análise e Discussão.....	72
6.1 Análise de resultados.....	72
6.2 Correlação de dados	96

7. Recomendações.....	100
8. Conclusão.....	101
Referências Bibliográficas	105
Anexo 1 - Bolograma Enotel.....	119
Anexo 2 - Questionários.....	120

Índice de Gráficos

Gráfico 1- PIB Global 2019-2021	19
Gráfico 2 - Emprego no turismo 2019 - 2021	19
Gráfico 3 - Evolução turismo 1º trimestre (2019 versus 2023).....	24
Gráfico 4 - Evolução das dormidas e da taxa de ocupação-cama no alojamento turístico da RAM.....	26
Gráfico 5 - Evolução taxa de ocupação-cama no alojamento turístico da RAM (2013-2023)	27
Gráfico 6 - Ano 2023 (Proveitos totais, RevPar, ADR)	27
Gráfico 7 - Número de chegadas de turistas internacionais (1975-1999) (milhões).....	29
Gráfico 8 - Número de chegadas de turistas internacionais (2000-2022) (milhões).....	30
Gráfico 9 - Chegadas de turistas internacionais por região 1995-2021	31
Gráfico 10 - Chegadas internacionais de turistas 2018-2022.....	32
Gráfico 11 - Chegadas internacionais 2022-2023	32
Gráfico 12 - Nº trabalhadores ligados ao setor do Turismo a nível global	33
Gráfico 13 - Taxa crescimento do PIB 2006-2010.....	34
Gráfico 14 - Entrada de Estrangeiros na fronteira em 1976.....	35
Gráfico 15 - Capacidade dos alojamentos turísticos	37
Gráfico 16 - Proveitos totais dos alojamentos turísticos	38
Gráfico 17 - Taxa de crescimento.....	38
Gráfico 18 - Evolução do PIB entre 1975 - 1989.....	39
Gráfico 19 - Evolução do PIB entre 1990 - 2000.....	40
Gráfico 20 - Evolução do PIB entre 2001 - 2022.....	40
Gráfico 21 - Evolução dos Proveitos 1976 a 2001	42

Gráfico 22 - Evolução dos Proveitos 2001 a 2022.....	42
Gráfico 23 - Evolução dos Proveitos % (1976 a 2001).....	43
Gráfico 24 - Evolução dos Proveitos % (2001-2022)	44
Gráfico 25 - Taxa líquida de ocupação-quarto nos estabelecimentos de alojamento turístico por mês, segundo os anos.....	45
Gráfico 26 - Hotéis em Portugal	47
Gráfico 27 - Distribuição por tipologia, em Portugal.....	48
Gráfico 28 - Ranking Nacional dos Grupos Hoteleiros	49
Gráfico 29 - Estabelecimentos Turísticos na RAM.....	49
Gráfico 30 - Taxa de alojamentos turísticos disponíveis.....	50
Gráfico 31 - Total Hóspedes RAM (1991-2021).....	51
Gráfico 32 - Nº de dormidas na RAM.....	52
Gráfico 33 - Taxa de ocupação da RAM 2023 (%).....	52
Gráfico 34 - RevPar e ADR da RAM.....	53
Gráfico 35 - Informação Pessoal - Idade.....	72
Gráfico 36 - Informação Pessoal - Género.....	73
Gráfico 37 - Informação Pessoal - Tempo na Empresa.....	74
Gráfico 38 - Fatores de Sucesso	76
Gráfico 39 - Classificar a empresa consoante grau de concordância.....	77
Gráfico 40 - Cultura Organizacional - Características Gerais	79
Gráfico 41- Cultura Organizacional - Liderança Organizacional	80
Gráfico 42 - Cultura Organizacional - Ênfases Estratégicas.....	82
Gráfico 43 - Cultura Organizacional - Comprometimento Organizacional	84
Gráfico 44- Cultura Organizacional - Motivação e Recompensas.....	86

Gráfico 45 - Atualmente está à procura de trabalho?	87
Gráfico 46 - Benefícios Extra.....	88
Gráfico 47 - O hotel avalia a satisfação dos seus funcionários?	89
Gráfico 48 - Aspetos que são considerados no processo de avaliação da satisfação dos seus funcionários.....	90
Gráfico 49 - O hotel tem valores e regras de conduta claramente definidos?.....	91
Gráfico 50 - Os valores do Hotel são comunicados de forma clara?	91
Gráfico 51 - Valores do grupo ENOTEL.....	92
Gráfico 52 - O Hotel possui uma política ambiental cujas diretrizes são refletidas nos processos de planeamento e gestão?	93
Gráfico 53 - O hotel já tentou reduzir o seu impacto ambiental?	93
Gráfico 54 - Níveis o Hotel já tentou reduzir o impacto ambiental	94
Gráfico 55 - O Hotel disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes?	95

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores de Gestão	56
Tabela 2 - Categorias dos Indicadores de Gestão.....	58
Tabela 3 - Contribuições de Autores Relevantes para os Modelos de Boas Práticas de Gestão no Contexto Hoteleiro	61
Tabela 4 - Fatores que Impactam a Tomada de Decisão com Risco na Gestão Hoteleira	64
Tabela 5 - Estrutura do Inquérito por questionário.....	66
Tabela 6 - Fatores críticos de sucesso	74
Tabela 7 - Classificar a empresa consoante grau de concordância.....	76
Tabela 8 - Cultura Organizacional - Caraterísticas Gerais	78
Tabela 9 - Cultura Organizacional - Liderança Organizacional.....	79
Tabela 10 - Cultura Organizacional - Ênfases Estratégicas.....	80
Tabela 11 - Cultura Organizacional - Comprometimento Organizacional.....	82
Tabela 12 - Cultura Organizacional - Motivação e Recompensas	84
Tabela 13 – Correlação de dados - Eficiência Organizacional.....	98
Tabela 14 - Correlação de dados - Cultura Organizacional.....	98
Tabela 15 - Correlação de dados	99
Tabela 16 - Validação das Hipóteses de Pesquisa	99

Lista de abreviaturas

A&B – Alimentos e Bebidas

ADR – *Average Daily Rate*

ARR – *Average Room Rate*

BCSD – *Business Council for Sustainable Development*

BSC – *Balanced Scorecard*

DREM - Direção Regional de Estatística da Madeira

EBIDTA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

GOP – *Gross Operating Profit*

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPIs – *Key Performance Indicators*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – *Property Management System*

RAM – Região Autónoma da Madeira

REVPAR – *Revenue per Available Room*

REVPASH – *Revenue Per Available Seat Hour*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TREVPAR – *Total Revenue per Available Room*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

WTTC – *World Travel and Tourism Council*

1. Introdução

O turismo tem um papel fundamental no desenvolvimento social e económico das regiões, contribui significativamente para o aumento do produto interno bruto (PIB), fomenta a criação de emprego, diversifica a economia, sendo também muito importante na promoção da cultura local (Espino-Rodríguez & Gil, 2015; Azhar Mohd Harif et al., 2022; Hall, 2009). Thorn (2001) e Gunn & Var (2002) afirmam que o turismo apresenta um papel transformador, capaz de impulsionar o crescimento local e reforçar a identidade cultural de um destino. Contudo o sucesso do setor a nível macro, depende do sucesso a nível micro (empresarial). A implementação de boas práticas de gestão é fundamental para o sucesso e sustentabilidade das unidades hoteleiras. Autores como Chiavenato, (2003) e Kotler et al., (2010) reforçam a importância da gestão eficiente para garantir competitividade no mercado hoteleiro. Além disso, Chiavenato (2003) destaca a importância da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores, elementos cruciais para o sucesso de uma unidade hoteleira. Perante este cenário, o Grupo Enotel, sendo uma importante empresa do setor hoteleiro regional, enfrenta desafios, mas também oportunidades únicas na sua gestão. Assim, este estudo procura compreender as práticas de gestão adotadas pelo Grupo Enotel em relação aos seus colaboradores, bem como analisar a perceção desses colaboradores sobre a cultura organizacional da empresa, de forma a identificar o impacto de várias variáveis de relevo, procurando ainda obter conclusões que possam servir de elementos de análise da temática no conjunto do setor da Região Autónoma da Madeira (RAM), dado que as oportunidades e desafios enfrentados pelas restantes empresas serão certamente similares aos enfrentados pelo Grupo Enotel. Por outro lado, através da análise da perceção dos inquiridos sobre os vários aspetos de gestão, procura-se estabelecer uma relação entre as práticas de gestão e o desempenho da empresa e identificar quais as práticas que contribuem para a obtenção de melhores resultados para a empresa. Além disso, procura também identificar, do ponto de vista de gestão, quais as áreas de investimento prioritário e identificar um perfil preciso das áreas em que o grupo hoteleiro em estudo está a investir e em quais há potencial de melhoria, e qual a opinião dos inquiridos sobre as opções da empresa. Pretende-se adicionalmente abordar a questão do grau de comprometimento e motivação do trabalhador para com a empresa, analisar a forma que o trabalhador compreende o mercado de trabalho, levando-o a pensar nas consequências da sua saída da empresa, o que permite identificar contextos que

potenciem uma gestão pessoal equilibrada entre a necessidade de explorar novos contextos e minimizar as fontes de desconforto e o desejo em permanecer na empresa.

Os objetivos gerais deste estudo incluem a compreensão das práticas de gestão, a análise da percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e a identificação dos fatores que contribuem para a motivação e o compromisso dos trabalhadores do Grupo Enotel.

Para atingir estes objetivos, optou-se por efetuar uma análise sucinta das práticas de gestão, tendo em consideração vários aspetos, como a formação e o desenvolvimento pessoal, a avaliação de desempenho, a remuneração e os benefícios e considerar também os aspetos culturais, como os valores, o clima organizacional, a liderança, a comunicação e a participação ativa dos trabalhadores.

Neste contexto, este estudo também procura contribuir para a literatura académica associada à temática da gestão hoteleira, oferecendo *insights* valiosos sobre as práticas de gestão eficazes e os fatores que influenciam a motivação e o compromisso dos colaboradores nas empresas do setor hoteleiro. A partir destes resultados, espera-se fornecer recomendações práticas para o Grupo Enotel e outras empresas similares, visando aprimorar as suas práticas de gestão e a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo. Assim, este estudo não se concentra apenas na análise interna do Grupo Enotel, mas também procura acrescentar conhecimento aplicável à gestão hoteleira na RAM, pretendendo contribuir, ainda que marginalmente, para a melhoria contínua e sustentável das empresas do setor hoteleiro. Desta forma, o presente estudo está organizado em 8 capítulos, iniciando com uma introdução que discorre sobre a importância do setor do turismo, seguido de uma breve contextualização do desenvolvimento do setor e o impacto do turismo global e regional ao longo das décadas. No capítulo três procede-se à revisão da literatura em tópicos chave da dissertação, abordando os indicadores de gestão e modelos de boas práticas de gestão utilizados em estabelecimentos hoteleiros.

O capítulo quatro sintetiza a metodologia utilizada neste estudo bem como a definição do público-alvo e o tamanho da amostra. No quinto capítulo, dedicado à descrição do estudo de caso, centra-se na apreciação da visão, missão, cultura, valores e estratégia organizacional do Grupo Enotel. A análise e discussão dos resultados obtidos são abordadas no capítulo seis, com destaque para a análise de dados e correlações. No capítulo sete são indicadas sugestões baseadas nos resultados obtidos, com o objetivo de melhorar as práticas de gestão do setor hoteleiro. No último capítulo apresentam-se notas a título de conclusão, resumindo as

revelações principais e salientando a contribuição do estudo para a gestão hoteleira e para a literatura académica.

O problema de investigação central deste estudo é: Quais são as práticas de gestão, com incidência na área dos recursos humanos, que contribuem para o sucesso e desempenho do Grupo Enotel no setor hoteleiro?

Para abordar esse problema, são formuladas as seguintes hipóteses:

H1: As práticas de gestão do Grupo Enotel são eficazes na atração, retenção e desenvolvimento de trabalhadores.

H2: A cultura organizacional do Grupo Enotel é forte e positiva, o que contribui para a motivação e o compromisso dos trabalhadores.

H3: Os colaboradores do Grupo Enotel estão motivados e comprometidos com o sucesso da empresa.

2. Contexto do Desenvolvimento do setor do Turismo

2.1. O Impacto do Turismo

O impacto do turismo é uma temática de crescente relevância no âmbito global, dado que este exerce uma influência significativa sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente. Nesta secção, irá ser explorado o impacto económico do turismo, referindo os efeitos positivos e negativos sobre o desenvolvimento económico. Em seguida, irá ser examinado o impacto social, destacando questões como a criação de emprego, comunidade e qualidade de vida das populações afetadas pela indústria do turismo. Por fim, irá ser abordado o impacto ambiental, analisando as implicações para a sustentabilidade e a contribuição do turismo para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e compõem a Agenda 2030, cujo objetivo é a construção e implementação de políticas públicas que visem guiar a humanidade até 2030 (Nações Unidas, 2015).

No passado recente as teorias de desenvolvimento económico não incluíam o turismo como um fator significativo de crescimento e de desenvolvimento económico das regiões, principalmente porque os investigadores na área da ciência regional davam prioridade à indústria de serviços, enquanto os técnicos na área do planeamento regional davam prioridade ao urbano em detrimento do rural (Calero & Turner, 2020). O setor do turismo teve de desenvolver e impor a sua própria agenda académica adequando a sua abordagem científica e paradigmas às necessidades empresariais e dos gestores do destino, como a promoção e competitividade do destino (Calero & Turner, 2020). Apesar da importância do setor turístico ter sido reconhecida pelos decisores políticos há varias décadas, o turismo só surgiu e se destacou como relevante no início da década de 1990 (Calero & Turner, 2020). Alguns autores referem que quando se fala em investigação sobre o turismo esta centra-se principalmente no papel que o turismo tem no desenvolvimento regional e se promove um crescimento sustentável ou não (Vu & Turner, 2006; Zhou-Grundy & Turner, 2014).

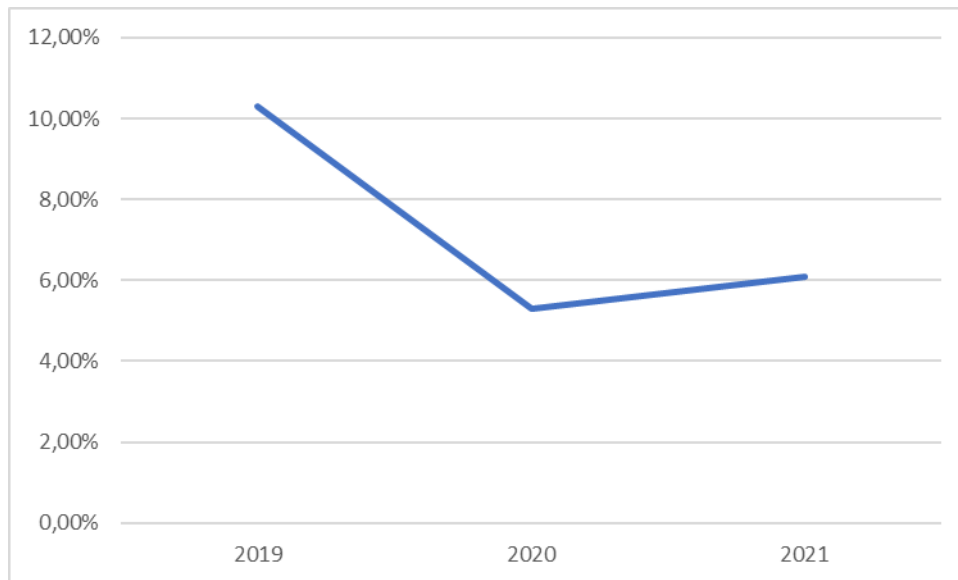
A maioria dos estudos sobre os impactos do turismo focam-se no turismo em geral ou num tipo de turismo específico ; no entanto, as regiões desenvolvem diversos tipos de segmentos turísticos em linha com os produtos turísticos existentes que impactam de diversas formas a comunidade onde estão inseridas (Shahzad et al., 2017). O turismo nos últimos 10 anos tem

apresentado um crescimento exponencial, devido principalmente ao aumento do rendimento disponível e da acessibilidade, o que por sua vez impulsiona as economias locais (Wang et al., 2020). Chen et al. (2021) referem que neste contexto de globalização, o desenvolvimento do turismo internacional numa região, implica que esta inevitavelmente seja afetada pelo desempenho das economias estrangeiras. Adicionalmente salientam que o “crescimento económico e o desenvolvimento do turismo sempre foi de interesse primordial na economia do turismo” (Chen et al., 2021, p. 1), constatando que o desenvolvimento e o crescimento económico estão interligados e são fundamentais para fomentar a dinâmica turística nas regiões. Chen et al (2021) e Ahmad et al., (2020) descrevem que o turismo é um impulsionador da economia a longo prazo.

O desenvolvimento turístico sustentado traz diversos benefícios às comunidades, como o aumento do emprego, desenvolvimento da rede de transportes, aumento de rendimento dos trabalhadores (Shahzad et al., 2017), o que naturalmente promove uma melhor qualidade de vida. Dado o crescimento recente do setor do turismo e de acordo com o barómetro mundial do turismo para o primeiro trimestre de 2023, elaborado pela Organização Mundial de Turismo (OMT), este setor representa 10% do PIB global (OMT, 2023). No entanto, esse crescimento não vem isento de impactos negativos, tanto para as comunidades como para o meio ambiente (Graymore et al., 2010; Guan et al., 2022; Saveriades, 2000). Diversos autores, como Butler (1980), Doxey (1975) e Pearce (1989), referem que o impacto do turismo destaca-se nas questões sociais, no aumento do tráfego, na degradação ambiental, no excesso de circulação de pessoas e consequentemente na diminuição da qualidade de vida (Wang et al., 2020).

Outros estudos, como os de Gómez-Pomar, (2006) e Lim, (2001), indicam que o turismo influencia o crescimento económico através de diversos canais, como a economia de escala e a acumulação de capital. Este crescimento atrai fluxos turísticos expressivos (Shahzad et al., 2017), sendo, no entanto, impactado pelas implicações económicas de crises financeiras e de epidemias, como foi o caso da pandemia Covid19. O relatório de 2020 sobre as Tendências da Economia do Turismo Mundial, do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (World Travel and Tourism Council - WTTC), refere que a contribuição do setor do turismo para o PIB mundial em 2020 caiu 50,4% devido à pandemia Covid19, tendo recuperado 21,7% em 2021, sendo que em 2019 representava 10,30% do PIB global (Gráfico 1).

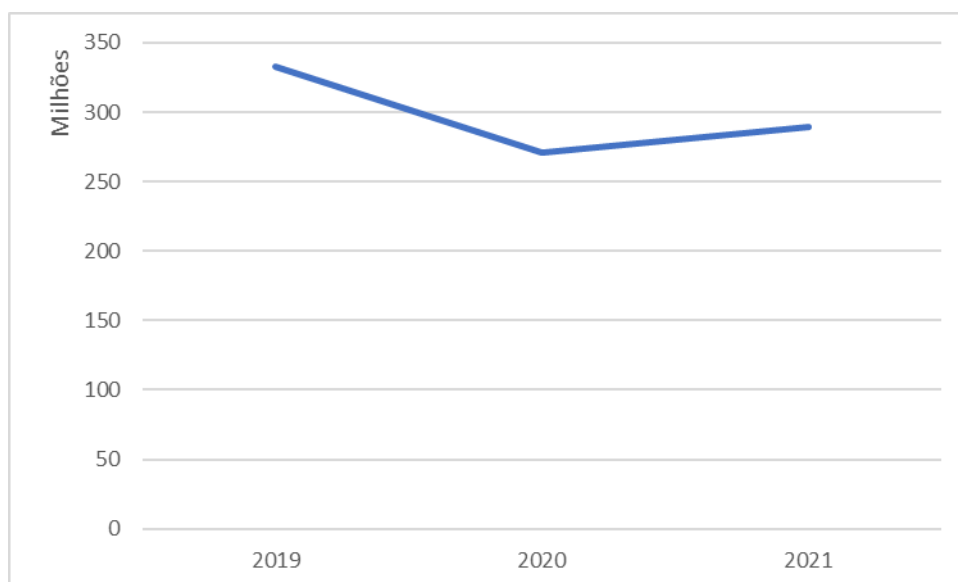
Gráfico 1- PIB Global 2019-2021



Fonte:TravelBI, (2022)

Este impacto económico, causado pela pandemia Covid19, traduziu-se num aumento do desemprego associado a este setor, indicando o mesmo relatório em 2020, que foram perdidos 62 milhões de empregos a nível mundial, constando, no entanto, já 2021 uma recuperação de cerca de 18 milhões de empregos (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Emprego no turismo 2019 - 2021



Fonte:TravelBI, (2022)

Sempre se reconheceu que o desenvolvimento do turismo traz consigo oportunidades de emprego e trabalho. No entanto, a pandemia destacou de maneira ainda mais evidente o alcance do impacto do turismo na geração de rendimento tanto ao nível individual como ao nível da comunidade em escala global. A pandemia Covid19 evidenciou a vulnerabilidade dos trabalhadores associados ao turismo, devido às flutuações súbitas de procura de serviços na indústria, pelo que muitos trabalhadores do setor procuraram oportunidades de emprego alternativas (Ladkin et al., 2023). À medida que a procura por viagens e turismo ressurgiu após a pandemia, começa-se a presenciar uma escassez histórica de mão-de-obra na indústria e que se agrava devido ao considerável aumento dos níveis de stress no trabalho (Ladkin et al., 2023).

Para a sociedade em geral, o aumento do turismo promove nas diversas regiões uma crescente necessidade de mão-de-obra qualificada, de forma a oferecer serviços de qualidade aos clientes (Seyitoğlu et al., 2022). No entanto, os trabalhadores associados à indústria do turismo, para além do stress (Ladkin et al., 2023), enfrentam frequentemente os custos e incerteza associada a empregos precários, condicionados pelas oportunidades escassas de formação e de progressão na carreira (Kronenberg & Fuchs, 2021). A OMT (ODS - BCSD Portugal, 2023) refere que o turismo pode (e devia) contribuir para “a criação de trabalho digno, a redução da pobreza, a melhoria da eficiência na utilização de recursos e a redução da degradação ambiental” (Bianchi & de Man, 2021, p. 1).

Bianchi e de Man (2021b) argumentam que os princípios de "crescimento inclusivo" e "trabalho digno" promovidos pela OMT têm contribuído muito pouco para a abordagem das contradições associadas às dinâmicas de crescimento que impulsionam o desenvolvimento do turismo, significando que apesar de constituírem um objetivo de excelência, estes princípios não são suficientes para apontar no sentido da resolução de um conjunto de problemas que existem e persistem, como a desigualdade social e precariedade laboral, que muitas vezes acompanham o desenvolvimento turístico descontrolado. Mencionam ainda que as revisões propostas pela OMT para o ODS 8 – Trabalho digno e crescimento económico, permanecem aquém do esperado, revelando as injustiças que são intrínsecas ao setor.

Embora muitos estudos (Ahmad et al., 2020; Calero & Turner, 2020; Chen et al., 2021; Graymore et al., 2010; Guan et al., 2022; Shahzad et al., 2017) afirmem que o turismo contribui para o crescimento económico e promoção do emprego, é importante observar que esse crescimento também está associado a danos ambientais, conforme referido acima. Jiaqi et

al. (2022) analisaram em que medida o desenvolvimento do turismo e o aumento das emissões de carbono estão relacionados. No estudo em questão verifica-se que o turismo tem “um efeito direto positivo e um efeito indireto negativo nas emissões de carbono; ambos são significativos ao nível de 1%” (Jiaqi et al., 2022, p.1), sendo o impacto indireto negativo do turismo mais significativo. Outros autores que também estudaram esta relação das emissões de carbono e o desenvolvimento do turismo, nomeadamente Koçak et al. (2020) que pretendiam verificar qual a relação das emissões de carbono com o turismo, considerando-o como principal fonte para as alterações climáticas. Lenzen et al. (2018), no estudo que realizaram, quantificaram as emissões de gases de efeito estufa que estavam associadas ao turismo em diferentes países, ressaltando que é importante existirem políticas públicas para reduzir esse impacto. Por sua vez, Day (2022) incluiu no seu estudo, questões políticas e pesquisas recentes sobre a gestão do turismo, para efeitos da análise da contribuição das empresas para as questões ambientais e qual o papel dos turistas na obtenção de resultados ambientais positivos.

Esta relação entre o aumento das emissões de carbono e o turismo foi notória durante o período em que, em resultado da pandemia Covid19, o fluxo turístico diminuiu drasticamente e foi possível constatar que “o turismo aumenta efetivamente as emissões de carbono”, dada a redução nos níveis de poluição (Yıldırım et al., 2023). O aceleramento das alterações climáticas pressupõe uma intervenção urgente por parte dos destinos de forma a participar na resolução deste que é um dos maiores problemas da atualidade. Vários autores evidenciam que existe uma necessidade de desenvolver respostas institucionais como forma de adaptação (Becken et al., 2020; Jarratt & Davies, 2020; Jiricka-Pürerer et al., 2020).

Lopes et al., (2022) referem que é importante “adaptar e personalizar os produtos turísticos aos turistas com base nas preferências climáticas” (pag.1). Já McCreary et al. (2020) refere que as condições climáticas atrativas podem influenciar as expectativas dos visitantes, podendo assim ser utilizado como estratégia de marketing para desenvolver produtos financeiros para operadores turísticos e destinos. Ainda sobre as questões ambientais, Gandini et al., (2021) e Simpson et al., (2021) destacam a importância de efetuar uma análise de risco para determinar situações de instabilidade climáticas e de possíveis eventos extremos, como por exemplo tempestades e ondas de calor. Pröbstl-Haider et al., (2021) referem a importância no planeamento e desenvolvimento de infraestruturas, mencionando que por exemplo um projeto

para construção de um hotel deve ter em consideração os riscos associados às alterações climáticas.

Já Lopes et al. (2022) defendem a necessidade da participação de especialistas nas medidas de adaptação às mudanças climáticas, permitindo assim a criação de projeções mais sólidas para a oferta turística. Referem similarmente que estas projeções podem ajudar na elaboração dos planos de adaptação à variabilidade climática, o que por sua vez minimiza os riscos envolvidos no desenvolvimento do setor e de novos projetos, permitindo a criação de novas oportunidades para alterar a competitividade entre diferentes destinos turísticos. Dado o exposto, a degradação ambiental representa um desafio crucial para o setor do turismo e uma preocupação global. Em relação a esta matéria, foram estabelecidos 17 ODS que visam erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade para todos até 2030, como sendo uma "visão comum para a Humanidade, um contrato entre os líderes mundiais e os povos, e uma lista de tarefas em nome das pessoas e do planeta" (Nações Unidas, 2023). As mudanças climáticas e o aquecimento global estão intrinsecamente ligados aos ODS da Agenda 2030, trazendo à tona a questão da "sustentabilidade do equilíbrio entre o turismo e o meio ambiente" (Yıldırım et al., 2023, p. 1). Embora o turismo seja considerado um sector limpo, o seu impacto negativo no cumprimento dos ODS é inegável.

Bostancı (2022) refere que o impacto do turismo traduz-se em factos como o incremento da frequência das secas e inundações, da precipitação excessiva, do aumento da temperatura, das alterações nos ecossistemas e na extensão da vegetação e dos efeitos adversos nos recursos hídricos. O surgimento dos ODS vieram lembrar o setor da sua responsabilidade, no sentido de passar a ter um papel interventivo no cumprimento destes objetivos. Outros autores (Gössling & Buckley, 2016) referem que a aviação, os automóveis, o alojamento são os principais responsáveis pelo aumento das emissões totais de CO₂, com 40%, 32% e 21% respetivamente. As emissões de gases com efeito de estufa estão a aumentar porque o número de turistas também está a aumentar. Apesar do desenvolvimento e aumento de eficiência, prevê-se que as emissões provenientes do turismo aumentem 135% em três décadas entre 2005 e 2035 (Gössling & Buckley, 2016).

Rojas-Méndez et al. (2023) observam que estudos anteriores realçaram a contribuição financeira do turismo para criar uma imagem positiva e atraente de um país, questão já abordada acima. No entanto, estudos mais recentes evidenciam que o setor do turismo desempenha um papel determinante na consecução dos ODS não-económicos

(Rasoolimanesh et al., 2023). Desta forma, o futuro do turismo passa pela inclusão de estratégias e medidas que promovam o desenvolvimento sustentável.

Alguns autores referem que já existe algum trabalho no desenvolvimento e implementação de um turismo sustentável, de forma a que se reduza os impactos negativos do turismo (Grilli et al., 2021). Este turismo mais sustentável carece de um trabalho em conjunto dos turistas e dos residentes, através da redução do excesso de transporte e do consumo, garantindo aos turistas experiências seguras e aos residentes garantia de manutenção do seu património natural e estabilidade laboral (Agrawal et al., 2022). O crescimento sustentável também requer um planeamento cuidadoso e o desenvolvimento de carreiras, com foco em metas comuns, como melhorar a produtividade, a qualidade, reduzir a rotatividade e os custos com pessoal. Além disso, o desenvolvimento sustentável deve promover a responsabilidade social, um senso de pertença e o interesse em práticas de gestão socialmente responsáveis (Seyitoğlu et al., 2022). Portanto, à medida que o turismo continua a desempenhar um papel fundamental na economia global e na vida das comunidades locais, é crucial considerar abordagens sustentáveis que equilibrem o crescimento económico com a preservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida das populações afetadas. Isso ajuda não apenas a alcançar os ODS, mas também garante que o turismo continue a ser uma força positiva para as gerações futuras. Nesse contexto de busca por sustentabilidade é fundamental examinar em detalhe qual o impacto da pandemia de Covid19 no turismo, uma crise que não apenas expôs as vulnerabilidades do setor, mas também destacou a necessidade de práticas mais sustentáveis à medida que o turismo tenta recuperar e se reinventar num futuro pós-pandemia.

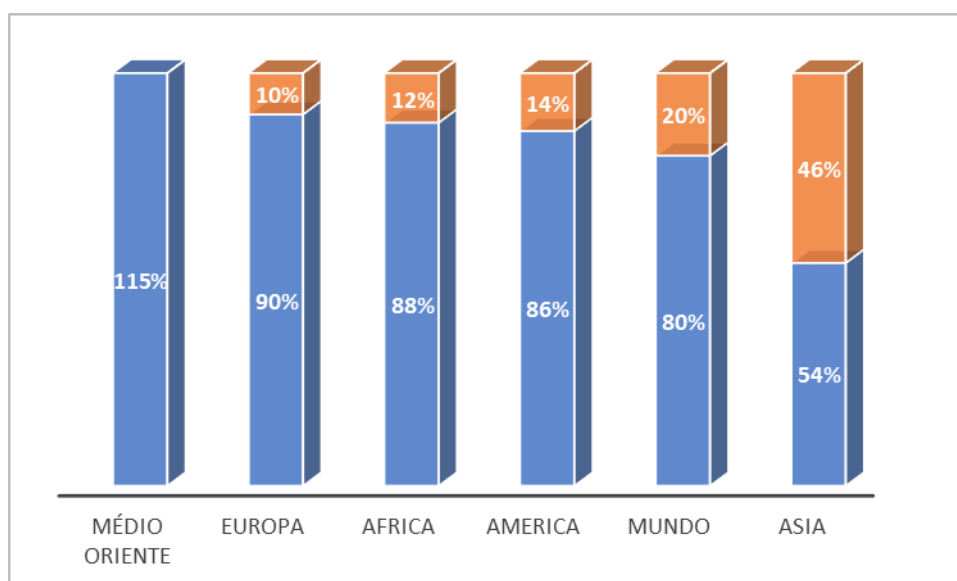
2.2. O impacto da pandemia Covid19 no Turismo

O turismo desempenha um papel fundamental na economia global, impulsionando o crescimento, a criação de empregos e a interconexão entre culturas. No entanto, o setor foi submetido a uma prova de fogo sem precedentes com a eclosão da pandemia da Covid19, que paralisou viagens nacionais e internacionais e confinou destinos de renome mundial ao silêncio (Pinto, 2021). Esta crise sanitária não apenas expôs as vulnerabilidades do turismo, mas também desencadeou uma série de desafios que afetaram não apenas a economia, mas também a sociedade e o meio ambiente. Nesse contexto, torna-se crucial examinar em detalhe o impacto da pandemia de Covid19 no turismo, a fim de compreender as mudanças, e as adaptações necessárias.

O tráfego aéreo de passageiros civis continua a recuperar do prejuízo que teve durante a pandemia, mas a economia já ultrapassou os níveis de atividade pré-pandemia em 2021 (*Commercial Market Outlook*, 2023). As viagens aéreas ainda estão a enfrentar diversos constrangimentos, incluindo a escassez de mão-de-obra, fricção na cadeia de abastecimento e limites operacionais nos aeroportos. No entanto, é esperado que o tráfego global de passageiros atinja os níveis de 2019 no período 2023-2024, com o tráfego doméstico a atingir este marco mais cedo do que o tráfego internacional, o que tudo indica se venha a concretizar em 2024 (*Commercial Market Outlook*, 2023).

A OMT refere que no primeiro trimestre de 2023 as chegadas internacionais atingiram 80% dos níveis pré-pandêmicos e estima-se que 235 milhões de turistas viajaram internacionalmente nos primeiros três meses, mais do dobro do mesmo período de 2022. Por região, verificamos que o Médio Oriente foi o que mais se destacou, apresentando-se como a única região que superou as chegadas de 2019 (+15%) (*UNWTO World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics*, 2023). A Europa no primeiro trimestre conseguiu atingir 90% dos níveis pré-pandêmicos, impulsionada pela forte procura intrarregional. Continentes como África e as Américas atingiram 88% e 86% respetivamente, dos níveis de 2019 (Gráfico 3). No primeiro trimestre de 2024, mais de 285 milhões de turistas realizaram viagens internacionais, revelando uma subida de 20% face ao mesmo período de 2023 e representando 97% dos níveis pré-pandemia (Publituris, 2024).

Gráfico 3 - Evolução turismo 1º trimestre (2019 versus 2023)



Fonte:UNWTO, 2023

No relatório disponibilizado pela OMT (2023), podemos verificar que na Europa a recuperação pós-pandemia apresenta um crescimento de ano para ano, sendo referido que no primeiro trimestre de 2023 se obteve melhores resultados quando comparado com o período homólogo.

De acordo com o mesmo relatório, especialistas acreditam que a Europa irá atingir os números de 2019 em 2024. No entanto, em 2023 a situação económica continuava a ser o principal fator na recuperação do turismo internacional. O aumento da inflação, e o aumento do preço do petróleo impactou os custos dos transportes e dos alojamentos, cujos custos aumentaram, o que por sua vez condicionou as escolhas dos turistas. Já em Portugal, de acordo com o relatório do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2022), o número de turistas atingiu 22,3 milhões, registando um aumento de 131,4% em relação ao ano anterior. No entanto, vale destacar que, embora o setor tenha demonstrado uma recuperação notável, esses números ainda estão 9,6% abaixo dos resultados pré-pandémicos de 2019 (INE, 2023).

Além disso, os dados divulgados pelo Banco de Portugal (2023) revelam uma dinâmica igualmente fascinante, com um aumento notável de 140,0% no saldo da rubrica de Viagens e Turismo, atingindo a cifra de 15,6 mil milhões de euros. Isso não apenas reforça a trajetória de recuperação após a contração provocada pela pandemia, mas também reflete a influência do aumento generalizado de preços em 2022. As receitas das exportações de turismo cresceram 109,7%, totalizando 21,1 mil milhões de euros, enquanto as importações de turismo aumentaram em 54,8%, atingindo 5,5 mil milhões de euros. Esses números ilustram claramente a complexidade da recuperação pós-pandemia e a necessidade contínua de adaptação e inovação nas práticas de gestão em unidades hoteleiras em Portugal.

Por outro lado, Portugal apresentou um aumento significativo de turistas, com o crescimento das dormidas, o que ilustra resiliência e capacidade de se adaptar às mudanças do mercado e constantes alterações de requisitos dos turistas (TravelBI, 2023).

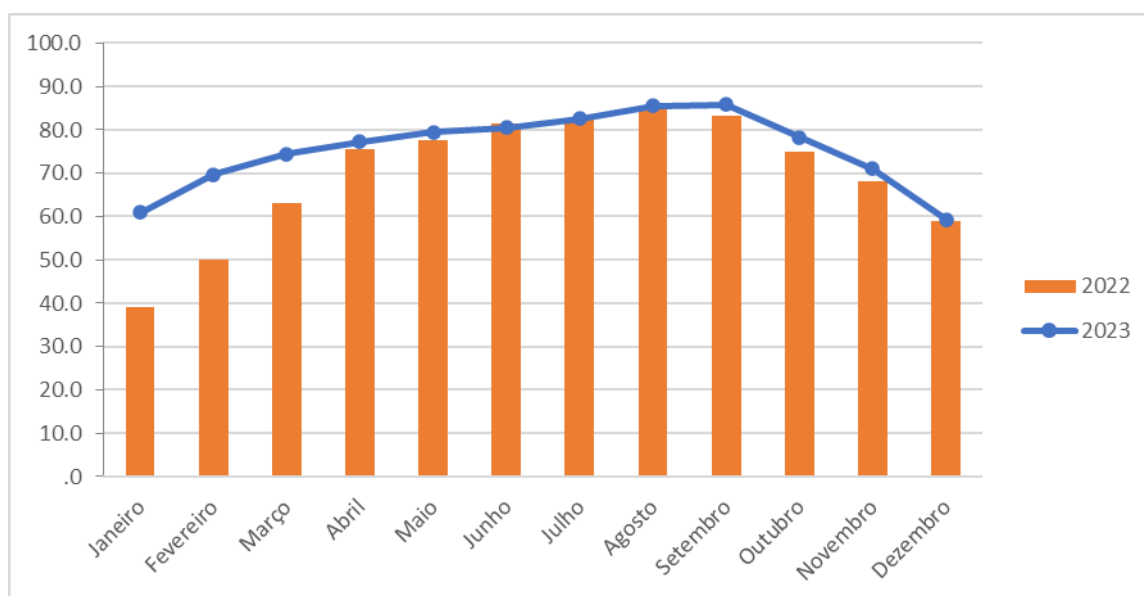
Com base na informação estatística fornecida pela Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM, 2023), tendo em conta o número de hóspedes que efetuaram check-in em estabelecimentos turísticos como uma medida aproximada, observamos que em 2022 esse indicador apresentou um aumento de 95,9% em comparação com o mesmo período do ano anterior.

O número total de pernoitas nos alojamentos turísticos na RAM atingiu aproximadamente 9,8 milhões em 2022, representando um crescimento significativo de 94,2% em relação a 2021 e

um notável aumento de 16,1% em comparação com os níveis pré-pandemia de 2019. É importante notar que a maioria expressiva das dormidas, cerca de 82,4% do total, foi gerada por residentes no estrangeiro, contribuindo com cerca de 8,1 milhões de pernoitas (um aumento de 111,1% em relação a 2021). Enquanto isso, os residentes em Portugal contribuíram com aproximadamente 1,7 milhões de pernoitas, refletindo um aumento de 41,3%, correspondendo a cerca de 17,6% do total.

Segundo os dados da DREM (2024), a RAM, no ano de 2023, registou uma taxa de ocupação por quarto de 75,90%, apresenta um aumento de cerca de 5% quando comparado com o ano 2022 e em comparação com 2021 o aumento registado foi de 25,90% (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Evolução das dormidas e da taxa de ocupação-cama no alojamento turístico da RAM

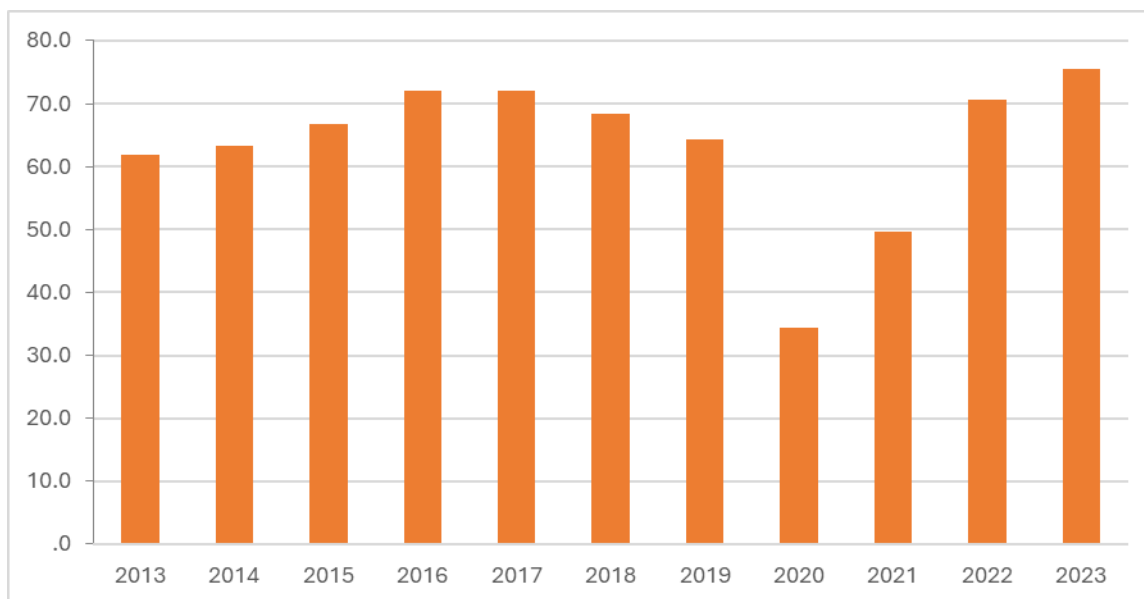


Fonte: DREM, 2024

De destacar que a hotelaria em março de 2023 representa 74,6% das dormidas, apresentando um crescimento de 25,8% em relação a março de 2022. Ao analisar este primeiro trimestre verificamos que este segmento apresenta um crescimento nas dormidas (+47,1%), fixando-se estas nos 1706,0 mil.

No ano de 2023 registaram-se mais de 10,9 milhões de dormidas, tendo-se verificado um acréscimo de 13,6% quando comparado com o ano de 2022. Quando verificamos a média de ocupação anual na RAM, verifica-se, que com exceção de 2020 e 2021, esta manteve-se sempre acima dos 60%, revelando que em 2023 foi o ano em que registamos a ocupação mais elevada, superando os registos de 2016 e 2017 (Gráfico 5).

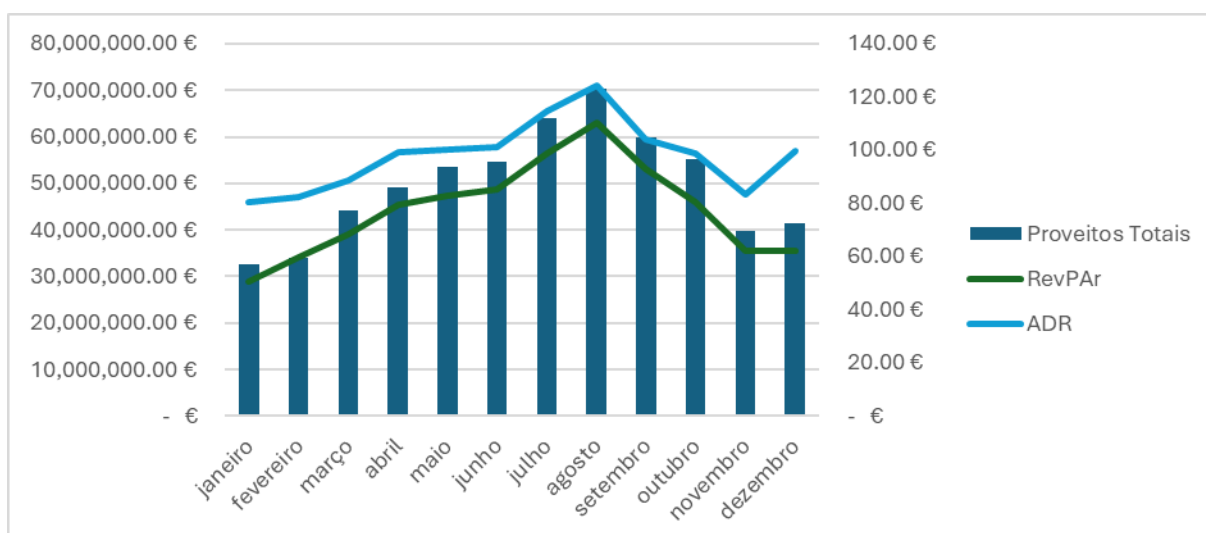
Gráfico 5 - Evolução taxa de ocupação-cama no alojamento turístico da RAM (2013-2023)



Fonte: DREM, 2024

Do total de proveitos do ano de 2023 (653,0 milhões de euros), 70,9% foram realizados pelos hotéis e 15,5% pelos hotéis-apartamentos, com um aumento de 10,1% e 9,3%, respetivamente, quando comparado com o ano de 2022. A média anual, obtida em 2023, do RevPAR foi de 73,04€ (+22,1% que no ano de 2022) e a do ADR de 96,65€ (+14,2%) (Gráfico 6) (Power BI Report, 2024).

Gráfico 6 - Ano 2023 (Proveitos totais, RevPar, ADR)



Fonte: DREM, 2024

Os dados apresentados reforçam que o turismo está num processo contínuo de recuperação após a pandemia Covid19. Com o aumento dos preços, todas as questões operacionais, desde a escassez de mão-de-obra a deficiências de infraestruturas, as previsões para a evolução do setor turístico são positivas. Adicionalmente a recuperação rápida do turismo na RAM, através do aumento do número de noites é um sinal promissor para o futuro do turismo na Região. No entanto, não podemos descurar dos desafios económicos que a atualidade nos apresenta, como é o caso da inflação. É necessário efetuar uma gestão eficaz de forma a sustentar este crescimento e continuar a garantir uma experiência positiva para os turistas que visitam a Madeira. A promoção de práticas de gestão inovadoras e a adaptação às mudanças nas preferências dos turistas são primordiais (DREM, 2023; TravelBI, 2023).

Além disso, diversificar as ofertas turísticas, melhorar as infraestruturas disponíveis e continuar a manter os altos padrões de qualidade são estratégias que podem ajudar a impulsionar ainda mais a recuperação e o crescimento do setor turístico. Mantendo um esforço contínuo nestas estratégias, é possível que o turismo global retorne aos níveis pré-pandémicos nos próximos anos, trazendo consigo benefícios económicos, culturais e sociais para as comunidades em todo o mundo (DREM, 2023; TravelBI, 2023).

Para concluir esta seção sobre o impacto da pandemia de Covid19 no turismo e preparar o terreno para a análise abrangente dos impactos do turismo a nível mundial, nacional e regional, é fundamental referir que o setor do turismo enfrentou desafios significativos durante este período. Apesar dos dados indicarem uma recuperação do turismo, a pandemia serviu para lembrar as vulnerabilidades do setor e da necessidade de adotar práticas sustentáveis e inovadoras para garantir a sua resiliência no futuro. Alinhado com os objetivos deste estudo, veio também reforçar a importância de tratar os trabalhadores do setor com mais cuidado e atenção. A dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada e a alta rotatividade, sugerem que as empresas devem investir em programas de desenvolvimento, criando um ambiente de trabalho mais atrativo, caso contrário as empresas correm o risco de comprometer a qualidade dos serviços oferecidos.

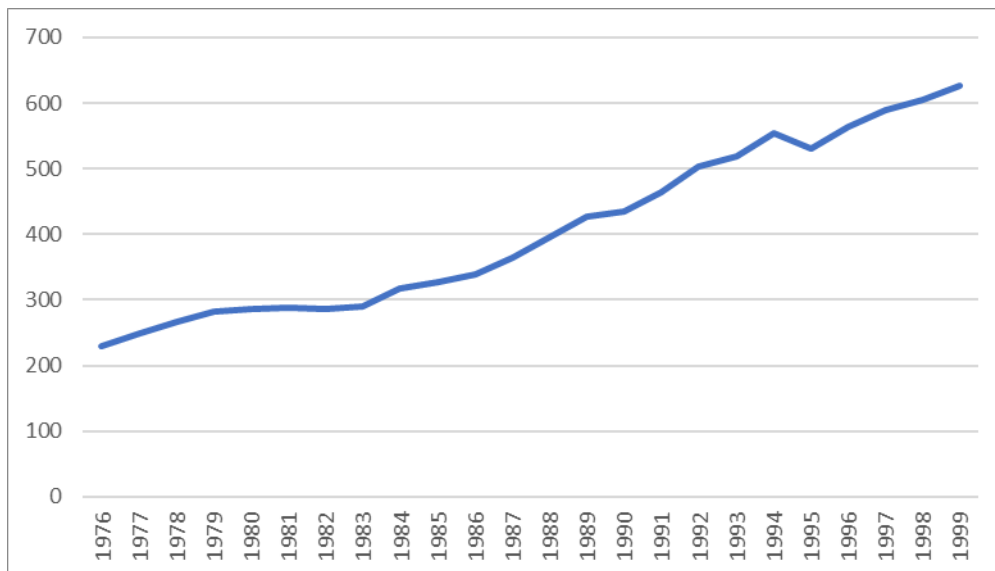
Nas próximas secções, será examinado o impacto do turismo em um contexto mundial, nacional e regional, para compreender melhor a sua evolução ao longo dos anos e as suas implicações em diferentes escalas geográficas.

2.3. Impacto do turismo a nível mundial – 1976-2022

O turismo é considerado uma indústria global, sendo um dos principais setores económicos em todo o mundo, com o registo de mais de um bilião de viagens internacionais anualmente e com previsão de aumentar a 1,8 mil milhões até 2030 (Lee, 2023; Liu et al., 2023; OMT, 2017; Rastegar et al., 2023).

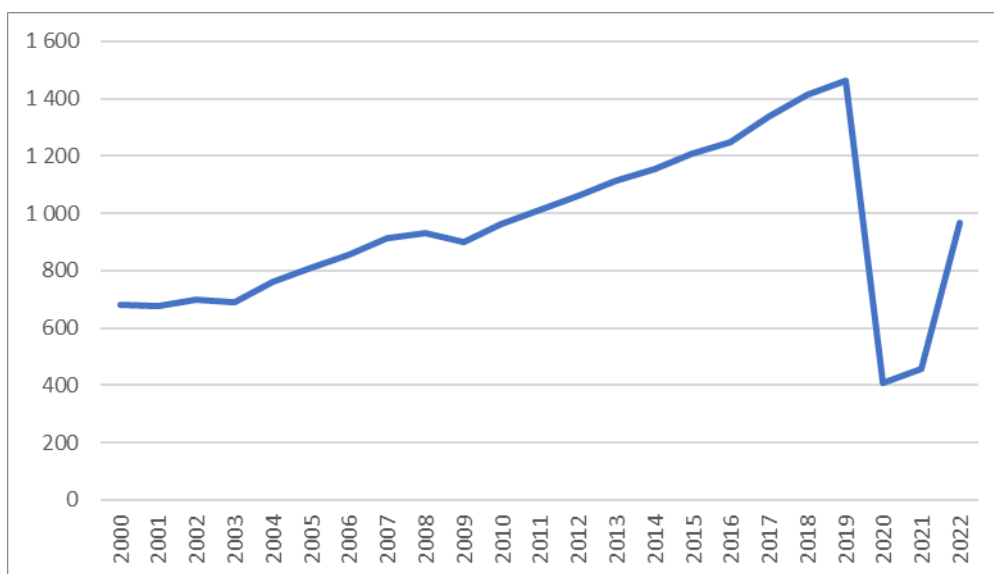
Os dados registados com o número de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo indicam um crescimento constante ao longo dos anos (Statista research department, 2023); estes sugerem que a evolução de chegadas internacionais acompanham as crises mundiais, podendo ser verificado abrandamentos em 1982, 1995 (Gráfico 7), 2001, 2003, 2009 e 2020 (Gráfico 8).

Gráfico 7 - Número de chegadas de turistas internacionais (1975-1999) (milhões)



Fonte: Statista research department (2023)

Gráfico 8 - Número de chegadas de turistas internacionais (2000-2022) (milhões)



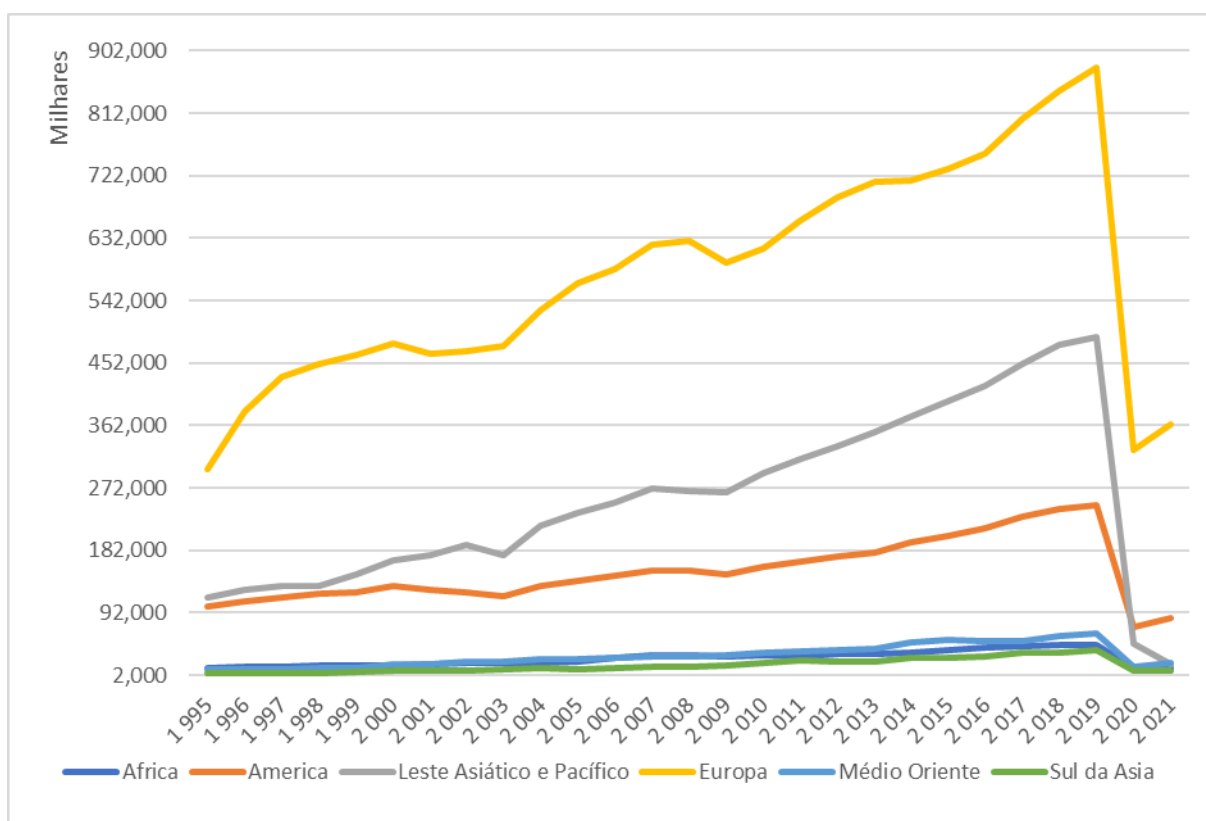
Fonte: Statista research department (2023)

De acordo com os dados provisórios da OMT, as chegadas de turistas internacionais atingiram 963,0 milhões, em 2022, atingindo mais do dobro em relação ao período homólogo (+111,2%), no entanto não foi o suficiente para alcançar os níveis de 2019 (-34,3%).

Já no ano de 1980, a OMT no seu relatório indicava que o turismo teria um grande contributo na economia mundial, sendo assim possível eliminar o fosso económico existente entre os países desenvolvidos e os que estão em desenvolvimento, tendo um peso importante na garantia de um crescimento económico principalmente nos países menos desenvolvidos (OMT, 1980). Este crescimento começou a ser notório a partir dos anos 90 do século XX, onde se verifica uma mudança de paradigma na sociedade, com o aumento dos rendimentos familiares, com o crescimento das economias, o desenvolvimento dos transportes e a evolução das comunicações. A possibilidade de viajar deixa de estar apenas ao alcance das elites e o facto de as viagens tornarem-se mais acessíveis permite que os cidadãos comuns possam começar a viajar e a planear férias. A grande procura pela viagem fez com que as empresas hoteleiras se expandissem e comesçassem a oferecer maior variedade em diversos locais do mundo (Holloway & Humphreys, 2016). O surgimento das companhias áreas de baixo custo para além de permitir que mais pessoas possam viajar, impulsionou o aparecimento de novos modelos de alojamento, a preços mais reduzidos (*hostels*, alojamento local) e consequentemente novos fluxos turísticos (Abrantes, 2013).

Segundo dados do INE e da OMT (2022), registou-se entre 1995 e 2021 um crescimento gradual no número de chegadas internacionais, sendo mais acentuado na Europa. No ano de 2009, apesar da crise económica geral, o setor do turismo movimentou cerca de 880 milhões de turistas em todo o mundo (INE, 2010). Em 2010 as chegadas de turistas internacionais perfizeram 940 milhões em todo o mundo, ou seja, mais 58 milhões em relação ao ano anterior. O ano de 2010, com um crescimento homólogo de 6,6%, o mais elevado registado desde 2005, inverteu a quebra das chegadas de turistas internacionais ocorrida em 2009. Segundo o barómetro da OMT (2023), o fluxo turístico no mundo, em 2015, atingiu os 1184 milhões de turistas, mais 50 milhões comparativamente ao mesmo período de 2014. As chegadas internacionais de turistas, alcançou em 2016, 1235 milhões, um aumento de 46 milhões quando comparado com 2015 (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Chegadas de turistas internacionais por região 1995-2021

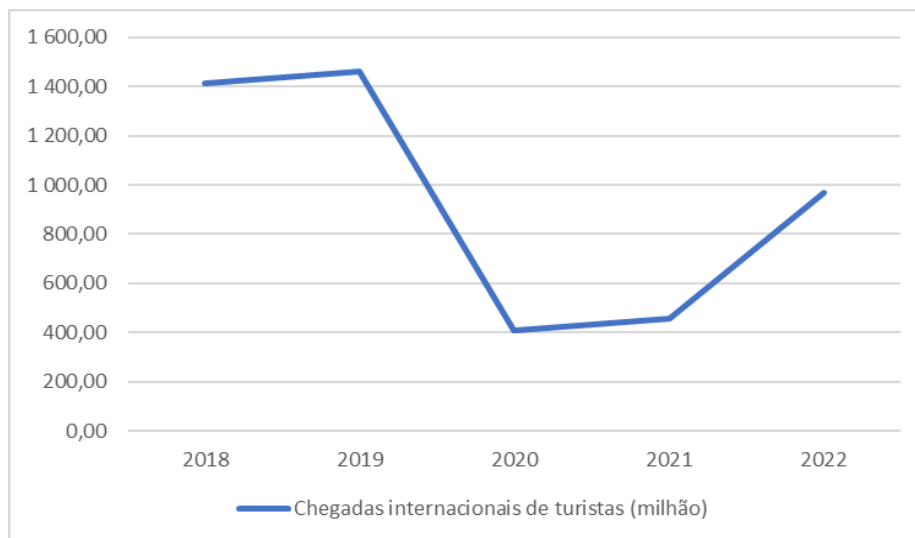


Fonte: UNWTO, 2023

Verificamos que o aumento de chegadas internacionais sofre uma queda abrupta em 2020 devido à pandemia Covid19, começando a recuperar em 2021. Analisando os dados da OMT

(2023), estes últimos 5 anos e apesar do ano atípico em 2020, o número de chegadas em 2022 apresenta um crescimento de 47% quando comparado com o período homólogo (Gráfico 10).

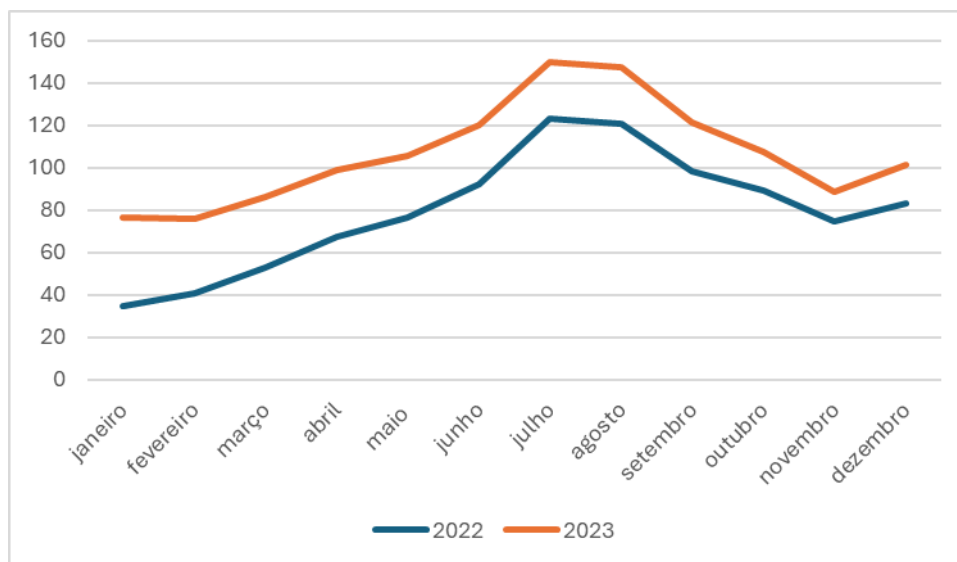
Gráfico 10 - Chegadas internacionais de turistas 2018-2022



Fonte: UNWTO, 2023

Os valores apresentados pela OMT (2023) indicam que a tendência de aumento do número de chegadas é notória quando são comparados os valores de 2022 e 2023 (Gráfico 11)

Gráfico 11 - Chegadas internacionais 2022-2023

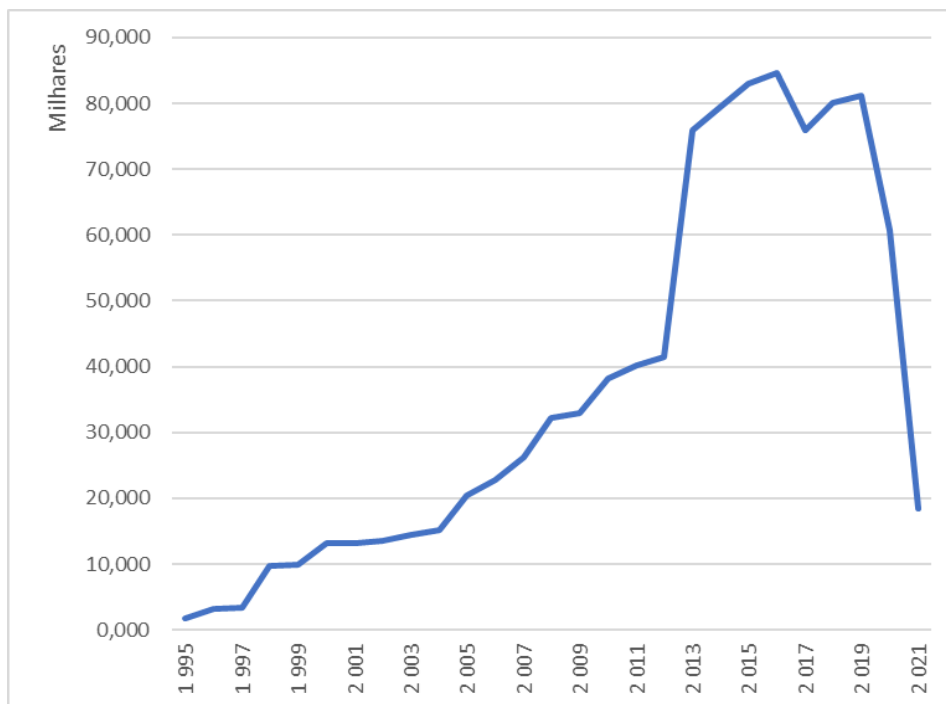


Fonte: UNWTO, 2023

O número de trabalhadores ligados ao setor acompanha a evolução do turismo mencionada anteriormente, apresentando uma ligeira queda nos anos 2009 e 2017, registrando, no entanto,

um grande crescimento em 2012. O ano 2020 sendo um ano atípico apresenta a maior queda de trabalhadores ligados ao setor do turismo (Gráfico 12).

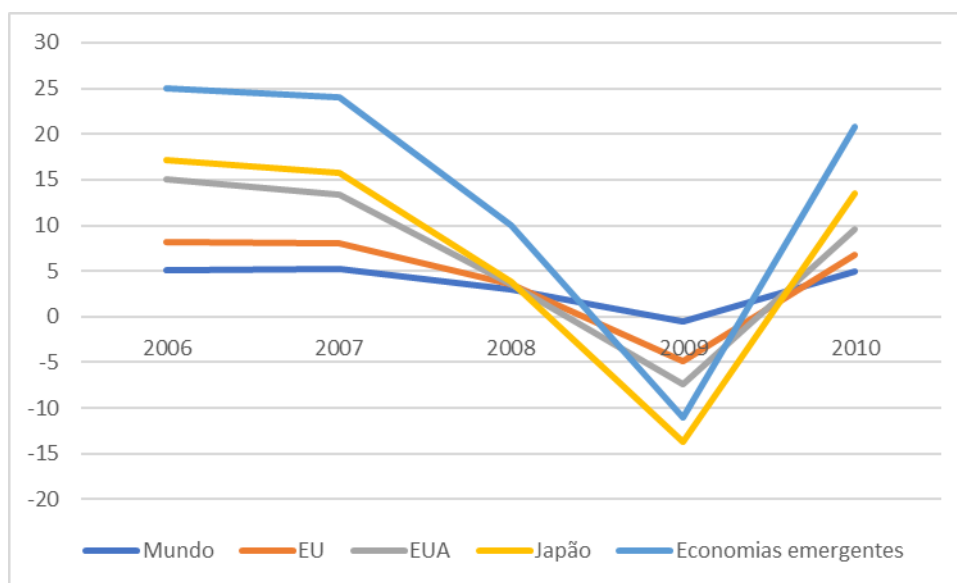
Gráfico 12 - Nº trabalhadores ligados ao setor do Turismo a nível global



Fonte: UNWTO, 2023

Segundo o relatório anual de 2011 do INE, em 2010 verifica-se um crescimento da economia mundial, contrariando a queda que se vinha registando desde 2007. Assim, todas as principais potências económicas registaram um crescimento real do PIB e as medidas de contenção da crise mundial originaram que se progredisse de uma situação de quebra real do PIB (-0,5%) para um crescimento de 5% em 2010 (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Taxa crescimento do PIB 2006-2010



Fonte: INE, 2011

Para concluir a análise do impacto do turismo a nível mundial de 1976 a 2022, destaca-se o período de crescimento contínuo que o turismo passou, desempenhando um papel fundamental na economia a nível global. Verificou-se um aumento constante no número de chegadas internacionais, o que impactou positivamente o emprego e o crescimento económico. No entanto, o ano de 2020 foi um ponto de viragem devido à pandemia de Covid19, causando uma queda abrupta nas chegadas internacionais. À medida que o setor se esforçou para se recuperar em 2021 e 2022, verifica-se um renascimento notável, indicando a resiliência do sector. Esta visão abrangente do turismo a nível mundial estabelece o contexto para examinar o seu impacto a nível nacional e regional, destacando os desafios e oportunidades que as economias locais enfrentam.

Um dos problemas da era pós-Covid é a atitude dos recursos humanos, que se alterou radicalmente, em relação ao setor turístico. A pandemia veio expor as condições de trabalho muitas vezes precárias, fazendo com que muitos trabalhadores fossem buscar oportunidades a outros setores. Esta mudança de comportamento dos recursos humanos, são um desafio para as empresas, pois revelam a necessidade de investimento em melhores condições de trabalho para conseguir atrair e reter trabalhadores.

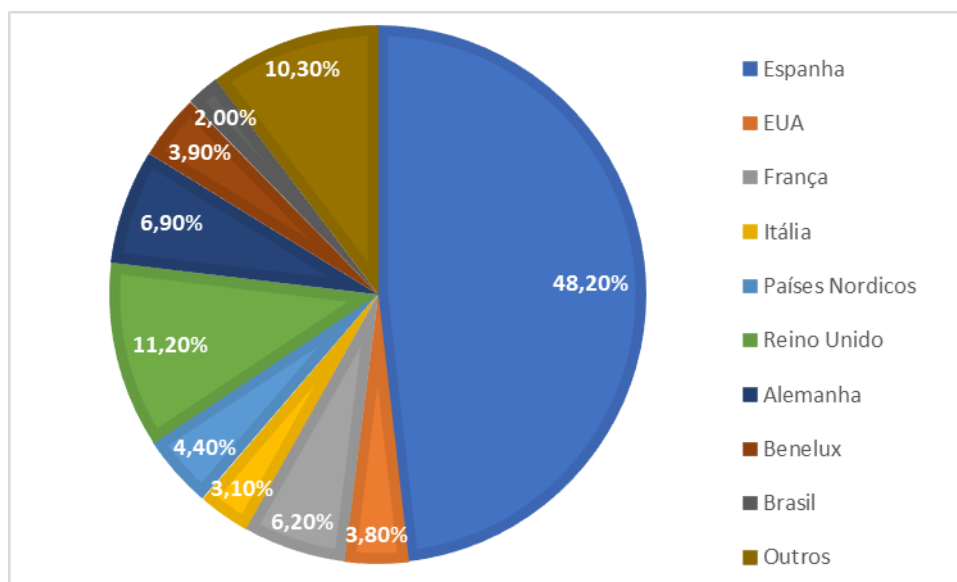
2.4. Impacto do turismo a nível nacional - 1976-2022

Na secção anterior, foi analisado o impacto do turismo a nível mundial desde 1976 até 2022, destacando o crescimento constante no número de chegadas internacionais, que desempenhou um papel significativo no cenário económico global. Agora, o foco será direcionado para o impacto do turismo a nível nacional, analisando como a indústria turística tem influenciado o desenvolvimento económico e as tendências nas chegadas de turistas num contexto nacional. Isso permitirá compreender melhor as dinâmicas do turismo em escala local e qual a sua contribuição para o crescimento económico do país.

Considerando agora dados para Portugal, o relatório do INE divulgado em 1977, refere que no ano de 1976 foi registado um aumento no número de turistas na ordem dos 75% em relação a 1975. De referir que em 1974 tivemos o acontecimento político conhecido como a revolução de 25 de Abril, que abriu caminho para a resolução do problema da guerra colonial e para a democratização e o desenvolvimento do país, e para a entrada de mais turistas.

Segundo o mesmo relatório o maior número de entradas foi efetuado através de Espanha, representando 48,20% das entradas de estrangeiros, seguido do Reino Unido com 11,20% (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Entrada de Estrangeiros na fronteira em 1976



Fonte: INE, 1976

O relatório de Estatísticas do Turismo, do INE, publicado em 1990, informa que em 1989 Portugal foi visitado por 16,4 milhões de pessoas, o que representou um aumento de 2,5% em

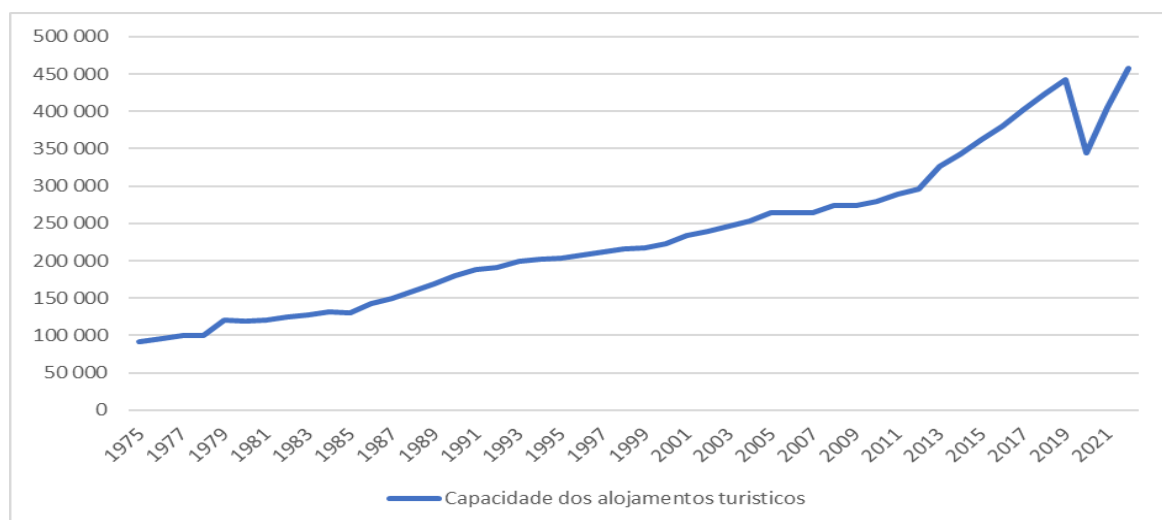
relação ao período homólogo. Neste ano, as regiões turísticas mais procuradas foram o Algarve, Lisboa e Madeira com 40,1%, 23,5% e 13,1% das dormidas totais respetivamente.

Já no relatório, do INE, publicado em 1991 referente a 1990, verifica-se que Portugal registou 18,4 milhões de pessoas a visitar o país, o que representou um aumento de 11,8% em relação ao ano anterior. O número de pessoas a trabalhar na hotelaria era de 39 372, representando um aumento de 4,1% em relação a 1989.

Nos anos 1992 e 1993, Portugal foi visitado por 20,7 e 20,6 milhões respetivamente, apresentando uma redução de 0,8% em relação a 1992. Com estes resultados verifica-se que a tendência de crescimento registado até à data, foi interrompida pela recessão de 1992-1993, relacionada em parte com o início da primeira Guerra do Golfo em 1990. Esta recessão foi suave em relação a outras, mas marcante, porque quebrou uma fase longa de expansão da economia portuguesa (Comité de datação dos ciclos económicos portugueses, 2023). No ano 1994 verifica-se uma melhoria da recessão dos últimos dois anos com um acréscimo de 5,6% em relação ao ano anterior, registando 21,7 milhões de visitantes em Portugal. No relatório publicado em 1996 pelo INE, verifica-se que em 1995 o número de visitantes registado foi de cerca de 22,9 milhões de turistas o que representa um aumento de 5,3%. As receitas totais em 1995 atingiram cerca de 181 mil milhões de escudos, representando um aumento de 8,4% em relação ao ano anterior.

Segundo dados do INE e pela análise da série podemos verificar que houve uma evolução positiva ao longo do tempo e desde 1975 que a capacidade dos alojamentos turísticos em Portugal foi aumentando gradualmente, sendo que em 1991, 1999, 2005 e 2009 podemos verificar alguma estagnação (Gráfico 15). De referir que em 1986, Portugal adere à Comunidade Económica Europeia (atualmente conhecida como União Europeia), e desde então registou um período de forte e prolongado crescimento económico. Quando comparados os resultados de 1991 com 1986, o relatório do INE (1992) indica que o número total de estabelecimentos hoteleiros apresenta um aumento de 16,1%, constatando-se que a oferta do setor do turismo tinha aumentado.

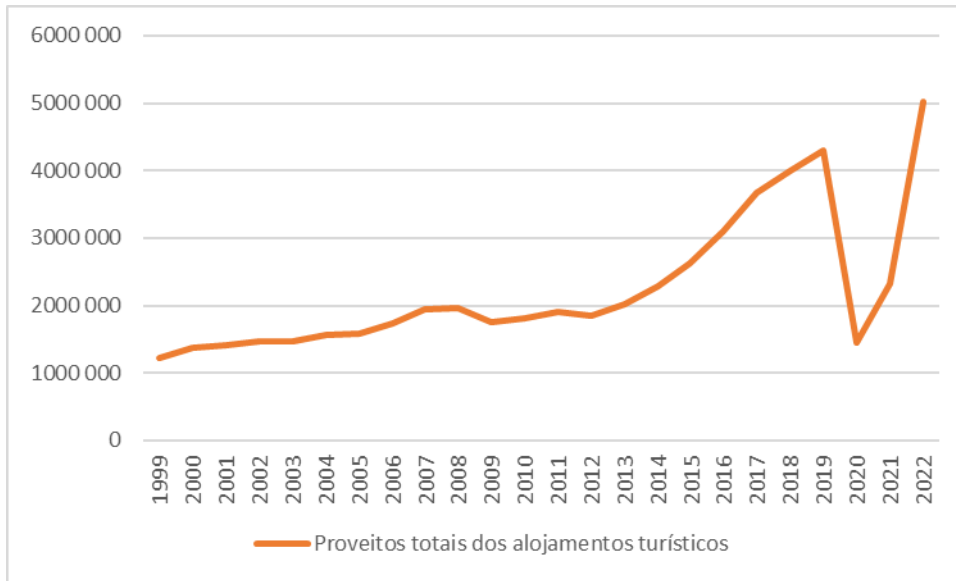
Gráfico 15 - Capacidade dos alojamentos turísticos



Fonte: INE, 2023

Em 2000, segundo o INE (2001) as receitas dos estabelecimentos hoteleiros atingiram 274,2 mil milhões de escudos representando um aumento de 12,2% em comparação com o período homólogo, e em 2005 (relatório do turismo do INE, 2006), os estabelecimentos hoteleiros acolheram 11,5 milhões de hóspedes, a que corresponderam 35,5 milhões de dormidas, traduzindo-se num acréscimo homólogo de 4,0%. Os trabalhadores na hotelaria totalizaram 45 114 indivíduos, traduzindo-se num crescimento homólogo ligeiramente positivo de 1,0%. No período em análise, a hotelaria registou proveitos no valor de 1 589,2 milhões de euros, significando uma variação homóloga positiva de 1,8%. O aumento da capacidade dos alojamentos turísticos por sua vez e segundo os dados disponíveis na Pordata confirmam o aumento gradual dos proveitos, registando um crescimento mais acentuado entre 2013 e 2018 (Gráfico 16).

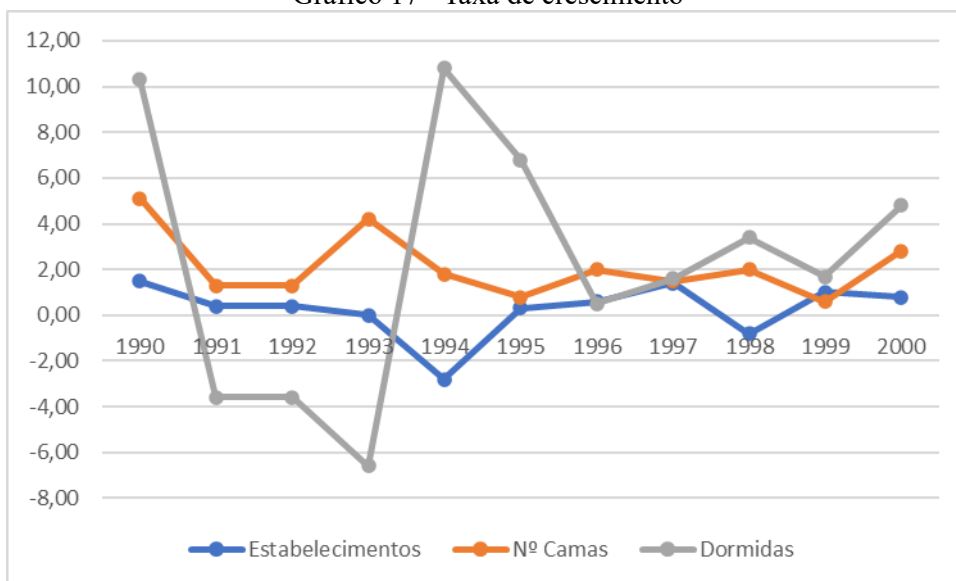
Gráfico 16 - Proveitos totais dos alojamentos turísticos



Fonte: Pordata, 2023a

Este crescimento foi quebrado com o aparecimento da pandemia Covid19. Em 2021 já se verifica um aumento dos proveitos, sendo que em 2022 foram atingidos valores nunca registados. Entre 1990 e 2000, os dados refletem a recessão sentida entre 1991 e 1993 apresentando nestes anos uma taxa de crescimento negativa. De ressaltar o aumento significativo no número de dormidas em 1994, registando 10,80% enquanto no ano 1993 registou -6,6% (Gráfico 17).

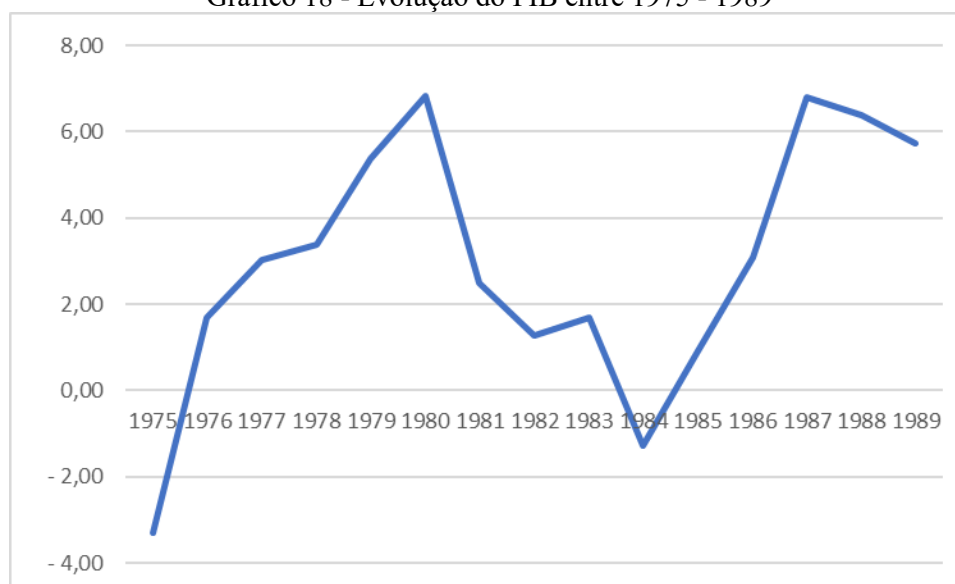
Gráfico 17 - Taxa de crescimento



Fonte: INE, 2023

Os números referidos anteriormente refletem a evolução do turismo em Portugal, sendo relevante olhar para como o turismo desempenha um papel crucial no contexto económico do país, em particular no que diz respeito ao PIB. De acordo com os dados apresentados no sítio da Pordata (2023), podemos verificar a sua evolução entre 1975 e 2022. Entre os anos 1975 e 1980 verifica-se um aumento constante do PIB em Portugal. Já entre os anos 1981 e 1984 a queda é notória devido à recessão sentida nesses anos e devido à qual Portugal teve de recorrer a Programas Condicionais do Fundo Monetário Internacional (FMI) (Zorrinho, 2018) (Gráfico 18).

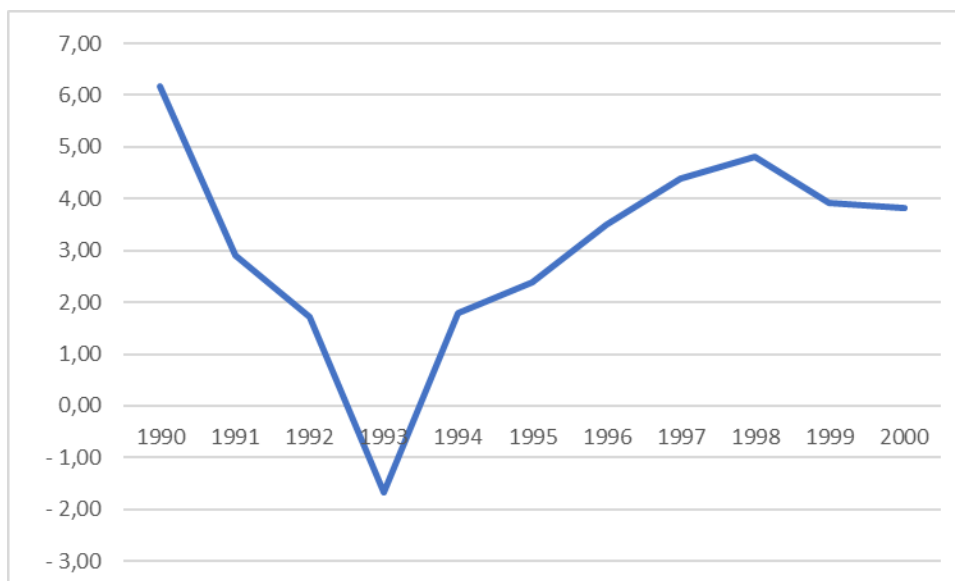
Gráfico 18 - Evolução do PIB entre 1975 - 1989



Fonte: Pordata, 2023b

No século XX, o PIB em Portugal regista uma queda nos primeiros anos, apresentando valores negativos em 1993 (Gráfico 19). Esta queda verifica-se devido ao contexto externo e interno que se vivia na altura. Em 1990 aconteceu a primeira Guerra do Golfo com intervenção armada liderada pelos EUA, e conseqüente aumento do preço do petróleo. As políticas internas e a desvalorização do escudo contribuíram também para esta queda (Comité de datação dos ciclos económicos portugueses, 2023).

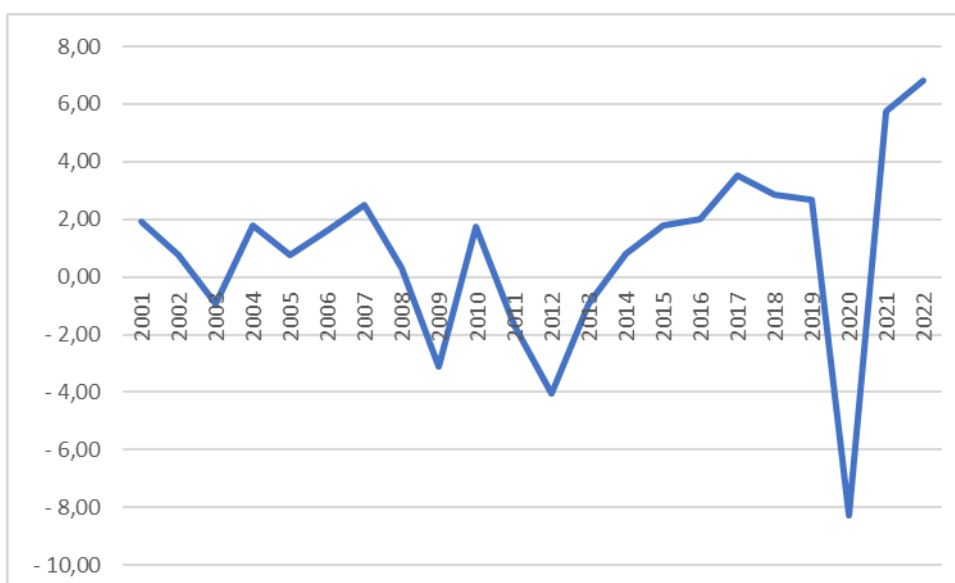
Gráfico 19 - Evolução do PIB entre 1990 - 2000



Fonte: Pordata, 2023b

Em 2003 regista-se a primeira recessão da era do euro, recessão explicada devido quase exclusivamente à conjuntura interna da zona Euro (Comité de datação dos ciclos económicos portugueses, 2023). Em 2009 a crise financeira sentida em Portugal regista-se com um PIB negativo e em 2011, 2012 e 2013 a economia portuguesa voltou a registar uma queda por causa da crise das dívidas soberanas da Zona Euro, da qual fazia parte como país que tinha recorrido a ajuda externa (Gráfico 20).

Gráfico 20 - Evolução do PIB entre 2001 - 2022



Fonte: Pordata, 2023b

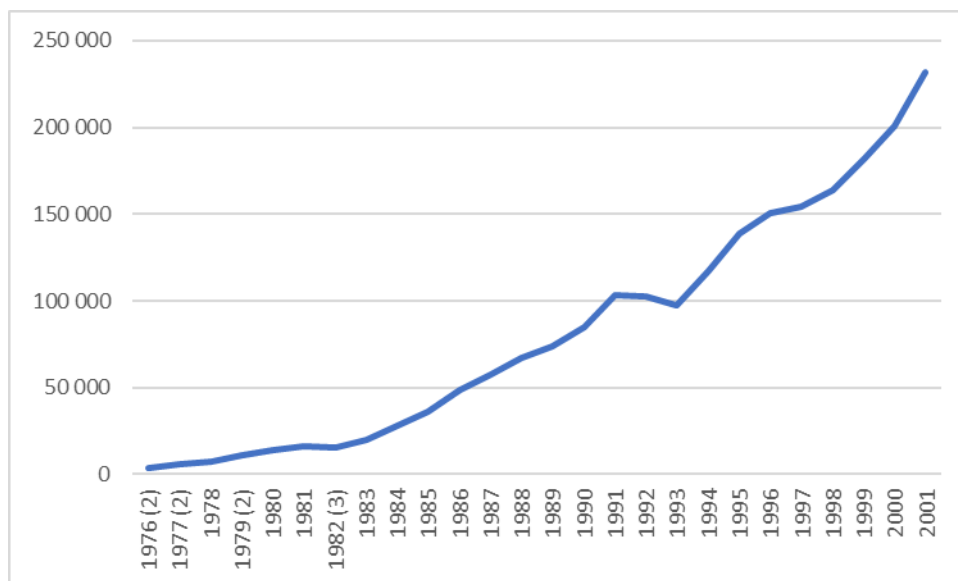
O PIB em 2020 regista o pior resultado de sempre, devido à pandemia Covid19. Para concluir a análise do impacto do turismo a nível nacional no período de 1976 a 2022, pode ser observado que o turismo em Portugal passou por diversas fases, tendo alguns momentos de estagnação e outros de crescimento. Em 1976 verifica-se um aumento no número de turistas estrangeiros, com Espanha e o Reino Unido sendo as principais fontes de visitantes. Outro ponto a destacar é a capacidade dos alojamentos turísticos que cresceu gradualmente ao longo das décadas, refletindo o crescimento do setor. Além disso, verifica-se também um aumento de proveitos totais dos alojamentos turísticos, com um destaque notável a partir de 2013. O PIB de Portugal também experimentou flutuações, com períodos de crescimento e quedas associadas a crises económicas. E para finalizar, o ano de 2020 que se destacou pela negativa com uma queda acentuada devido à pandemia de Covid19. Continuando a sequência irá ser analisado o impacto do turismo a nível regional, examinando o caso da Região Autónoma da Madeira (RAM) no período de 1976 a 2022.

2.5. Impacto do turismo a nível regional – 1976-2022

Nesta secção, será realizada uma análise do impacto do turismo na RAM no mesmo período, verificando a evolução dos proveitos associados ao turismo, bem como o número de trabalhadores no setor e a taxa de ocupação hoteleira.

De acordo com os dados retirados em 2023 da DREM, a RAM entre 1976 e 2022 apresenta uma evolução positiva no que se refere aos proveitos associados ao turismo. Entre os anos 1983 e 1991 podemos verificar que a RAM apresentou um crescimento estável e contínuo (Gráfico 21), em grande parte devido à adesão à Comunidade Económica Europeia, em 1986.

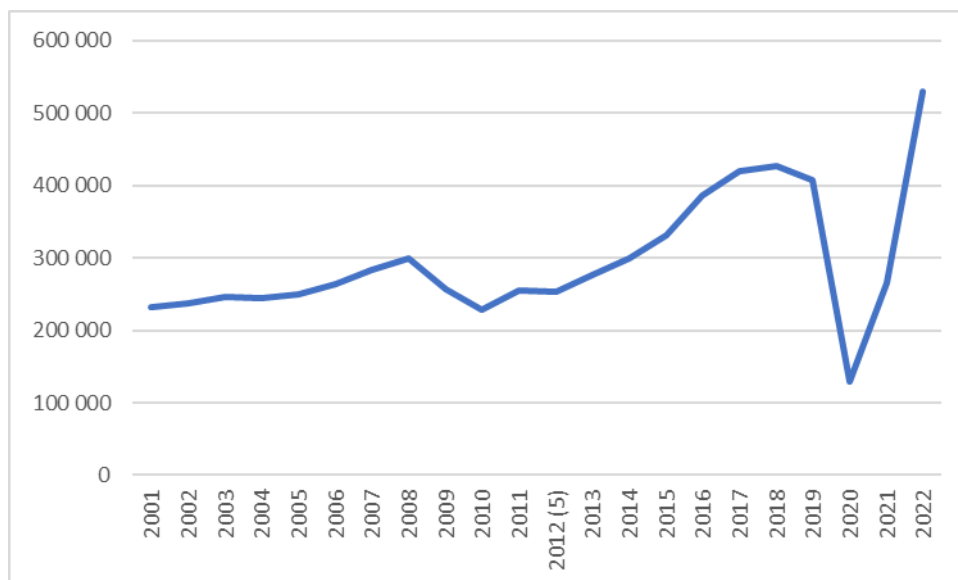
Gráfico 21 - Evolução dos Proveitos 1976 a 2001



Fonte: DREM, 2023

Os dados sugerem que em 2009 houve um impacto negativo, e consequente diminuição nas receitas do turismo, que se deve essencialmente ao início da crise económica mundial (2009-2014) e da recessão. Não obstante esta crise, foi possível aumentar o volume de receitas no ano de 2010 (Gráfico 22).

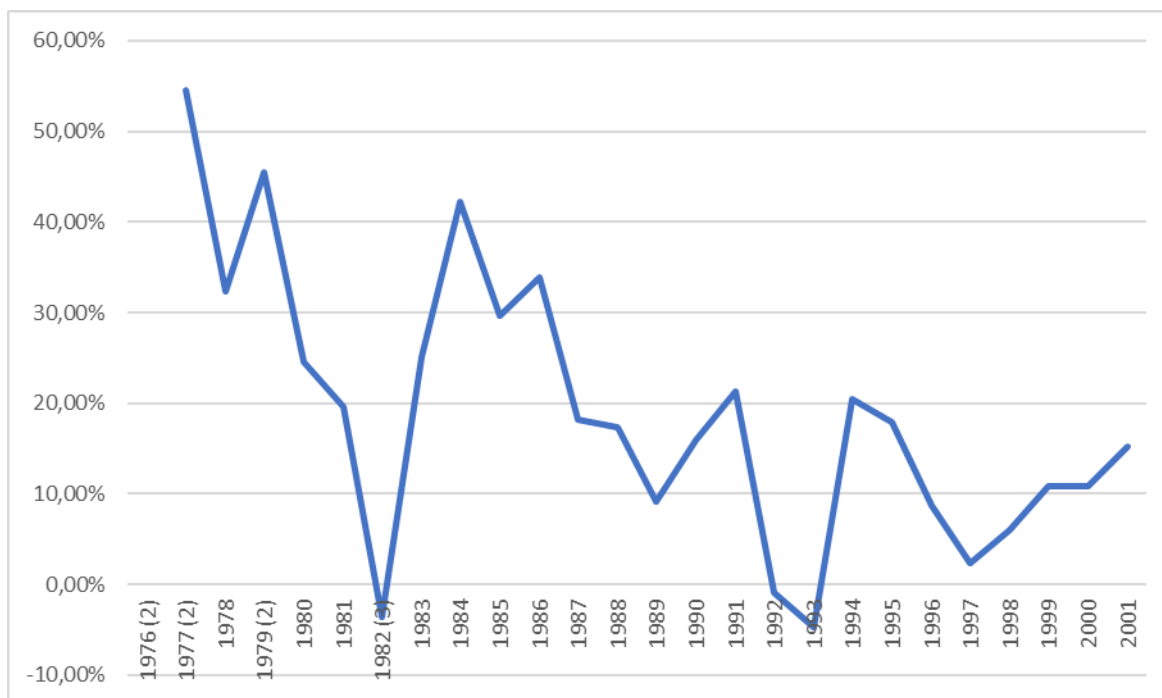
Gráfico 22 - Evolução dos Proveitos 2001 a 2022



Fonte: DREM, 2023

No entanto, existem alguns anos que se destacam de forma negativa, apresentando reduções quando comparado com períodos homólogos. Em 1982, 1992 e 1993 os proveitos registaram uma redução de cerca de 4%, 1% e 5%, respetivamente (Gráfico 23).

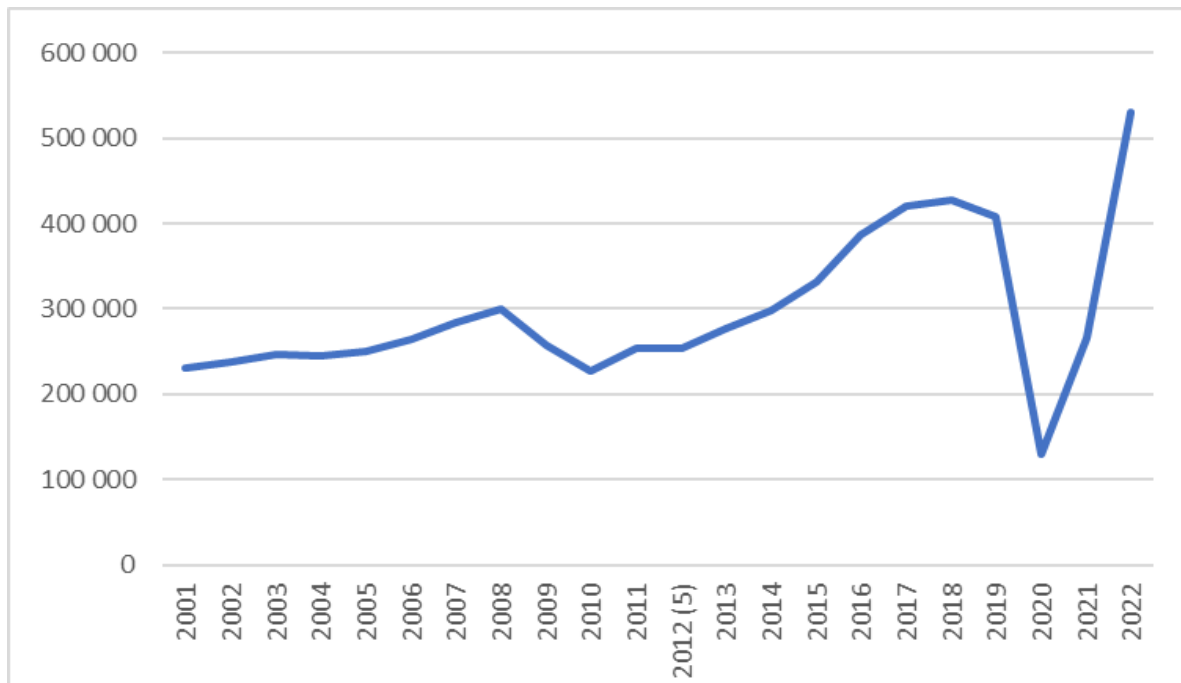
Gráfico 23 - Evolução dos Proveitos % (1976 a 2001)



Fonte: DREM, 2023

A análise da evolução dos proveitos sugere um período de relativa estabilidade no início dos anos 2000, até 2018, com a receita a apresentar um crescimento constante. Em 2008 e 2009 verifica-se uma redução da receita quando comparado com períodos homólogos, devido à crise económica e recessão. Após 2010 verifica-se que os dados relativos à percentagem de crescimento mantêm uma evolução positiva, registando uma queda abrupta em 2020 (Gráfico 24).

Gráfico 24 - Evolução dos Proveitos % (2001-2022)



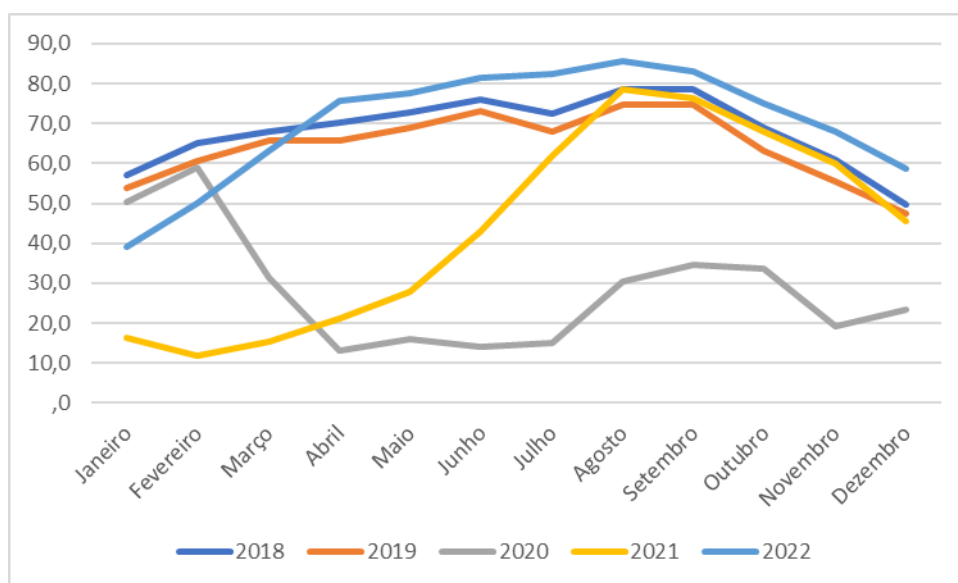
Fonte: DREM, 2023

Em paralelo, em 2004, os principais indicadores da RAM apontaram para um decréscimo, com a diminuição de hóspedes entrados, dormidas e proveitos totais em 1,7%, 1,9% e 0,6%, respetivamente. De 2005 a 2008 a evolução foi positiva nos principais indicadores, destacando que em relação aos trabalhadores ao serviço na hotelaria em 2005 e 2006 apresentam um decréscimo de 3,6% e 4,1% respetivamente, em comparação com o período homólogo. Em 2008, o número de trabalhadores ao serviço na hotelaria foi de 6498, representando um decréscimo de 1,1% relativamente ao ano anterior. Os anos de 2009 e 2010 foram anos caracterizados pelo decréscimo dos principais indicadores, destacando que os proveitos totais nos estabelecimentos hoteleiros diminuíram 14,1% e 11,4% respetivamente, em relação ao período homólogo. O número de pessoas a trabalhar na hotelaria também apresentou a mesma tendência, registando um decréscimo de 2,3% e 5,5%, relativamente ao ano anterior. De 2011 a 2015 o crescimento regional acompanhou a tendência mundial e nacional, apresentando crescimentos anuais nos principais indicadores. De acordo com os dados da DREM (2017), o ano de 2016 foi relevante para a RAM, pois comparando com a tendência de crescimento mundial e nacional a Região destaca-se com um aumento dos proveitos totais de 16,70% e das dormidas de 10,70%. Neste ano, o número de trabalhadores na hotelaria aumentou em cerca de 4% relativamente a 2015. Os anos de 2018 e 2019 foram

anos que registaram quebras nos proveitos de 0,3% e 2,7% respetivamente, e em 2019 a quebra foi de 2,7% face a 2018. O ano de 2020 em relação a 2019 apresenta uma quebra de 67%, pois a partir do mês de março de 2020 muitos estabelecimentos estavam fechados devido à pandemia Covid19. Esta situação também impactou negativamente no número de pessoas ao serviço no alojamento turístico, registando um decréscimo de 41,0% relativamente ao ano anterior, menos 2960 pessoas ao serviço (DREM, 2023).

Na RAM, o número de dormidas no alojamento turístico, em 2022, foi de cerca de 9,8 milhões, traduzindo um crescimento de 94,2% face a 2021, mais 16,1% comparativamente a 2019 (DREM, 2023). Neste ano os dados indicam também um aumento do número de trabalhadores de hotelaria, mais 41,4% relativamente ao ano anterior, no entanto ao comparar com 2019 o aumento é de apenas 0,20%. De acordo com os dados disponibilizados, é de salientar que em 2019 a ocupação apresenta uma redução de cerca de 4% em relação ao período homólogo. A recuperação na ocupação apenas concretizou-se em 2022, com um aumento de 6,3% quando comparado com 2019 (Gráfico 25).

Gráfico 25 - Taxa líquida de ocupação-quarto nos estabelecimentos de alojamento turístico por mês, segundo os anos



Fonte: DREM, 2023

Os primeiros dados do primeiro trimestre de 2023 registaram um aumento de 18,5% de dormidas face ao período homólogo, rondando 6,2 milhões, enquanto os proveitos totais e de aposento aumentaram 28,5% e 32,5%, respetivamente, rondando os 361,9 e os 256,4 milhões de euros (DREM, 2023). Em resumo, a análise do impacto do turismo na RAM ao longo do período de 1976 a 2022 revela um panorama dinâmico, com flutuações pontuais. A Região

experimentou um crescimento positivo nos proveitos turísticos em várias fases, destacando-se o ano de 2016 como um período de aumento nos proveitos totais e nas dormidas, além de um aumento no número de trabalhadores do setor. No entanto, também enfrentou anos de declínio, especialmente no período 2020-2021, quando a pandemia Covid19 causou uma queda acentuada nas atividades turísticas. No presente, a RAM apresenta já sinais de recuperação, registando aumentos significativos no número de dormidas e proveitos no primeiro trimestre de 2023 em comparação com o período homólogo. Isto indica uma tendência positiva para o setor turístico na região, apontando para um caminho de recuperação após os impactos da pandemia.

3. Revisão da Literatura

3.1 Estabelecimentos de Hotelaria

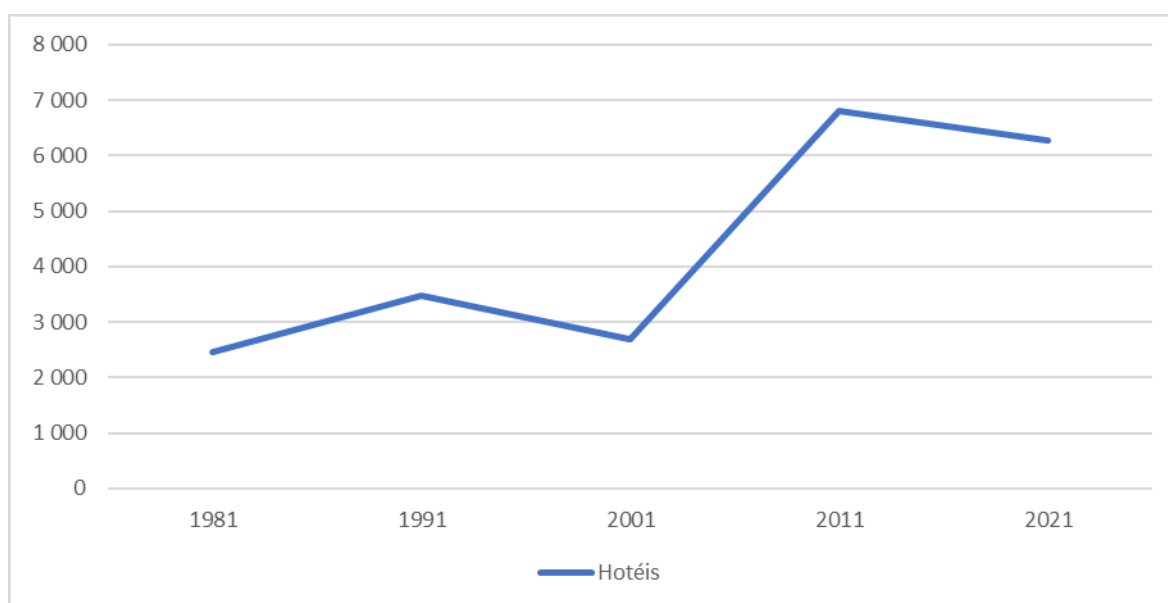
Após a análise efetuada sobre a evolução e o impacto do turismo a nível mundial, nacional e regional, verifica-se que o turismo faz parte da vida da humanidade e afeta diretamente o desenvolvimento social, cultural e económico das regiões. Este desenvolvimento permite que todos tenham acesso a destinos e oportunidades de alojamento nesses sítios, utilizando as respetivas unidades hoteleiras ou outras ofertas de alojamento (Tahiri et al., 2021). Estes estabelecimentos são a espinha dorsal da indústria do turismo, oferecendo aos turistas uma vasta gama de opções de alojamento e serviços que respondem às suas necessidades e preferências. Ao compreender como esses estabelecimentos se desenvolveram ao longo dos anos e como estão a contribuir para o crescimento económico local, poderá ser obtida uma visão mais completa de como o turismo influencia a sociedade e a economia (Yadav & Rajak, 2022). Nesta secção, será explorada a situação dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal e na Região Autónoma da Madeira, bem como os indicadores-chave que refletem o seu desempenho.

A escolha do local e hotel tem muita importância para os turistas e decorre de um processo de seleção considerando diversos pressupostos, como as preferências pessoais, a localização, os serviços oferecidos entre outros. De acordo com Yadav & Rajak, (2022) um modelo de seleção de hotéis pode preparar a indústria do turismo a tomar decisões, tendo em consideração indicadores de serviços de qualidade para obter uma maior taxa de satisfação. Os mesmos autores referem que devido à diversidade de hotéis e de clientes é necessária uma

gestão que regule e melhore o desempenho da organização. As unidades hoteleiras estão a desenvolver melhores práticas de gestão promovendo a redução do desemprego, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira.

De acordo com a Pordata (2023) até 2021 existiam 6271 empreendimentos turísticos registados em Portugal (Gráfico 26), sendo um empreendimento turístico de acordo com o Decreto-Lei n.º 80/2017, artigo 2º de 30 de julho, definido como “estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares” (Diário da República, 2023).

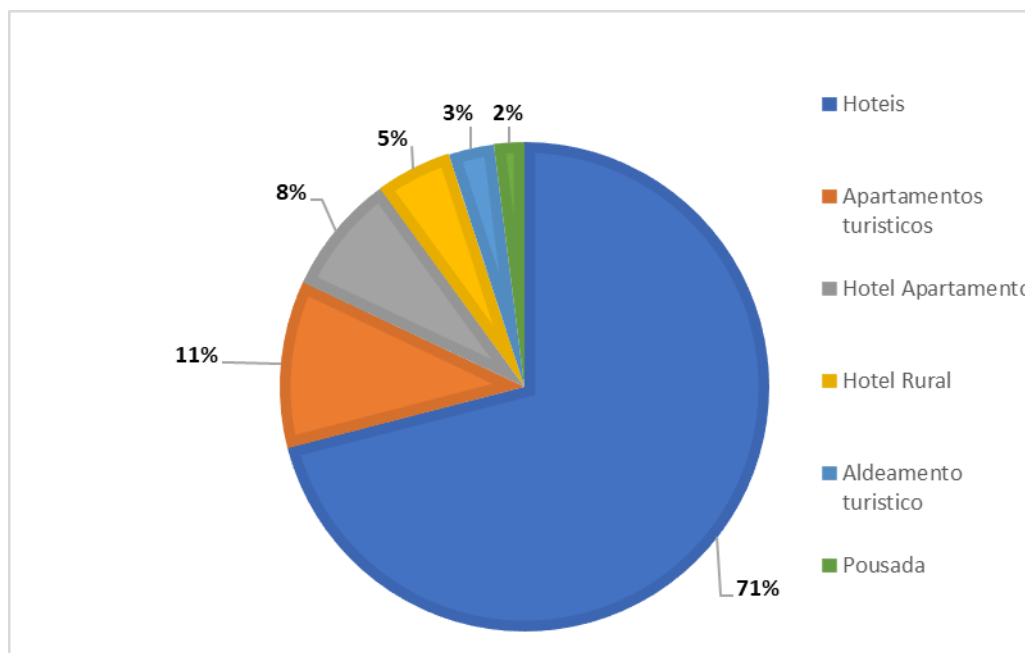
Gráfico 26 - Hotéis em Portugal



Fonte: Pordata, 2023

De acordo com o Atlas da Hotelaria de 2020, elaborado pela Deloitte, os hotéis são a tipologia de alojamentos turísticos que possui a maior oferta turística, equivalente a 71% da oferta total (Gráfico 27).

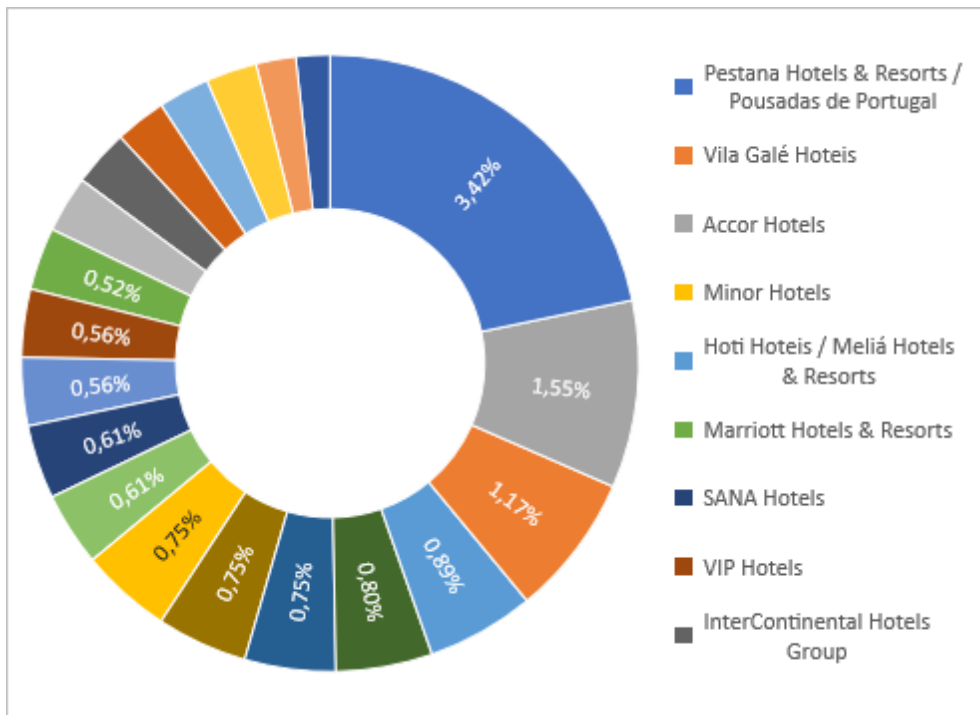
Gráfico 27 - Distribuição por tipologia, em Portugal



Fonte: Deloitte Portugal, 2020

Em Portugal, segundo o *ranking* dos grupos hoteleiros presente no Atlas da Hotelaria 2020, pode ser observado que 30%, são grupos hoteleiros, sendo que o Grupo Pestana representa 3,4% do total (Gráfico 28). Por outro lado, os hotéis independentes representam 37% (Deloitte Portugal, 2020).

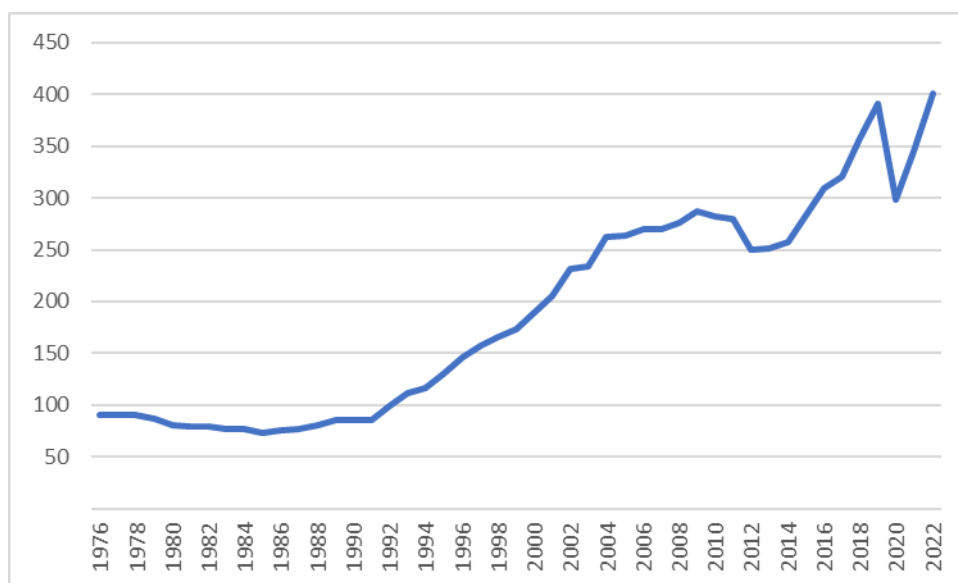
Gráfico 28 - Ranking Nacional dos Grupos Hoteleiros



Fonte: Deloitte Portugal, 2020

Na série longa dos dados de turismo da DREM (2023), os dados presentes sugerem que a partir dos anos de 1990 a Madeira regista um crescimento de estabelecimentos turísticos disponíveis (Gráfico 29).

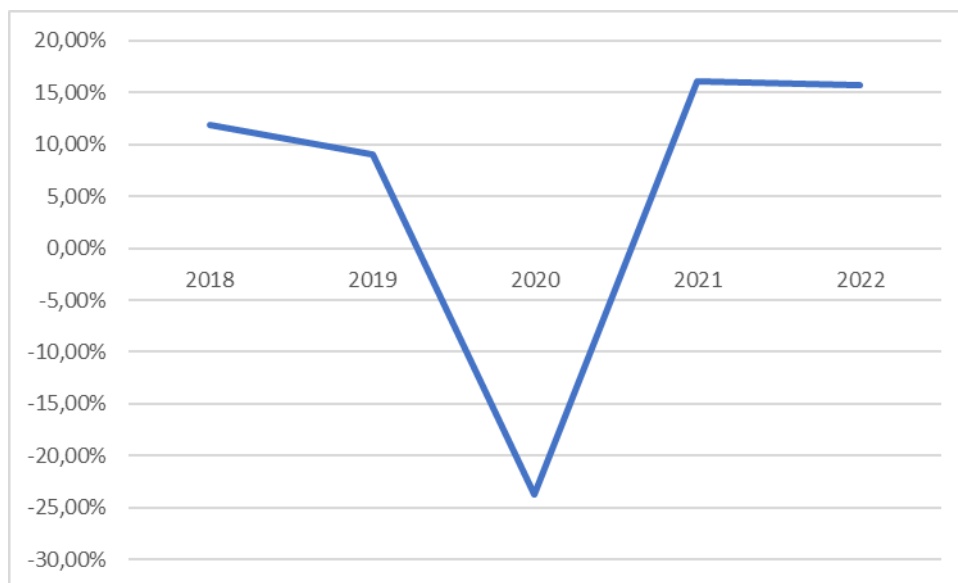
Gráfico 29 - Estabelecimentos Turísticos na RAM



Fonte: DREM, 2023

Adicionalmente é possível verificar que em 2022 a Região tinha 401 alojamentos turísticos (não inclui alojamento local), o que representa uma capacidade de alojamento de 37 677 (DREM, 2023). Ao efetuar uma análise da série entre 2018 e 2022, o ano 2020, devido à pandemia é o ano que apresenta a maior queda quando analisamos a taxa de crescimento de alojamentos turísticos na RAM (Gráfico 30).

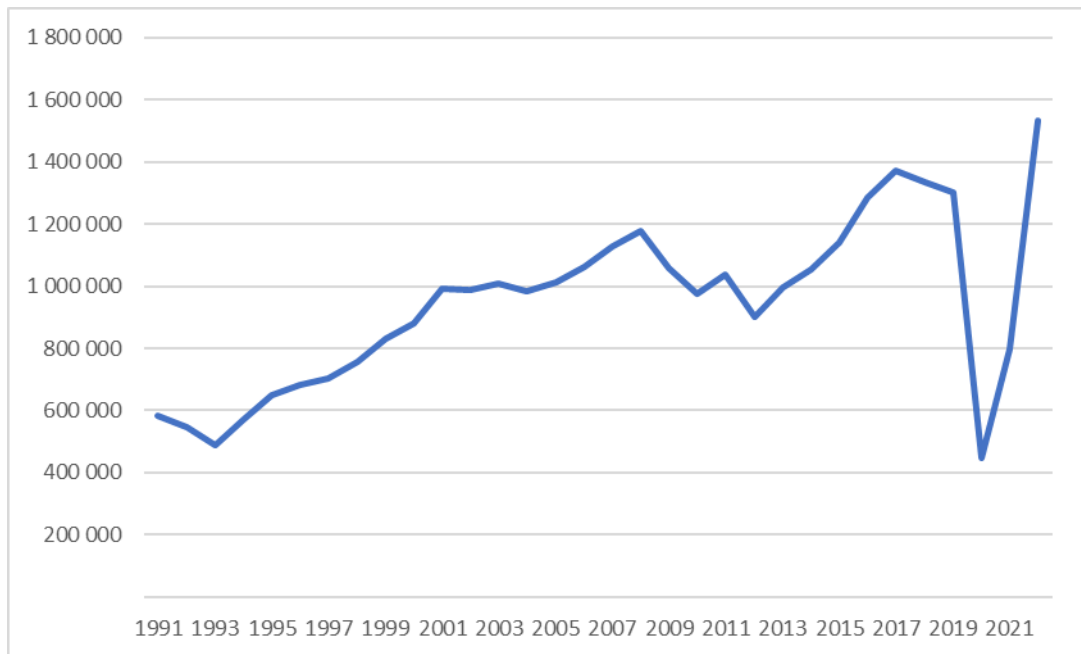
Gráfico 30 - Taxa de alojamentos turísticos disponíveis



Fonte: DREM, 2022

O aumento de empreendimentos turísticos acompanhou o aumento de hóspedes ao longo dos anos, adicionalmente os dados sugerem que a oscilação pela negativa em alguns anos está relacionada com a conjuntura nacional e mundial de crises e recessões financeiras e económicas (Gráfico 31).

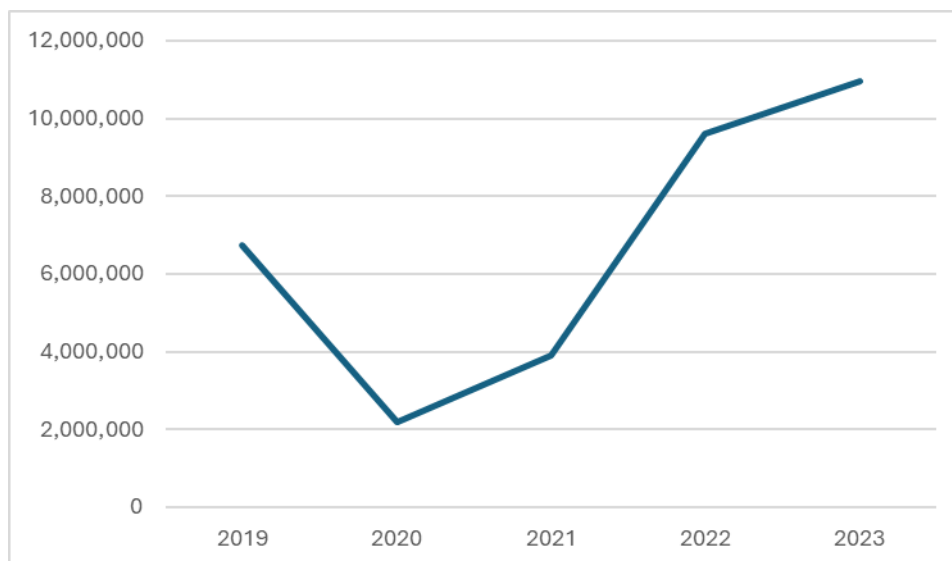
Gráfico 31 - Total Hóspedes RAM (1991-2021)



Fonte: DREM, 2023

Na RAM, segundo a DREM (2023), os principais indicadores dos últimos 5 anos apresentam uma evolução positiva. O número de dormidas nos estabelecimentos da hotelaria, apresentam um crescimento de 92,6% (valor explicado pela crise enfrentada pelo sector em 2020) face a 2021 e de 16,1% em relação a 2019. Os estrangeiros não residentes representaram cerca de 8,1 milhões de dormidas, correspondente a um aumento de 111,1% (Gráfico 32).

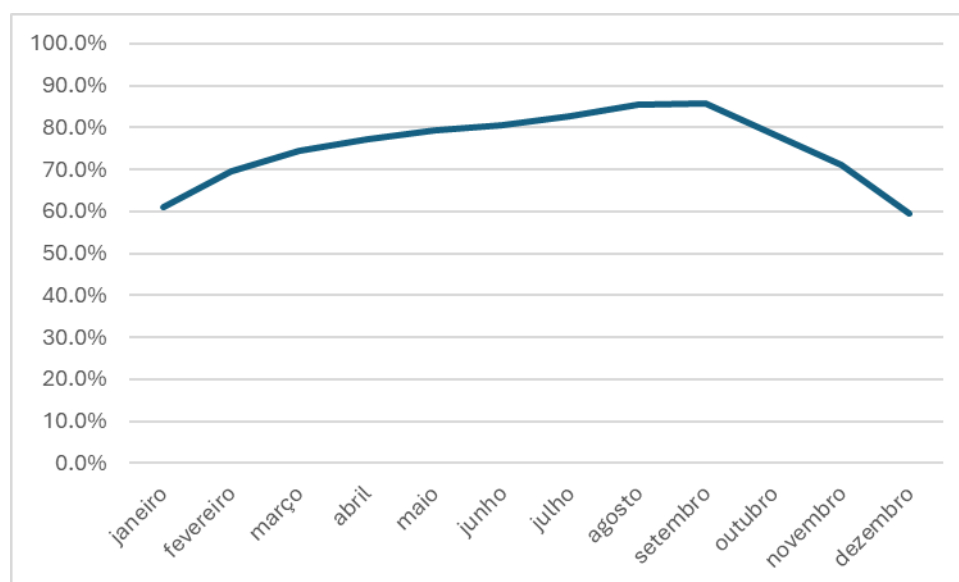
Gráfico 32 - N° de dormidas na RAM



Fonte: DREM, 2023

A taxa de ocupação em estabelecimentos hoteleiros, em 2022, superou os resultados obtidos em 2019 em 5%. Adicionalmente os dados preliminares de 2023 já superam as taxas de ocupação dos últimos anos. No ano de 2023 a taxa de ocupação foi cerca de 75.90% (Gráfico 33).

Gráfico 33 - Taxa de ocupação da RAM 2023 (%)

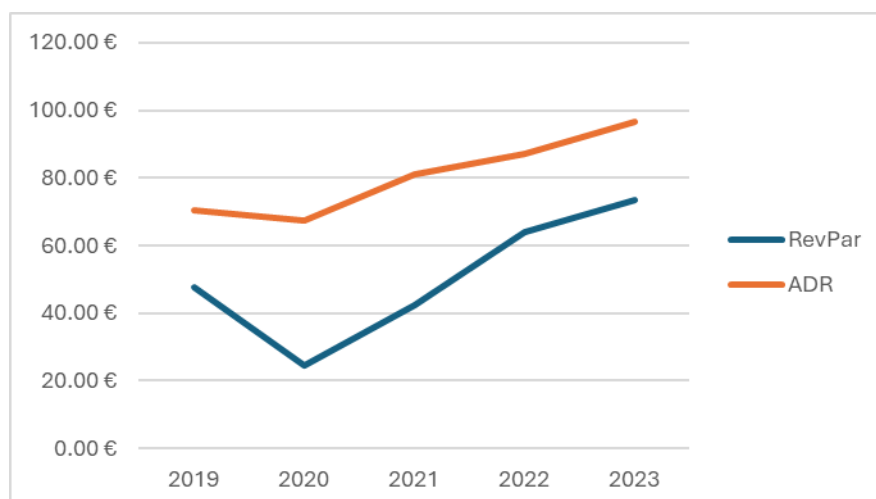


Fonte: DREM, 2023

O RevPar (*Revenue per Available Room*) e o ADR (*Average Daily Rate*) são outros indicadores que apresentam um crescimento nos últimos anos, sendo que em 2022 já superaram os resultados obtidos em 2021 (DREM, 2023).

Em 2019, o REVPAR obtido em estabelecimentos hoteleiros foi 47,81€; em 2022 o valor obtido foi 63,80€, um aumento significativo considerando que no ano de 2020 e 2021 a Região esteve condicionada pela pandemia Covid19. De referir que nos resultados do ano 2023, o RevPar já apresenta o valor de 83,62€, correspondendo a um aumento em cerca de 48% face a 2019. O ADR em 2022 apresentou um preço médio de 87,11€, um aumento em cerca de 24% quando comparado com 2019. De referir que nos dados de 2023 o ADR ultrapassou os resultados obtidos nos últimos anos, apresentando o valor de 96,60€ (Gráfico 34).

Gráfico 34 - RevPar e ADR da RAM



Fonte: DREM, 2023

Concluindo esta análise sobre os estabelecimentos hoteleiros e o seu papel na indústria do turismo em Portugal e na Região Autónoma da Madeira, é notório que estas unidades desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e no sucesso do setor. A diversidade de hotéis e a gestão eficiente são elementos-chave para assegurar um serviço de qualidade e alcançar níveis mais elevados de satisfação dos clientes. Além disso, o crescimento constante nos indicadores-chave, como o número de dormidas, a taxa de ocupação, o REVPAR e o ADR, revela a tendência de crescimento deste setor nos próximos anos (Campos et al., 2022; Lima Santos et al., 2021).

Ao realizar esta análise do setor hoteleiro em Portugal e na RAM, verifica-se que este é um setor que está em constante evolução, mudança e crescimento. Toda este processo exige uma

gestão de recursos humanos minuciosa, proativa e estratégica. O investimento em formação e desenvolvimento por parte das empresas hoteleiras é fundamental para que tenham trabalhadores preparados para responder às necessidades de um cliente que é cada vez mais exigente. As empresas hoteleiras precisam ajustar e adaptar a sua gestão de recursos humanos, devendo ser mais flexível e adaptável. O setor hoteleiro é um setor volátil, que regista oscilações nas taxas de ocupação e indicadores de desempenho.

As empresas precisam ter uma capacidade de resposta que se adapte às oscilações do mercado, seja através da contratação ou realocação de recursos internos. Além disso, é fundamental que a gestão de recursos humanos esteja alinhada com as estratégias de sustentabilidade da empresa, promovendo práticas de gestão que reduzam o seu impacto ambiental e social na região onde estão inseridos.

Na próxima secção, será realizada uma análise dos indicadores de gestão que exercem um papel crítico no desempenho dos estabelecimentos hoteleiros, oferecendo uma visão detalhada das estratégias e práticas que moldam o sucesso do setor turístico.

3.2 Indicadores de Gestão

A competitividade na indústria hoteleira é cada vez mais decisiva devido à competição acelerada entre destinos pelo que realizar uma avaliação exímia do desempenho dos hotéis é fundamental para os gestores que precisam de indicadores e ferramentas de gestão para efetuar uma tomada de decisão ponderada e acertada (L. B. Mesquita, 2021; Munguambe et al., 2023). Maximizar a rentabilidade do hotel é o objetivo principal de qualquer gestor, exigindo assim definições de estratégias para o aumento da receita e para a redução dos custos. No entanto, os problemas inerentes ao setor, como a sazonalidade, a volatilidade e os elevados custos fixos, colocam desafios significativos aos gestores dos hotéis (Lima Santos et al., 2016).

Num contexto de enorme competição global, conseguir avaliar o desempenho dos hotéis é fundamental para os gestores, que recorrem e dependem de indicadores e ferramentas de gestão para tomar as suas decisões. O objetivo principal de qualquer hotel é maximizar a sua rentabilidade, o que requer direcionar os esforços para o aumento da receita e a redução dos custos (Lima Santos et al., 2020). As especificidades da indústria hoteleira são moldadas por um conjunto de características distintas que a representam. Isso inclui a “sazonalidade; a

volatilidade; a perecibilidade; a diversidade¹; o trabalho intensivo; o tempo reduzido no fornecimento do serviço; alto investimento em ativos fixos; e os altos custos fixos.” (Lima Santos et al., 2016, p.34). Todas estas particularidades apresentam desafios substanciais para a administração das empresas hoteleiras.

Tendo isto em consideração, a utilização de indicadores como os *Key Performance Indicators* (KPIs) torna-se imprescindível, pois são métricas que auxiliam as empresas a avaliar o seu desempenho em várias áreas. Estes indicadores de gestão desempenham um papel fundamental na tomada de decisão e na análise comparativa.

Segundo Kala & Bagri, (2014) a utilização de KPIs deve ser a base de qualquer análise numa organização; devem adicionalmente sustentar as estratégias futuras necessárias à evolução e crescimento contínuo. Referem também que os indicadores são comuns em todas as empresas, garantindo assim aos gestores uma ferramenta de *benchmarking* com o objetivo de melhorar o seu próprio desempenho. Os KPIs podem fornecer às empresas informações fidedignas que servem de base para a implementação de estratégias de crescimento, dado que estes indicadores são ferramentas que permitem medir o plano estratégico definido e se este está a funcionar e se atingem os objetivos previamente definidos. A correta utilização destes indicadores fomenta a eficiência operacional, a produtividade e a rentabilidade (Domínguez et al., 2019). Os KPIs contribuem para que os gestores consigam atribuir os recursos necessários e de forma adequada para que seja realizada a maximização do proveito. Permitem adicionalmente efetuar análises comparativas de *benchmarking*, sendo uma ferramenta essencial ao dispor dos gestores aquando da definição da sua política de preços (Dutescu et al., 2014). Esta ferramenta de *benchmarking*, permite efetuar análises comparativas entre as empresas do setor, facilitando o posicionamento da empresa no mercado (Krishnamoorthy & D’Lima, 2014).

Segundo Dutescu et al. (2014) a empresa deve primeiro definir os objetivos estratégicos e operacionais para depois então escolher os indicadores que melhor irão permitir analisar a eficácia e medir o desempenho dos objetivos definidos. Os mesmos autores sustentam que os KPIs não devem ser definidos sem perceber de forma clara as suas limitações, considerando

¹ Diversidade – Variedade; multiplicidade (Priberam, 2023); engloba nove categorias: idade, clima organizacional, cultura, deficiência, educação, género, diferenças físicas, políticas e práticas e raça (L. Lee & Yu, 2023)

necessário definir limites aos KPIs em relação ao mercado e desempenho dos concorrentes. Os KPIs mais conhecidos e utilizados em todo o mundo são a taxa de ocupação e o REVPAR; existe no entanto uma variedade de outros rúcios e indicadores que os gestores hoteleiros podem utilizar na avaliação e tomada de decisões informadas (Lima Santos et al., 2020). Alguns autores (Campos et al., 2022; Lima Santos et al., 2021) referem que o setor hoteleiro deverá utilizar indicadores operacionais por departamento, que permitem uma leitura mais específica, referindo que os mais importantes são: para o departamento de alojamento a taxa de ocupação; preço médio (ADR, ARR), REVPAR e *Gross Operating Profit* (GOP); para o departamento de alimentos e bebidas (A&B): taxa de rotatividade de stock, custo de A&B, REVPASH e taxa de rotatividade de lugares (Tabela 1). Referem ainda alguns indicadores operacionais gerais como o índice de eficiência e percentagem do custo de pessoal. Um indicador que de acordo com Lima Santos et al. (2020) é pouco utilizado é o TRevPAR, o qual contempla a receita total do hotel e não apenas a receita de alojamento, permitindo identificar áreas de sucesso e áreas que precisam de melhorias. O cálculo do TRevPAR é efetuado considerando a receita total do hotel a dividir pelo número de quartos disponíveis (Lima Santos et al., 2016).

Tabela 1 - Indicadores de Gestão

Indicador	Descrição
Taxa de ocupação	Percentagem de quartos ocupados num determinado período
RevPAR	Receita média por quarto disponível num determinado período
ADR	Preço médio diário pago por um quarto
ARR	Preço médio pago por um quarto num determinado período
GOP	Lucro operacional bruto (Receita menos custos menos impostos)
TRevPAR	Receita total por quarto disponível num determinado período, (Receita de alojamento, A&B, e receita diversa)
Índice eficiência	Relaciona a receita bruta obtida em determinado intervalo de tempo com as despesas incorridas pela empresa na geração dessa receita
Percentagem custo de pessoal	Custo de pessoal num determinado período a dividir pela receita obtida nesse período

Custo de A&B	Custo dos alimentos e bebidas vendidos num determinado período
RevPash	Receita por assento/hora
Satisfação do cliente	Nível de satisfação dos clientes com o serviço oferecido/prestado pelo hotel
Tempo médio de check-in e check-out	Tempo médio que os clientes demoram para fazer o check-in/check-out
Número de reclamações dos clientes	Reclamações recebidas dos clientes num determinado período
Taxa rotatividade Stock	Custo das mercadorias vendidas a dividir pelo stock médio
Taxa rotatividade lugares	Divisão do número de pessoas sentadas pelo número de mesas disponíveis no final de um determinado período (jantar/almoço)
Formação dos colaboradores	Quantidade de horas de formação investidas nos colaboradores em um determinado período
Rotatividade de pessoal	Porcentagem de colaboradores que deixam a empresa num determinado período

Fonte: Elaborado pelo próprio

Outra ferramenta utilizada para melhorar a análise de desempenho é o *Balanced Scorecard* (BSC). Este conceito foi introduzido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton. Esta é considerada uma ferramenta de gestão que permite relacionar os indicadores e objetivos com a estratégia definida pela empresa, conseguindo assim uma percepção clara dos objetivos estratégicos e metas a atingir (Kaplan & Norton, 1992). O BSC contempla indicadores financeiros e não financeiros permitindo aos gestores obter uma visão abrangente do desempenho da empresa. Os autores Kaplan & Norton (1992) consideram o BSC como sendo um facilitador de comunicação e compreensão dos objetivos.

Inicialmente o BSC era composto por 4 categorias: financeira, satisfação do cliente, processos de negócios e crescimento (Kaplan & Norton, 1992). No entanto os autores referem que as categorias podem variar de empresa para empresa ou setor (Tabela 2). O BSC era considerado apenas um sistema de gestão de medição de desempenho, tendo, no entanto, evoluído para ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, com capacidade de promover o ajustamento de todos os departamentos da empresa, agrupando três funções principais: sistema de medidas, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação (Frederico et

al., 2020). É uma ferramenta de gestão abrangente pois relaciona o planeamento estratégico e o planeamento de medidas de curto prazo (Ahn, 2001).

Dolasinski et al. (2019) referem que o principal desafio do BSC é que apesar de medir o desempenho do hotel, o indicador em questão não consegue comparar o desempenho do hotel com outros, para fins de *benchmarking*. Embora o BSC não seja estudo de forma formal neste trabalho, a sua referência foi útil em termos de identificação a incluir no questionário.

Outros autores (Marques (2017); Mesquita & Quesado (2013)), referem que um BSC devidamente elaborado e desenvolvido deve ser constituído por um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, medidas internas e externas. Adicionalmente, deve ter objetivos estratégicos com indicadores de desempenho meticulosamente definidos e devem ser quantificáveis. Quando um indicador é mal atribuído a um determinado objetivo, proporcionará um resultado errado e consequentemente a decisões erradas por parte dos gestores hoteleiros. Não obstante, o BSC tem sido o modelo de gestão mais utilizado por pequenas, médias e grandes empresas (Lucianetti et al. 2019). Cooper et al. (2017) referem no seu artigo que 75% das empresas que possuem um processo formal de medição de desempenho, utilizam o BSC como o seu método principal. Referem também que cerca de 53% das empresas em todo o mundo utilizam este modelo de gestão. O BSC é um dos seis modelos mais utilizados em todo o mundo, com cerca de 53% das empresas a utilizá-lo tendo os gestores feito uma boa avaliação em termos de satisfação (Cooper et al., 2017).

Tabela 2 - Categorias dos Indicadores de Gestão

Indicador	Categoria BSC
Taxa de ocupação	Financeiro
RevPAR	Financeiro
ADR	Financeiro
ARR	Financeiro
GOP	Financeiro
TRevPAR	Financeiro
Índice eficiência	Financeiro
Percentagem custo de pessoal	Financeiro
Custo de A&B	Financeiro
RevPash	Financeiro

Satisfação do cliente	Satisfação cliente
Tempo médio de check-in e check-out	Satisfação cliente
Número de reclamações dos clientes	Satisfação cliente
Taxa rotatividade Stock	Processo Interno
Taxa rotatividade lugares	Processo Interno
Formação dos colaboradores	Processo Interno
Rotatividade de pessoal	Processo Interno

Fonte: Elaborado pelo próprio

Atualmente existem novos sistemas de gestão de desempenho (PMS), muitos deles baseados no BSC, no entanto de acordo com Rigby & Bilodeau (2018) o BSC em 2015 era o único PMS na lista das 25 ferramentas de gestão mais populares e em 2023 manteve-se como o único PMS na mesma lista (Bain & Company, 2023).

A indústria hoteleira vive num contexto de competitividade e constante mudança, sendo fundamental para os gestores efetuar uma avaliação criteriosa do desempenho dos hotéis. Têm de estar aptos a enfrentar os desafios inerentes à indústria como a sazonalidade e volatilidade e devem procurar estratégias para maximizar a rentabilidade, sendo os indicadores de gestão, especialmente os KPIs, ferramentas indispensáveis nesse processo. Além dos indicadores mais conhecidos, como a taxa de ocupação e REVPAR, o TREVPAR, conforme referenciado acima, surge como uma métrica menos explorada, mas valiosa ao contemplar a receita total do hotel. A utilização estratégica de KPIs fornece uma base sólida na realização de análises internas, como também facilita o processo de *benchmarking*, permitindo aos gestores conseguir posicionar as suas empresas de forma mais rápida e eficaz no mercado.

Adicionalmente, ferramentas como o Balanced Scorecard oferecem uma visão mais abrangente ao fazer a relação entre os indicadores e a estratégia da empresa, proporcionando clareza sobre os objetivos estratégicos e metas a serem alcançados. Apesar dos desafios em comparações entre os hotéis, o BSC persiste como uma das ferramentas de gestão mais utilizadas e essenciais. Atualmente surgem novos sistemas de gestão de desempenho, mas o BSC mantém a sua posição destacada como uma referência duradoura no panorama da gestão hoteleira. Em última análise, a habilidade de medir, analisar e comparar o desempenho torna-se vital para o sucesso sustentável dos hotéis num ambiente empresarial em constante transformação.

3.3 Modelos de Boas Práticas de Gestão

Ao explorar os Modelos de Boas Práticas de Gestão no contexto hoteleiro, é imperativo compreender a evolução e a crescente atenção dedicada a esse campo de estudo. Diversos autores, como Burns & Stalker (1961); Herzberg (1966); Rockart (1979); Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988); Denison (1990); Bass (1990); Meyer & Allen (1991); Grönroos (1994); Brotherton & Shaw (1996); Breu et al. (2002); Espino-Rodríguez & Gil, (2015); Khan, (2023); Torabi & El-Den, (2017); Uzelac et al., (2018), têm contribuído para a compreensão das práticas de gestão, mas somente recentemente tem surgido um interesse mais específico nas boas práticas relacionadas ao setor hoteleiro. Existiram vários fatores que fomentaram esta mudança. Nos últimos anos o setor hoteleiro passou por uma grande transformação, como os avanços tecnológicos e o aumento da expectativa do cliente (Khan, 2023). As novas tecnologias vieram aumentar a competição entre os hotéis, surgindo a necessidade de procurar fatores diferenciadores de forma a se destacarem, não apenas pela qualidade dos serviços prestados, mas também pela eficácia na gestão (Torabi & El-Den, 2017).

A procura para práticas de consciência ambiental, que sejam mais sustentáveis, tem sido também um impulsionador para a implementação de processos e procedimentos que melhoram a eficiência operacional e reduzem o impacto ambiental (Uzelac et al., 2018). Nesse sentido, é fundamental abordar as lacunas existentes, especialmente no que diz respeito à dependência de teorias emprestadas de outras disciplinas, conforme discutido por Khan, (2023). Este autor ressalta a complexidade única da gestão hoteleira, que, embora muito orientada para o serviço, abrange diversas disciplinas, como as áreas do marketing, recursos humanos, contabilidade, economia, estratégia e finanças. Essa interdisciplinaridade não apenas enriquece a experiência do cliente, através de intervenções que melhoram o produto final, a qualidade da experiência, a comunicação com o cliente, mas também é fundamental para o fornecimento eficaz de serviços no setor.

Além disso os estudos em questão, como o de Espino-Rodríguez & Gil (2015), que analisam a relação entre decisões operacionais e desempenho do negócio, e o trabalho de Azhar Mohd Harif et al. (2022) que destaca a inovação aberta como impulsionadora do desempenho organizacional na indústria hoteleira da Malásia, oferece uma síntese mais profunda das estratégias que moldam o sucesso nesse setor dinâmico. O estudo de Espino-Rodríguez & Gil (2015) destaca a importância da estratégia de operações, revelando que as decisões

operacionais têm um impacto direto no desempenho financeiro, não financeiro e global do negócio. Por outro lado, Azhar Mohd Harif et al. (2022) oferecem *insights* valiosos sobre como a inovação aberta, incorporando a tecnologia da informação e comunicação (TIC), a inovação e a gestão de conhecimento, podem impulsionar significativamente o desempenho e o retorno sobre os investimentos na indústria hoteleira.

Franke et al. (2006) na sua pesquisa oferecem uma perspectiva valiosa sobre a complementaridade das decisões de design organizacional, referindo que é necessário existir uma estrutura clara, incluindo a definição de hierarquias, processos, departamentos, sendo necessário ter cada elemento bem pensado para que tudo funcione de forma eficiente. Os autores referem que as decisões de design organizacional são como peças de um quebra-cabeças, sendo que cada peça/decisão contribuiu para o objetivo final. Enquanto nos estudos anteriores, o foco de análise incide na existência da complementaridade, a abordagem de Franke et al. (2006) combina os aspetos de produtividade e adoção. Os autores aplicaram uma metodologia empírica para examinar de que forma as atividades de inovação, como a pesquisa e desenvolvimento interno e a aquisição de conhecimento externo se complementam. Os resultados obtidos indicam que estas atividades são complementares, mas são sensíveis a outros elementos estratégicos da empresa, destacando a importância da dependência de pesquisa e desenvolvimento interno básico como variável contextual.

No decurso das últimas décadas, verifica-se a existência de vários estudos (ver tabela abaixo) estudaram, analisaram, alteraram e criaram modelos centrados na melhoria das práticas de gestão aplicadas a diversos setores. Ao apresentar estes estudos, procura-se contextualizar esta pesquisa e destacar a relevância do tema. Ao entender estas contribuições, pode-se identificar lacunas e propor novas formas de abordar a gestão de trabalhadores no setor hoteleiro.

O contributo destes permitiu desenvolver e criar estratégias que contribuíram para o sucesso do setor hoteleiro e estabelecimento de uma relação estreita entre trabalhadores, gestores, clientes e fornecedores. Na Tabela 3, apresenta-se um resumo de alguns autores que contribuíram para um melhor conhecimento e compreensão de uma boa gestão.

Tabela 3 - Contribuições de Autores Relevantes para os Modelos de Boas Práticas de Gestão no Contexto Hoteleiro

Autores	Ano	Contribuição Principal
Burns & Stalker	1961	Aborda a flexibilidade organizacional e a sua importância na adaptação às mudanças no setor hoteleiro (Dutra, 2019).

Herzberg	1966	Introdução dos fatores higiênicos e motivacionais para conseguir compreender a motivação e satisfação dos trabalhadores (Odukah, 2016).
Rockart	1979	Metodologia para identificar áreas-chave que devem ser geridas para garantir o sucesso organizacional (Rockart, 1979).
Parasuraman, Zeithaml & Berry	1988	Desenvolvem o modelo SERVQUAL, instrumento de medição da qualidade do serviço e da satisfação do cliente (Parasuraman et al., 1988).
Denison	1990	Analisa de que forma a cultura organizacional afeta a eficácia e a capacidade das empresas se adaptarem às diversas situações (Fondas, 1991).
Bass	1990	Estuda o impacto da liderança na motivação dos trabalhadores (Bass & Stogdill, 1990).
Meyer & Allen	1991	Propõe um modelo tridimensional de comprometimento organizacional que compreende o desempenho dos trabalhadores (Meyer & Allen, 1991).
Grönroos	1994	Estuda a criação de valor através da qualidade do serviço prestado e qual a importância da interação entre o cliente e o fornecedor (Grönroos, 1994).
Brotherton & Shaw	1996	Aplica o conceito de fatores críticos de sucesso específicos à gestão hoteleira, destacam áreas como atendimento ao cliente, eficiência operacional e inovação (Brotherton & Shaw, 1996).
Breu et al.	2002	Exploram a flexibilidade no local de trabalho como uma vantagem competitiva na indústria hoteleira (Breu et al., 2002).
Ottenbacher & Gnoth	2005	Estudam o papel da inovação e como as tecnologias podem diferenciar empresas do setor (Ottenbacher & Gnoth, 2005).
Franke et al.	2006	Complementaridade em decisões de design organizacional, considerando a pesquisa e desenvolvimento interno e a aquisição de conhecimento externo (N. Franke et al., 2013).

Birdi et al.	2008	Pesquisam sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e inovação, dando destaque à necessidade de formação contínua dos trabalhadores (Birdi et al., 2008).
Schein	2010	Discutem a importância de uma cultura organizacional forte para o sucesso no setor hoteleiro (Schein, 2010).
Hjalager	2010	Identificam quatro tipos de inovações no setor hoteleiro: produto, processo, mercado e organização (Hjalager, 2010).
Kotler, Bowen & Makens	2014	Abordam a importância da qualidade do serviço como um factor competitivo e estudam a sua relação com a satisfação do cliente (Walker et al., 2015)
Espino-Rodríguez & Gil	2015	Analizam a relação entre as decisões operacionais e o desempenho do negócio hoteleiro (Espino-Rodríguez & Gil, 2015)
Boxall & Purcell	2016	Defendem a gestão estratégica dos recursos humanos para verificar melhorias no desempenho organizacional e satisfação dos trabalhadores (Boxall & Purcell, 2016)
Torabi & El-Den	2017	Analizam as práticas de gestão do conhecimento na hotelaria (Silva & Silva, 2020)
Northouse	2018	Aborda os diferentes tipos de liderança e de que forma podem ser aplicados para melhorar o desempenho da empresa (Deeb, 2023)
Uzelac et al.	2018	Estudam a relevância da adoção de novas tecnologias e o seu impacto na competitividade do setor hoteleiro (Uzelac et al., 2018)
Azhar Mohd Harif et al.	2022	Papel da inovação como factor impulsionador do desempenho da indústria hoteleira da Malásia (Azhar Mohd Harif et al., 2022)
Khan	2023	Destaca a complexidade e interdisciplinaridade da gestão hoteleira (Khan, 2023)

Fonte: Elaborado pelo próprio

Esta temática é também abordada pelos autores Franke et al. (2006), que oferecem uma visão crucial de como a dimensão da empresa e o volume de recursos ao dispor da mesma

impactam a tomada de decisão com maior risco. Conforme indicado pelos autores, nas empresas com grande volume de recursos (humanos, financeiros, experiência, ...), verifica-se uma maior propensão a assumir riscos em resposta a desempenhos abaixo dos objetivos, enquanto nas empresas com recursos limitados a tendência é a diminuição da tomada de decisão com propensão ao risco nessas circunstâncias (Tabela 4). Esta compreensão é fundamental para definir as estratégias de gestão em diferentes contextos empresariais, contribuindo para uma compreensão mais ampla e contextualizada das boas práticas de gestão no campo hoteleiro. Em síntese, a pesquisa dos modelos de boas práticas de gestão no setor hoteleiro revela uma atenção crescente. Espino-Rodríguez & Gil, (2015), Khan, (2023), Torabi & El-Den, (2017), (Uzelac et al., 2018) contribuíram para a percepção das práticas de gestão, destacando a complexidade única da gestão hoteleira, que abrange diversas disciplinas. A interdisciplinaridade, nomeadamente nas áreas de marketing, recursos humanos, contabilidade, economia, estratégia e finanças, enriquece a experiência do cliente e é essencial para o fornecimento eficaz de serviços no setor.

Tabela 4 - Fatores que Impactam a Tomada de Decisão com Risco na Gestão Hoteleira

Fator	Impacto na Tomada de Decisão com Risco
Tamanho da empresa	Maior propensão a assumir riscos em empresas com grande armazenamento de recursos
Armazenamento de recursos	Menor propensão a assumir riscos em empresas com recursos limitados
Desempenho abaixo dos objetivos	Aumento da propensão a assumir riscos em resposta a resultados negativos

Fonte: Elaborado pelo próprio

A pesquisa de Franke et al. (2006) destaca a complementaridade em decisões de design organizacional, revelando a sensibilidade dessas atividades a diversos elementos estratégicos da empresa. A importância da dependência de pesquisa e desenvolvimento interno básico como variável contextual é ressaltada, bem como a influência do tamanho da empresa e do armazenamento de recursos na tomada de riscos. Em conclusão, a integração desses estudos oferece uma visão abrangente das boas práticas de gestão no cenário hoteleiro, proporcionando *insights* valiosos para a formulação de estratégias eficazes e contextualizadas. Este entendimento aprofundado é vital para enfrentar os desafios dinâmicos do setor e promover o contínuo aprimoramento das práticas de gestão hoteleira. Os estudos acima

mostram que a gestão ao nível dos hotéis é um processo cada vez mais exigente e complexo pelo que não deve admirar a complexidade que se encontra na gestão dos recursos humanos. Perante esta complexidade, é necessária uma abordagem estratégica na gestão de trabalhadores do setor, que tenha em consideração tanto os aspetos internos da empresa como também a procura do mercado externo.

4. Metodologia

No contexto da pesquisa sobre as práticas de gestão implementadas pelo Grupo Enotel, a escolha do método quantitativo mostrou-se determinante para obter uma visão mais clara, precisa e mensurável dessas práticas. Como definido por Malhotra (2017) o método quantitativo é "um processo de coleta e análise de dados que mede e quantifica os fenômenos de interesse" (p.283), utilizado para recolher dados que podem ser quantificados. Segundo o mesmo autor, um dos métodos de recolha de dados quantitativos mais comuns são os inquéritos e questionários, solução aplicada neste estudo, com inquéritos por questionários aplicados a todos os colaboradores com vínculo ao grupo Enotel.

Os inquéritos por questionários são um dos métodos mais populares para recolha de dados e têm o principal objetivo de "...colocar a um conjunto de inquiridos...uma série de questões relativas à situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ...ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse do investigador, tendo em vista um melhor conhecimento e compreensão de um fenómeno social (Quivy e Campenhoud, 1992, p.188). No inquérito por questionário, as perguntas fechadas com opções de resposta têm como intuito simplificar o processo de resposta, facilitar a sua análise e respetivo tratamento estatístico. A abordagem apresenta vantagens a nível de tempo e custos, pois o processo de resposta é mais célere.

De acordo com o autor Gil (1999), a construção de um questionário consiste basicamente em colocar os objetivos da pesquisa no formato de questão, dado que as respostas às questões irão providenciar os dados que permitem testar as hipóteses definidas para a pesquisa. O mesmo autor refere que o método em questão apresenta diversas vantagens que se tornam mais claras quando o questionário é comparado com alternativas como a entrevista: permite alcançar um maior número de pessoas, num espaço temporal limitado; garante custos controlados; garante anonimato das respostas, o que potencia a objetividade e sinceridade; permitindo ainda aos

inquiridos responderem num momento em que julguem ser mais oportuno. Gil (1999) refere também algumas limitações do questionário: exclui as pessoas que não sabem ler e escrever; impede o conhecimento das circunstâncias pessoais do respondente, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; não oferece a garantia de que as pessoas devolvam o questionário totalmente preenchido; comporta geralmente um número pequeno de perguntas e suscita dúvidas relevantes em relação à objetividade, pois os itens/perguntas podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado. No entanto, da comparação entre prós e contras, resulta uma vantagem para o questionário.

O inquérito por questionário foi desenvolvido com base em questões utilizadas em artigos, estudos e teses anteriores que abordavam temáticas similares. Este está dividido em quatro partes (Tabela 5); cada uma visa alcançar os objetivos gerais e específicos definidos para esta pesquisa, mapeando as práticas de gestão e a percepção dos trabalhadores do Enotel.

Tabela 5 - Estrutura do Inquérito por questionário

	Autor
1. Informação Pessoal	(Carvalho, 2015)
2. A Empresa	(Carvalho, 2015) (Rocha, 2015) (Gomes & Michel 2007)
3. Cultura Organizacional	(Silva, 2019) (Rocha, 2015) (Lins & Silva, 2019)
4. Valores da Empresa	(Carvalho, 2015) (Rocha, 2015)

Fonte: Elaborado pelo próprio

A primeira parte do questionário, foca-se no perfil dos respondentes; esta informação é importante para caracterizar o público-alvo e analisar os resultados de forma mais objetiva. As questões sobre idade, género, escolaridade e tempo ao serviço da empresa permitem obter informações sobre características demográficas e profissionais dos trabalhadores. Estas informações serão utilizadas numa fase posterior para comparar e diferenciar as respostas dos trabalhadores com base nos grupos demográficos e/ou profissionais identificados no questionário.

Na segunda parte, que aborda os fatores críticos de sucesso no contexto empresarial em apreço, procura-se identificar áreas de investimento prioritário, do ponto de vista da gestão da empresa, e definir as suas prioridades. Através de perguntas centradas na eficiência operacional, inovação, serviço ao cliente, qualidade dos serviços, futuro promissor, gestão de

colaboradores, flexibilidade, cultura organizacional e liderança, é possível identificar um perfil preciso das áreas em que o grupo hoteleiro em estudo está a investir e em quais há potencial de melhoria, e qual a opinião dos inquiridos sobre as opções da empresa.

O objetivo da terceira parte, que aborda a cultura organizacional, consiste em avaliar o ambiente de trabalho e identificar os aspetos que podem vir a ser melhorados na empresa. As questões sobre a satisfação dos colaboradores em relação aos diferentes aspetos do trabalho permitem obter uma visão sobre o clima organizacional. Aquelas serão posteriormente utilizadas para identificar as áreas de melhoria centradas na identificação de medidas que poderão proporcionar melhor ambiente de trabalho para os seus colaboradores. Pretende-se adicionalmente abordar a questão do grau de comprometimento e motivação do trabalhador para com a empresa, analisar a forma que o trabalhador compreende o mercado de trabalho, levando-o a pensar nas consequências da sua saída da empresa, o que permite identificar contextos que potenciem uma gestão pessoal equilibrada entre a necessidade de explorar novos contextos e minimizar as fontes de desconforto e o desejo em permanecer na empresa. Esta parte do questionário, destaca a questão da lealdade e do comportamento ético subjacente à permanência na empresa, colaboradores leais tendem a agir de forma ética e as suas atitudes e comportamentos costumam estar alinhados com os valores da organização.

Utiliza-se como referência a Teoria da Motivação de Herzberg (Gomes & Michel 2007), onde podemos analisar de que forma os fatores higiénicos e motivacionais influenciam o compromisso e a motivação do trabalhador. Os fatores higiénicos incluem o salário e benefícios adicionais que são condições básicas que evitam a insatisfação, mas não motivam por si só. Segundo Herzberg (1968), citado por Gomes & Michel (2007) a motivação é uma tendência para a ação cuja origem é uma necessidade intrínseca do indivíduo. Utilizando o salário como exemplo prático, podemos indicar que a condição remuneratória tem a capacidade de satisfazer as necessidades do trabalhador, o que é diferente de aumentar a motivação. A perceção de satisfação provocada pelo aumento do salário tende a desaparecer com o passar do tempo. Outro fator higiénico são as condições de trabalho que englobam o ambiente físico, políticas da empresa e relacionamento com colegas e supervisores. Como fatores motivacionais aborda-se a questão da realização, reconhecimento, crescimento profissional e responsabilidade. Estes fatores motivacionais englobam as oportunidades para usar habilidades e aprender novas; a importância do feedback positivo, de elogios e de

recompensas pelo bom trabalho; a possibilidades de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira; a autonomia e confiança para tomar decisões.

A quarta parte do questionário incide nos valores da empresa e tem como objetivo principal avaliar se estes são comunicados de forma clara, se a empresa tem uma política ambiental e quais as ações implementadas para reduzir o impacto ambiental. No contexto da hotelaria, a questão da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa são matérias essenciais e cada vez mais prioritárias. Existe uma perceção de que as empresas podem ser mais sustentáveis e implementar mais ações para reduzir seu impacto ambiental. Considerando que o turismo contribui com cerca de 5% das emissões globais de gases de efeito de estufa, devendo aumentar em cerca de 130% até 2035 (Hotelaria de Portugal, 2023), a inclusão desta temática no questionário permitirá que seja contextualizado a importância da questão ambiental e avaliado o desempenho da empresa neste aspeto. O destaque colocado nas questões ambientais, representa uma oportunidade de diferenciação para as empresas do setor, atraindo um cliente mais consciente e disposto a pagar um valor superior por um produto e serviço mais sustentável. A adoção de práticas sustentáveis pode também melhorar a imagem da empresa, tornando-a mais atrativa e com possibilidades de providenciar salários acima da média e desta forma conseguir atrair e fidelizar trabalhadores.

Pretende-se adicionalmente avaliar a efetividade da comunicação dos valores da empresa, analisar o compromisso do hotel com a sustentabilidade ambiental, identificar oportunidades de melhoria na comunicação e nas práticas ambientais, fornecer *insights* para a gestão da empresa. Ao responder às perguntas desta secção, os colaboradores contribuem para um diagnóstico preciso da situação atual e para a definição de ações que promovam uma cultura organizacional mais comprometida com os valores da empresa e com a sustentabilidade ambiental.

O método quantitativo, aplicado por meio de inquérito por questionário, surge como uma ferramenta essencial para investigar as práticas de gestão no Grupo Enotel. Ao ter em conta a Teoria da Motivação de Herzberg, pretende-se nesta dissertação mostrar não apenas a importância da eficácia das práticas de gestão, mas também compreender como esses elementos importantes influenciam o comprometimento e a motivação dos trabalhadores.

4.1 Definição da População-alvo e Tamanho da Amostra

O trabalho de pesquisa no terreno baseou-se no método quantitativo, visando obter resultados quantificados do público-alvo e assim conseguir obter dados que sustentem atitudes e opiniões

dos inquiridos. Para garantir a representatividade dos resultados da pesquisa foi crucial definir com clareza o população-alvo e determinar o tamanho da amostra adequada. A amostra compreende todos os colaboradores de um Grupo Hoteleiro que possuem vínculo contratual ativo. Esta abrangência visa garantir a representatividade dos resultados em relação à diversidade de cargos, departamentos e unidades da empresa. Como critérios de inclusão foram definidos os seguintes: ser colaborador do Grupo Hoteleiro e ter vínculo contratual ativo. Como critérios de exclusão consideram-se colaboradores em licença ou afastados do trabalho (por estarem desvinculados das atividades rotineiras da empresa, dado que os seus *feedbacks* podem não ser representativos).

O tamanho da amostra está limitado ao número de colaboradores vinculados à empresa Enotel, sendo que no período em que decorreu a distribuição de questionários, estavam vinculados 278 colaboradores, tendo sido possível recolher 241 questionários, representando uma taxa de resposta de 87%. Relativamente ao processo de recolha de dados este ocorreu entre 1 e 15 março, com divulgação prévia aos trabalhadores, de forma a abranger todos os turnos e colaboradores dos hotéis. Foi aplicado presencialmente, em contacto direto com o trabalhador. Como técnicas para garantir a confidencialidade foram aplicadas respostas anónimas, sem identificação pessoal e armazenamento seguro dos questionários recebidos.

5. Estudo caso – Grupo Enotel

Dado que a recolha de dados incide sobre o grupo Enotel, julgo ser do maior interesse adicionar elementos de contexto que permitam perceber a dinâmica empresarial do Grupo. O Grupo Estêvão Neves foi fundado em 1982, ampliado em 1988, e em 1996, estabeleceu uma parceria com o Grupo Sonae, na altura o maior grupo empresarial de Portugal. Em 1998 surge a marca Enotel com a aquisição do hotel Quinta do Sol, agora denominado Enotel Magnólia, localizado no Funchal. No ano 2000 inaugurou o Enotel Santo da Serra e em 2001 inaugurou o hotel Enotel Sunset Bay, na ensolarada vila da Ponta do Sol. Em 2006, o Grupo Estêvão Neves iniciou investimentos internacionais, com a abertura do primeiro hotel do grupo no Brasil, o Enotel Convention Club. Em 2010 adquiriu o Enotel Lido, o seu primeiro hotel de cinco estrelas *all inclusive* no Funchal. Em 2014 o Grupo inaugurou o Enotel Acqua Club de Porto de Galinhas, o único *resort* com parque aquático e sistema *all inclusive* daquela região. Em 2021 os hotéis da Madeira passam por um processo de renovação, com foco na inovação; neste ano nasce também a marca Enotel Porto de Galinhas, com a fusão dos empreendimentos

do Brasil. O Grupo Estêvão Neves criou o Enotel Management S.A., a fim de expandir a sua gestão a empreendimentos terceirizados. Em linha com a norma no setor, a gestão do hotel está focada na qualidade dos serviços prestados, satisfação dos clientes, o retorno sobre o investimento das partes interessadas, inovação e melhoria da empresa. O Grupo possui conhecimentos e uma vasta experiência em gestão de hotéis com a modalidade de sistema tudo incluído e modelos de receita e lucratividade, além do que os seus *stakeholders* são munidos de informações atualizadas através de relatórios operacionais e metodologias de gestão por indicadores (Enotel Hotels & Resorts, 2023).

5.1 Visão, missão, cultura, valores e estratégia

Freire (1998) refere que a missão de uma empresa é uma declaração escrita que tem como objetivo apresentar as orientações e desejos da organização para o futuro. Nesse sentido, conforme se lê no site da empresa, o Grupo Enotel tem como visão e missão fazer as “pessoas felizes” e em ser referência em tornar pessoas felizes. A par com a visão, os valores da empresa defendem pilares estruturadores para uma sociedade sustentável sendo esses pilares: a família; a diversidade; a empatia; a confiança; a criatividade; a evolução e a humildade (Enotel Hotels & Resorts, 2023).

Para ilustrar a estrutura da empresa, junta-se em anexo o organograma (Anexo 1), representando graficamente os cargos e as relações hierárquicas (Berwanger, 2013). Conforme Carreira (2009) citado por Nascimento (2016), o organograma facilita a interpretação das relações de autoridade de maneira rápida e eficaz, evidenciando conceitos como o nível da estrutura, a amplitude da autoridade, a unicidade e os limites da amplitude de comando, o papel e a importância relativa de cada órgão.

A missão do Grupo Enotel de fazer as “pessoas felizes” traduz-se na implementação de diversas boas práticas de gestão; nesse sentido o grupo investe na formação e no desenvolvimento de colaboradores, através de um plano de desenvolvimento individual (PDI) e com planos de formação contínua para melhorar habilidades e conhecimentos, como formações em técnicas de atendimento ao cliente, idiomas, gestão de conflitos, e processos e procedimentos de tarefas associadas à profissão que desenvolve. O investimento em formação e desenvolvimento dos trabalhadores garante que estes estejam aptos a fornecer um serviço de excelência aos seus clientes, contribuindo dessa forma para o seu bem-estar. Possui um sistema de avaliação que permite não só o colaborador receber a sua avaliação como também avaliar a sua chefia direta, podendo assim ter um papel interventivo no processo de avaliação.

O grupo investe também em tecnologia e inovação através da atualização das soluções tecnológicas existentes no mercado de forma a otimizar processos e oferecer serviços diferenciados, como *check-in online*, aplicativos para reservas e serviços em formato digital e menu digital nos seus restaurantes. Baseado ainda no site da empresa, este investimento em tecnologia e inovação resultou numa melhoria da eficiência na realização de diversos processos, aumentou o número de reservas diretas e promoveu um aumento na satisfação dos seus clientes, resultados visíveis nos comentários e no aumento do número de clientes repetentes no hotel.

No decorrer da atividade profissional exercida ao longo dos anos, verifica-se que o grupo utiliza diversos indicadores que permitem medir a sua performance e crescimento. A utilização de indicadores como a taxa de ocupação, preço médio, REVPAR permitem analisar e comparar a sua performance em relação aos anos transatos e também permitem identificar se as medidas implementadas e investimentos realizados foram determinantes na melhoria dos resultados. Utiliza também diversos rácios relacionados com a parte operacional dos hotéis, como o rácio de alimentos e bebidas, rácio de limpeza e higiene, rácio de energia e densidade de ocupação por quarto. Estes rácios são analisados mensalmente e têm sempre como referência o ano transato e o estipulado no orçamento. Para além dos indicadores acima expostos utiliza ainda o GOP e o EBIDTA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização. para medir a rentabilidade do negócio e determinar sua produtividade e eficiência.

Investe também em qualidade e sustentabilidade, adotando práticas que garantem a qualidade dos serviços e minimizam o impacto ambiental, como certificações de qualidade ambiental (ex: *Green Key*), programas de reciclagem e o uso de energia renovável. A adoção destas práticas, asseguram a qualidade dos serviços prestados e têm um impacto ambiental reduzido, demonstrando desta forma o compromisso do Grupo com a sustentabilidade e com o bem-estar das pessoas. A oferta de produtos e serviços de qualidade contribui também para a satisfação dos clientes e para a sua fidelização.

Ainda com base na informação prestada pela empresa, outro ponto que o Grupo investe é na cultura organizacional, procurando promover um ambiente de trabalho positivo e motivador, que tenha como foco a valorização dos seus colaboradores, desenvolvendo programas de reconhecimento individual e coletivo e através da criação de benefícios flexíveis. A valorização da família apresenta-se nas políticas da empresa que facilitam a conjugação da

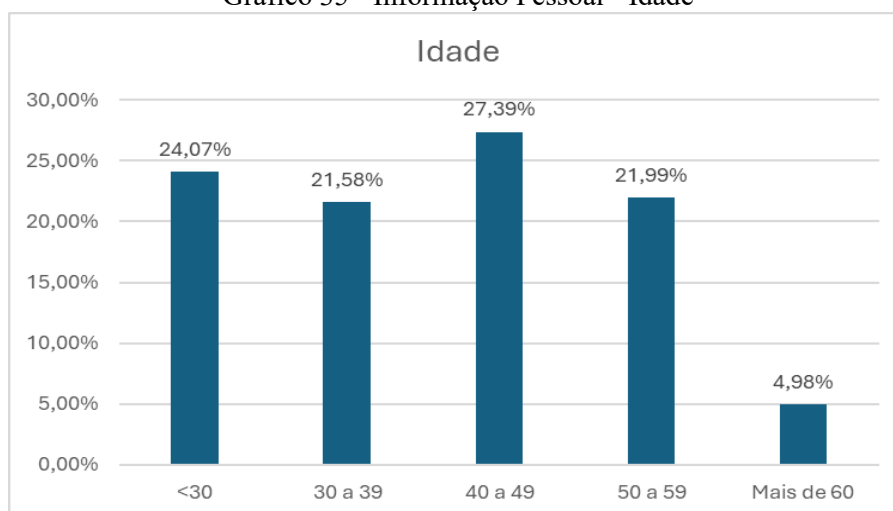
vida profissional com pessoal e na possibilidade de ter horários flexíveis beneficiando o tempo em família. Ainda de acordo com o site, a diversidade, empatia, confiança, criatividade, evolução e humildade são valores que permeiam a cultura organizacional do Grupo Enotel e são visíveis nas relações entre colaboradores, clientes, fornecedores e outros parceiros, criando um ambiente de respeito, colaboração e crescimento mútuo.

6. Análise e Discussão

6.1 Análise de resultados

O principal objetivo deste capítulo é realizar uma análise descritiva dos dados recolhidos pelo questionário. Para tal foi utilizado o software SPSS *Statistics*, um “*software* de análise estatística e tratamento de dados, direcionado para as ciências sociais” (Martinez & Ferreira, 2007). Este *software* possibilita analisar os dados recolhidos numa multiplicidade de formatos como efetuar cálculos de estatísticas descritivas, elaborar gráficos, efetuar análises mais específicas e de cariz econométrico, correlacionar dados, entre outros. Esta primeira análise efetuada neste capítulo tem como objetivo realizar um estudo inicial dos resultados da pesquisa de boas práticas de gestão aos colaboradores do Grupo Enotel, de forma a obter uma perceção geral e genérica dos dados. A maioria dos colaboradores do Enotel (52,64%) encontra-se na faixa etária entre 30 e 49 anos. Verifica-se uma significativa presença de jovens colaboradores (menos de 30 anos), representando 24,07% do total. A faixa etária com menos representatividade é a categoria com mais de 60 anos, que representa apenas 4,98% dos colaboradores (Gráfico 35). A média de idades ronda os 41,1 anos.

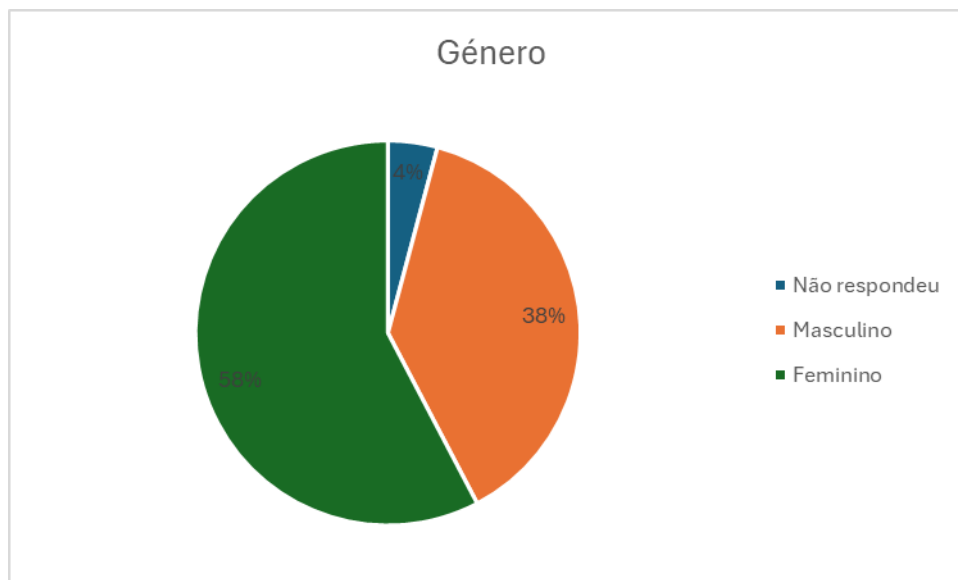
Gráfico 35 - Informação Pessoal - Idade



Fonte: Elaborado pelo próprio

A análise da distribuição por gênero revela que a maioria dos participantes se identifica como sendo do sexo feminino (58%), enquanto 38% se identificam como sendo do sexo masculino. É importante ressaltar que 4% dos participantes não responderam à questão sobre gênero (Gráfico 36).

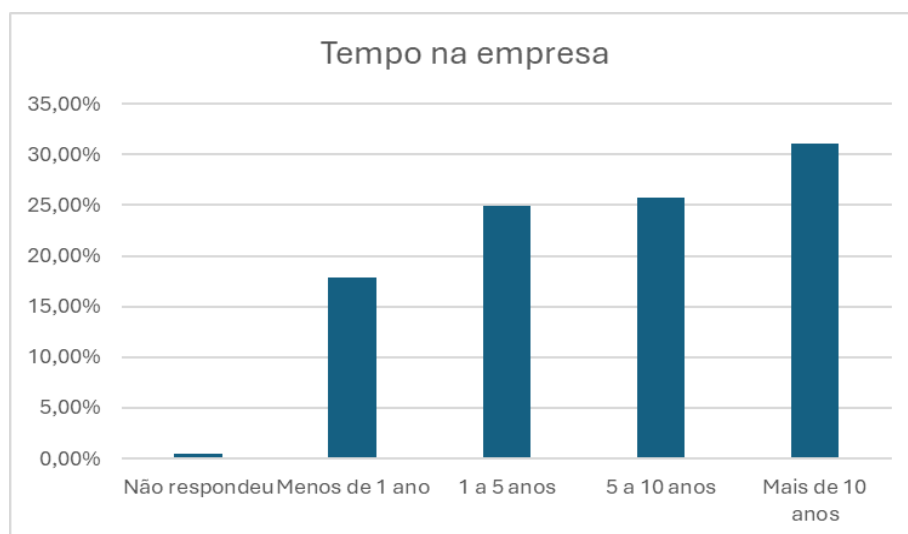
Gráfico 36 - Informação Pessoal - Gênero



Fonte: Elaborado pelo próprio

A próxima questão do questionário incidia sobre a antiguidade na empresa, ponto importante para perceber qual o nível de retenção de trabalhadores. Verifica-se que a maioria dos colaboradores (50,65%) registra uma antiguidade entre 5 e 10 anos. A presença de colaboradores com mais de 10 anos de experiência na empresa é significativa, correspondendo a 31,12% do total, o que indica um bom nível de retenção de trabalhadores. Aqueles que têm menor representatividade são os colaboradores com menos de um ano na empresa, com 17,84% (Gráfico 37).

Gráfico 37 - Informação Pessoal - Tempo na Empresa



Fonte: Elaborado pelo próprio

Relativamente aos fatores críticos de sucesso, definidos como elementos que contribuem para o êxito e competitividade da empresa, pelo que se torna fundamental compreendê-los para ser possível desenvolver estratégias que promovam a sustentabilidade da empresa, os resultados são interessantes. Com base numa análise item a item, constata-se a importância da cultura organizacional, dado que a maioria dos colaboradores (70,54%) considera a cultura organizacional como muito importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa. Esta percepção positiva indica que a variável em questão é considerada essencial para o sucesso da empresa e bem-estar dos trabalhadores (Tabela 6).

Tabela 6 - Fatores críticos de sucesso

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Cultura organizacional	2,90%	3,73%	22,82%	47,30%	23,24%
Publicidade	0,83%	2,07%	16,18%	53,94%	26,97%
Preços competitivos	1,66%	2,49%	20,75%	51,04%	24,07%
Inovação	0,83%	3,32%	17,43%	43,98%	34,44%
Definição e concretização de objetivos	1,66%	2,07%	17,43%	45,64%	33,20%
Serviço ao cliente	0,83%	0,41%	13,69%	33,61%	51,45%
Gestao com foco nos colaboradores	1,24%	3,73%	13,69%	40,25%	41,08%
Aquisição tecnológica	1,24%	1,66%	21,58%	44,81%	30,71%
Gestão	0,83%	2,07%	16,60%	41,49%	39,00%

Melhoria continua	0,83%	2,90%	14,94%	35,27%	46,06%
-------------------	-------	-------	--------	--------	--------

Fonte: Elaborado pelo próprio

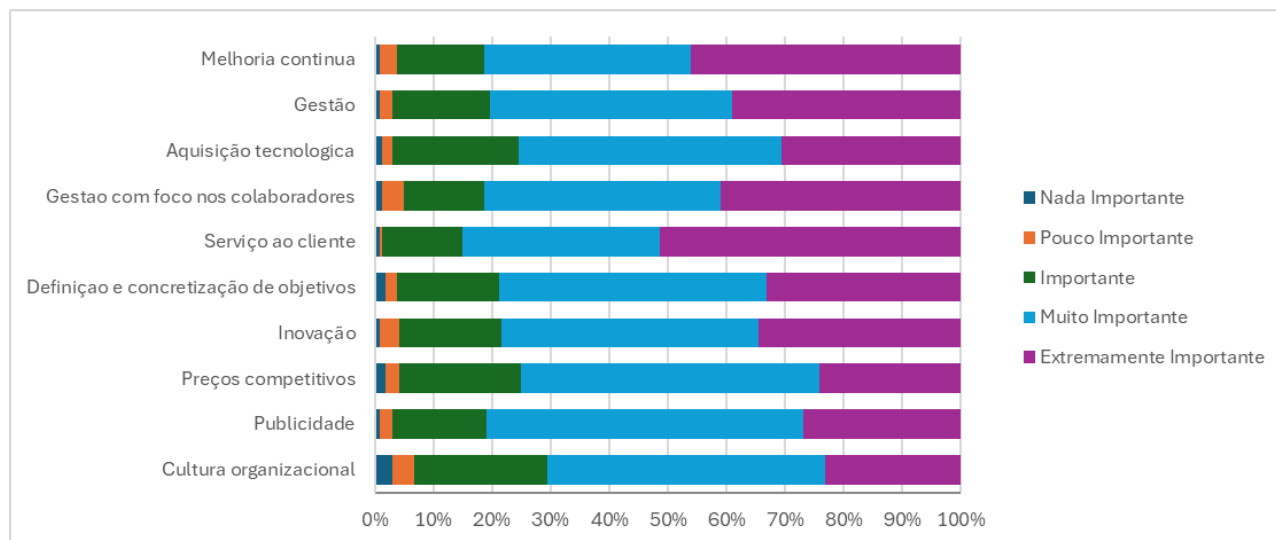
No que concerne ao fator Publicidade, a maioria dos colaboradores (80,91%) considera a publicidade e promoção como sendo importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa. Esta percepção indica que os colaboradores reconhecem a importância do marketing e promoção na divulgação e atração de novos clientes. Em relação aos Preços Competitivos, a percepção dos colaboradores indica que a maioria dos colaboradores (75,81%) considera os preços competitivos como importantes ou extremamente importantes para o sucesso da empresa, reconhecendo a sua importância para atrair e fidelizar os clientes. No fator Inovação, a maioria dos colaboradores (78,42%) considera a inovação como importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa. Esta posição indica que é reconhecida a importância da inovação para a empresa se conseguir destacar da concorrência e responder às necessidades dos clientes. Quanto ao tópico Definição e Concretização de Objetivos, a maioria dos colaboradores (80,84%) considera como importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa, revelando que o trabalhador considera importante ter objetivos definidos para a empresa ser bem-sucedida.

A maioria dos colaboradores (85,06%) considera o fator Serviço ao Cliente como sendo importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa, revelando que a prestação de um bom serviço ao cliente é importante para a sua satisfação. No que se refere ao fator Gestão com Foco nos Colaboradores, verifica-se que a maioria dos colaboradores (81,33%) considera o fator em questão como importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa; os trabalhadores valorizam um ambiente de trabalho positivo e que promova o seu desenvolvimento profissional. Acerca do fator Aquisição Tecnológica, a maioria dos colaboradores (86,59%) considera como sendo importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa, revelando que os trabalhadores consideram a tecnologia como importante para a empresa ser competitiva e para melhorar os processos de trabalho. A maioria dos colaboradores (80,49%) considera o fator Gestão como sendo importante ou extremamente importante para o sucesso da empresa, indicando que os colaboradores reconhecem a importância de uma boa gestão para o bom funcionamento da empresa e para o alcance dos seus objetivos.

No universo de 241 trabalhadores, com a junção das categorias 4 (muito importante) e 5 (extremamente importante), 81,33% considera a Melhoria Contínua como importante ou

extremamente importante para o sucesso da empresa, revelando que estão comprometidos com a melhoria constante dos processos, produtos e serviços da empresa (Gráfico 38).

Gráfico 38 - Fatores de Sucesso



Fonte: Elaborado pelo próprio

Outra questão incluída no questionário solicitava que os colaboradores indicassem o seu nível de concordância em relação a algumas declarações sobre o desempenho da empresa em diferentes áreas (Tabela 7).

Tabela 7 - Classificar a empresa consoante grau de concordância

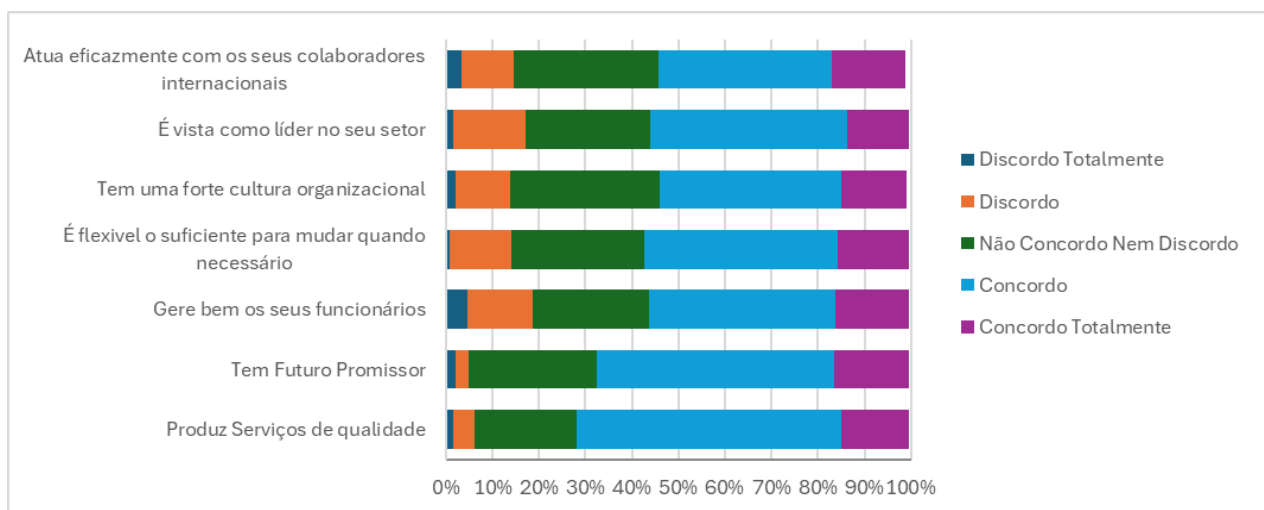
	Não respondeu	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Produz Serviços de qualidade	0,41%	1,66%	4,56%	21,99%	56,85%	14,52%
Tem Futuro Promissor	0,41%	2,07%	2,90%	27,39%	51,04%	16,18%
Gere bem os seus funcionários	0,41%	4,56%	14,11%	24,90%	40,25%	15,77%
É flexível o suficiente para mudar quando necessário	0,41%	0,83%	13,28%	28,63%	41,49%	15,35%
Tem uma forte cultura organizacional	0,83%	2,07%	11,62%	32,37%	39,00%	14,11%
É vista como líder no seu setor	0,41%	1,66%	15,35%	26,97%	42,32%	13,28%
Atua eficazmente com os seus colaboradores internacionais	1,24%	3,32%	11,20%	31,12%	37,34%	15,77%

Fonte: Elaborado pelo próprio

A análise da distribuição das respostas relativamente ao item “Produz Serviços de Qualidade” indica que a maioria dos colaboradores (56,85%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação, demonstrando uma percepção positiva em relação à qualidade dos serviços

oferecidos pela empresa. No entanto, é importante observar que 6,02% dos colaboradores discordam ou discordam totalmente da afirmação. Quanto ao ponto “Tem Futuro Promissor”, verifica-se que a maioria dos colaboradores (51,04%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação, sugerindo que estes têm uma perspectiva positiva sobre o futuro da empresa. No entanto, é importante notar que 3,24% dos colaboradores discordam ou discordam totalmente da afirmação, o que indica algumas preocupações, por parte de alguns, sobre o futuro da empresa. Na declaração “Gere Bem os Seus Funcionários”, constata-se que a maior parte os colaboradores (40,25%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação, sugerindo que eles aprovam a forma como a empresa gere os seus trabalhadores. No entanto, é importante notar que 5,80% dos colaboradores discordam ou discordam totalmente da afirmação indicando que existe espaço para melhoria, ou que alguns dos inquiridos demonstram um elevado grau de discordância. O mesmo padrão de resposta é verificado para os pontos: “É Flexível o Suficiente para Mudar Quando Necessário” (41,49%) e “Tem Uma Forte Cultura Organizacional” (39,00%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação, revelando que reconhecem que existe uma cultura organizacional forte na empresa. A leitura das respostas dos itens: “É Vista Como Líder no Seu Setor” (42,32%) e “Atua Eficazmente com os Seus Colaboradores Internacionais” (37,34%) indica que a maioria dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação (Gráfico 39).

Gráfico 39 - Classificar a empresa consoante grau de concordância



Fonte: Elaborado pelo próprio

A terceira parte do questionário aborda a cultura organizacional, com base em itens adequados para o colaborador indicar o seu grau de concordância. A apreciação geral do tema inclui

cinco itens. Para o item “Partilha de valores” e um “Forte Sentido de Pertença” os dados indicam que 53,53% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, sugerindo que reconhecem a existência e a relevância de valores compartilhados.

Tabela 8 - Cultura Organizacional - Características Gerais

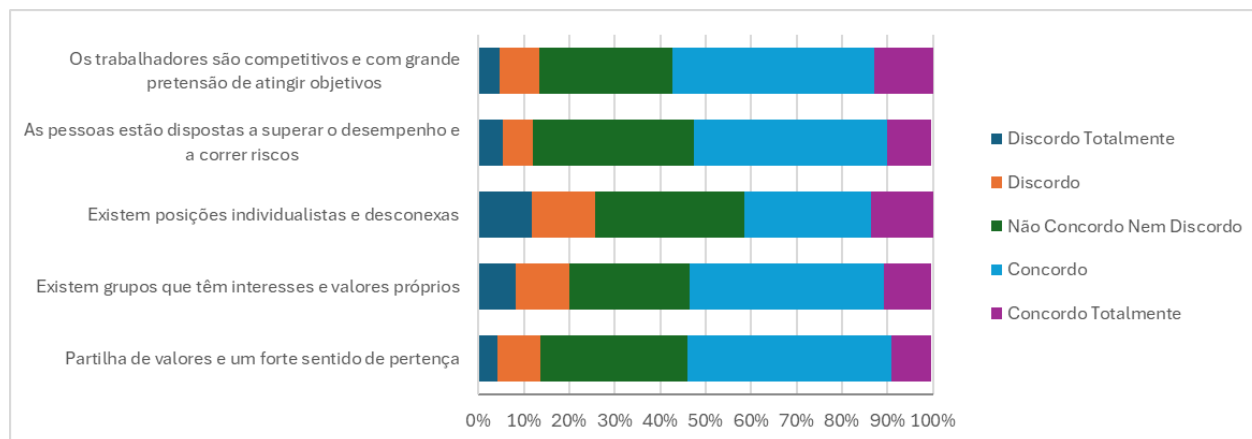
	Não respondeu	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Partilha de valores e um forte sentido de pertença	0,41%	4,15%	9,54%	32,37%	44,81%	8,71%
Existem grupos que têm interesses e valores próprios	0,41%	8,30%	11,62%	26,56%	42,74%	10,37%
Existem posições individualistas e desconexas	11,62%	14,11%	32,78%	27,80%	13,69%	13,69%
As pessoas estão dispostas a superar o desempenho e a correr riscos	0,41%	5,39%	6,64%	35,27%	42,74%	9,54%
Os trabalhadores são competitivos e com grande pretensão de atingir objetivos	4,56%	8,71%	29,46%	44,40%	12,86%	12,86%

Fonte: Elaborado pelo próprio

Na análise de respostas ao aspeto “Existem Grupos Que Têm Interesses” e “Valores Próprios” verifica-se que a maioria dos colaboradores (53,11%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação, sugerindo que eles reconhecem a existência de diferentes grupos com os seus próprios interesses. No entanto, é importante salientar que 19,92% dos colaboradores discordam ou discordam totalmente da afirmação. Relativamente à dimensão “Existem Posições Individualistas e Desconexas”, 25,73% dos trabalhadores discorda ou discorda totalmente com a afirmação, no entanto, 41,49% dos colaboradores concordam ou concordam totalmente com a afirmação, podendo estar relacionado com o ponto acima, que por sua vez, evidencia a falta de comunicação clara, ou uma possível estrutura organizacional fragmentada. No item “Superar o Desempenho e Correr Riscos”, 52,28% dos trabalhadores concorda ou concorda totalmente com a afirmação. Mais de um terço, 35,27% nem concorda nem discorda, revelando que poderá existir falta de interesse pelas tarefas desempenhadas. No que concerne à declaração “Os Trabalhadores São Competitivos e Com Grande Pretensão de Atingir Objetivos”, 13,28% dos colaboradores discorda ou discorda totalmente com a afirmação, sugerindo que os mesmos não se consideram sujeitos a um ambiente de trabalho excessivamente competitivo na empresa, ou não estão interessados na questão; no entanto

cerca de 57,26% dos colaboradores concordam ou concordam totalmente com a afirmação (Gráfico 40).

Gráfico 40 - Cultura Organizacional - Características Gerais



Fonte: Elaborado pelo próprio

Para Liderança organizacional foram considerados três itens: o primeiro procura identificar se “No hotel, os dirigentes são usualmente notados como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem”; cerca de metade dos inquiridos, 50,21% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação.

Tabela 9 - Cultura Organizacional - Liderança Organizacional

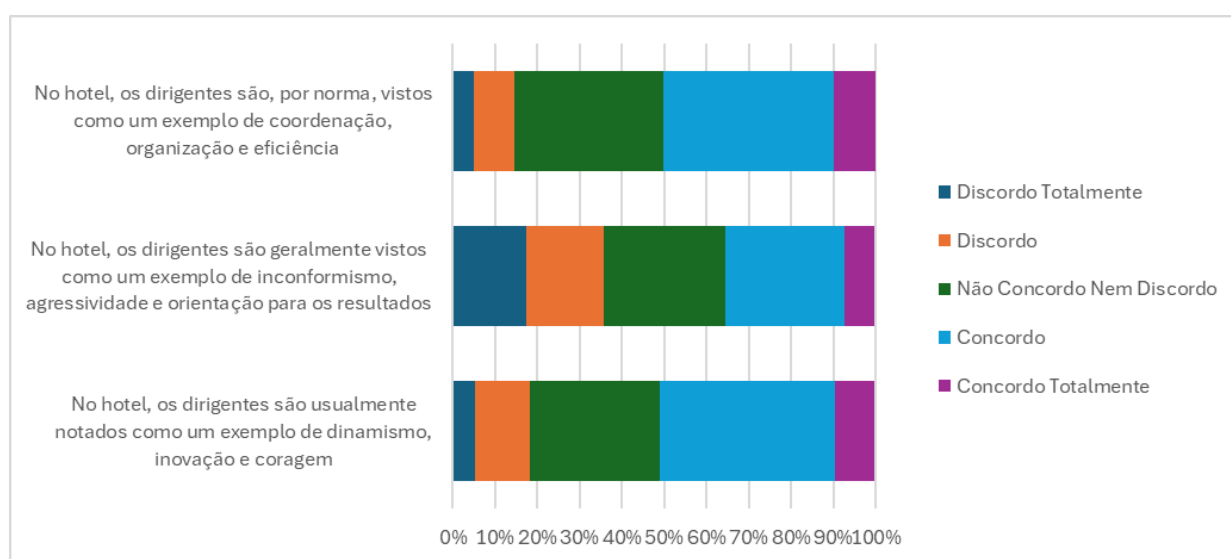
	Não respondeu	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
No hotel, os dirigentes são usualmente notados como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem	0,41%	5,39%	12,86%	30,71%	41,49%	9,13%
No hotel, os dirigentes são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados	0,41%	17,43%	18,26%	28,63%	28,22%	7,05%
No hotel, os dirigentes são, por norma, vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência	0,00%	4,98%	9,54%	35,27%	40,25%	9,96%

Fonte: Elaborado pelo próprio

No entanto, é de destacar que 35,27% nem concorda nem discorda o que sugere que há espaço para fortalecer a percepção de liderança positiva entre os colaboradores. Relativamente ao segundo ponto, a saber, “No hotel, os dirigentes são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados”, 35,68% dos colaboradores

discorda ou discorda totalmente da afirmação e 35,27% concorda ou concorda totalmente com a afirmação, o que sugere que a comunicação da liderança precisa ser mais clara e transparente em relação aos objetivos e expectativas da empresa. No último ponto “No hotel, os dirigentes são, por norma, vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência”, 50,62% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, de referir que 30,71% dos inquiridos nem concorda nem discorda, o que sugere que os líderes precisam continuar a melhorar os seus processos de gestão e comunicação para fortalecer a percepção de organização e eficiência. (Gráfico 41).

Gráfico 41- Cultura Organizacional - Liderança Organizacional



Fonte: Elaborado pelo próprio

O subtópico das Ênfases Estratégicas inclui sete pontos, o primeiro item “O hotel dá especial importância à confiança dos trabalhadores na empresa”, 50,21% dos trabalhadores concordam ou concordam totalmente com a afirmação, com 33,20% dos trabalhadores a não concordar nem discordar com esta afirmação, o que sugere que a empresa precisa de reforçar o ambiente de confiança mútua entre a gestão e os colaboradores.

Tabela 10 - Cultura Organizacional - Ênfases Estratégicas

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O hotel dá especial importância à confiança dos trabalhadores na empresa	4,15%	12,45%	33,20%	41,91%	8,30%

O hotel dá especial importância à participação dos trabalhadores na empresa	4,15%	12,86%	32,37%	45,23%	5,39%
O hotel dá especial importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamentos)	4,56%	11,62%	34,85%	44,40%	4,56%
O hotel dá especial importância à criação de novos desafios	3,73%	9,54%	36,93%	43,15%	6,64%
O hotel dá importância à competitividade dos seus trabalhadores	3,73%	10,37%	38,59%	41,49%	5,81%
O hotel dá importância à realização dos seus trabalhadores	7,05%	13,69%	38,17%	34,85%	6,22%
O hotel dá importância à sua permanência e estabilidade no mercado	3,73%	7,88%	33,20%	43,15%	11,62%

Fonte: Elaborado pelo próprio

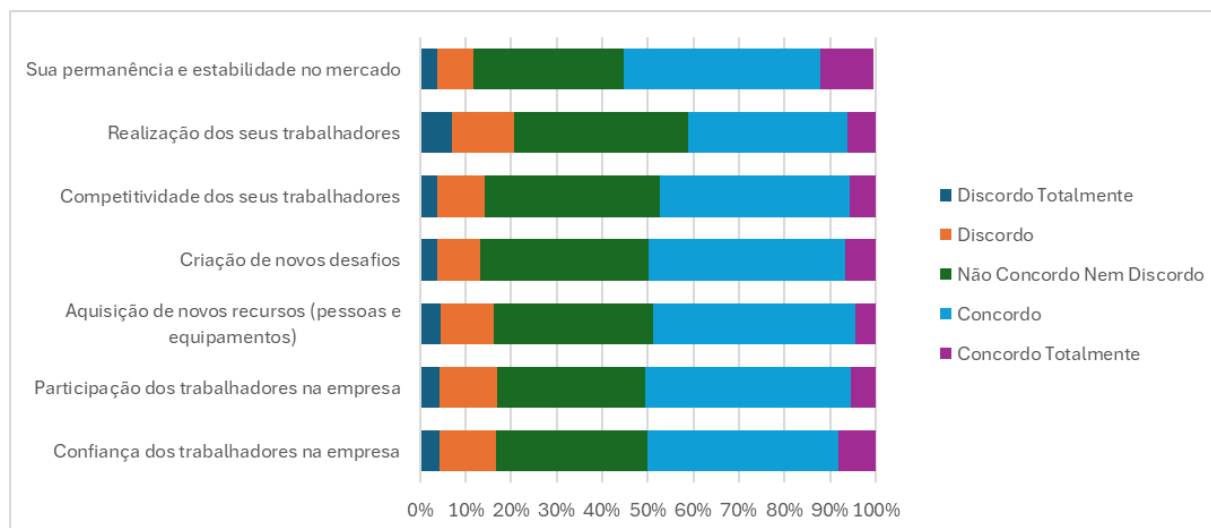
Para o ponto “O hotel dá especial importância à participação dos trabalhadores na empresa”, 50,62% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, o que demonstra, que a empresa está no caminho certo para promover a colaboração entre os colaboradores, sendo que apenas 17,01% discorda ou discorda totalmente. No que se refere à afirmação “O hotel dá especial importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamentos)”, 48,96% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, indicando que a empresa está a investir no seu desenvolvimento, sendo que 34,85% dos colaboradores nem concorda nem discorda.

A frase “O hotel dá especial importância à criação de novos desafios, a maioria dos colaboradores” (47,30%) concorda ou concorda totalmente que a empresa dá importância à competitividade dos seus trabalhadores, indicando que a empresa valoriza o desempenho superior e a procura por resultados. Relativamente à declaração “O hotel dá importância à competitividade dos seus trabalhadores”, verifica-se que 47,30% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação e apenas 14,11% discorda ou discorda totalmente. Relativamente à afirmação “O hotel dá importância à realização dos seus trabalhadores”, apura-se que 41,08% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, demonstrando que a empresa está preocupada com o bem-estar e a satisfação dos seus colaboradores.

No último ponto das ênfases estratégicas, e relativamente à frase, “O hotel dá importância à sua permanência e estabilidade no mercado” constata-se que 54,77% dos colaboradores

concorda ou concorda totalmente com a afirmação, indicando que os colaboradores se sentem seguros e confiantes no futuro da empresa, sendo que apenas 11,62% discorda ou discorda totalmente (Gráfico 42).

Gráfico 42 - Cultura Organizacional - Ênfases Estratégicas



Fonte: Elaborado pelo próprio

Para o Comprometimento Organizacional foram consideradas oito afirmações para os colaboradores indicarem o seu grau de concordância (Tabela 11).

Tabela 11 - Cultura Organizacional - Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Ficaria muito satisfeito(a) em ter o resto da minha carreira nesta empresa	7,05%	12,03%	32,37%	31,12%	17,43%
Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha empresa	5,81%	9,13%	33,20%	38,59%	13,28%
Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço	14,11%	23,24%	34,02%	22,82%	5,81%
Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho	7,05%	14,52%	36,93%	32,37%	9,13%
Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	10,37%	19,09%	37,34%	21,99%	11,20%
Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço	8,71%	18,26%	34,02%	31,54%	7,47%
Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho	17,01%	23,24%	31,95%	24,48%	3,32%
Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	29,46%	29,05%	23,65%	12,86%	4,98%

Fonte: Elaborado pelo próprio

A afirmação “Ficaria muito satisfeito(a) em ter o resto da minha carreira nesta empresa”, revela que 48,55% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, revelando um elevado nível de comprometimento dos colaboradores com a empresa, sendo que apenas 19,09% discorda ou discorda totalmente.

Para o ponto “Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha empresa”, 51,87% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, indicando que a empresa está a criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor. Apenas 14,94% discorda ou discorda totalmente da afirmação. Apenas 28,63% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação “Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço”, indicando que há espaço para a empresa melhorar a percepção de justiça salarial entre os colaboradores.

Para o item “Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho”, 41,49% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação e 21,58% discorda ou discorda totalmente, isto indica que a empresa precisa investir em programas de desenvolvimento e formação, oferecendo assim mais oportunidades de crescimento profissional aos seus colaboradores. Na declaração “Não estou satisfeito com os benefícios que recebo”, 33,20% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação e 29,46% discorda ou discorda totalmente. De referir que para esta afirmação 37,34% dos colaboradores não concorda nem discorda, revelando que a empresa precisa rever o seu programa de benefícios e oferecer opções mais aliciantes para os seus trabalhadores.

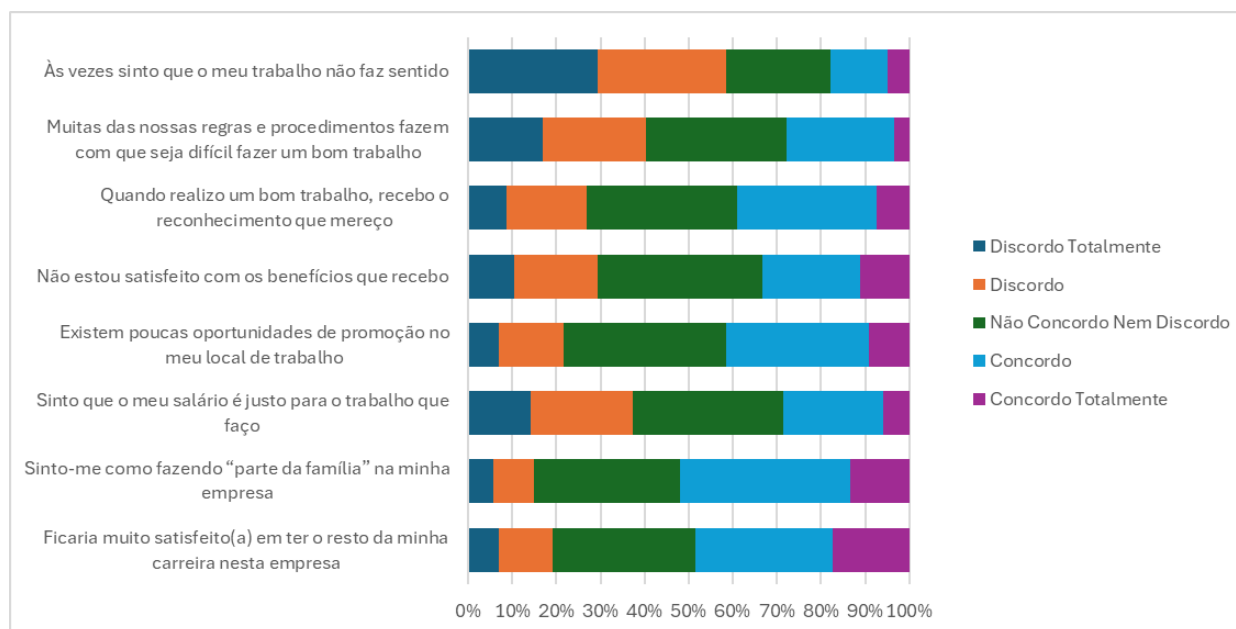
Quanto à declaração “Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço”, 39% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, no entanto, 26,97% dos colaboradores discordam ou discordam totalmente da afirmação, o que sugere que a empresa precisa rever os seus processos de reconhecimento e valorização dos colaboradores.

Relativamente ao ponto “Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho”, 27,80% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação e 40,25% discorda ou discorda totalmente, revelando que a empresa está a rever e otimizar os seus processos internos para facilitar o trabalho dos trabalhadores.

Relativamente à última afirmação incluída no Comprometimento Organizacional, “Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido”, 17,84% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, ou seja, um em cada seis trabalhadores julga o seu trabalho

inconsequente e 58,51% discorda ou discorda totalmente, indicando que a maioria dos colaboradores está motivado nas suas atividades profissionais. (Gráfico 43).

Gráfico 43 - Cultura Organizacional - Comprometimento Organizacional



Fonte: Elaborado pelo próprio

Para a temática Motivação e Recompensas, foi solicitado aos trabalhadores para, com base numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “nada importante” e 5 significa “Extremamente importante”, indicassem o seu grau de concordância para 11 afirmações.

Tabela 12 - Cultura Organizacional - Motivação e Recompensas

	Não respondeu	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Igualdade de oportunidades	0,41%	0,41%	3,32%	15,77%	48,13%	31,95%
Maior utilização de sistema de incentivos	0,41%	0,41%	3,73%	17,84%	46,47%	31,12%
Melhoria do ambiente de trabalho	0,41%	0,41%	0,83%	15,35%	45,23%	37,76%
Condições de trabalho	0,41%	0,41%	1,66%	14,11%	39,83%	43,57%
Saúde e segurança	0,41%	0,41%	1,24%	13,69%	38,59%	45,64%
Formação	0,41%	1,24%	2,90%	14,94%	43,15%	37,34%
Flexibilidade nos turnos de trabalho	0,41%	0,41%	2,49%	18,67%	41,08%	36,93%

Aumento da remuneração base	0,41%	0,83%	1,24%	17,01%	35,68%	44,81%
Mais Benefícios	0,41%	0,41%	3,32%	17,01%	36,10%	42,74%
Feedback e desempenho	0,41%	0,83%	1,66%	17,43%	44,40%	35,27%
Plano de seguro médico	0,41%	0,41%	1,24%	18,26%	39,00%	40,66%

Fonte: Elaborado pelo próprio

Para o ponto igualdade de oportunidades, 80,08% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante e 3,73% respondeu como sendo pouco ou nada importante, demonstrando que a empresa deve continuar a promover um ambiente de trabalho justo e inclusivo para todos os colaboradores.

Relativamente à declaração “Maior utilização de sistema de incentivos”, 77,59% dos colaboradores revela que, esta é muito importante ou extremamente importante, indicando que o colaborador valoriza os incentivos, revelando que a empresa precisa implementar um sistema de recompensas que reconheça e recompense o desempenho individual e coletivo dos colaboradores.

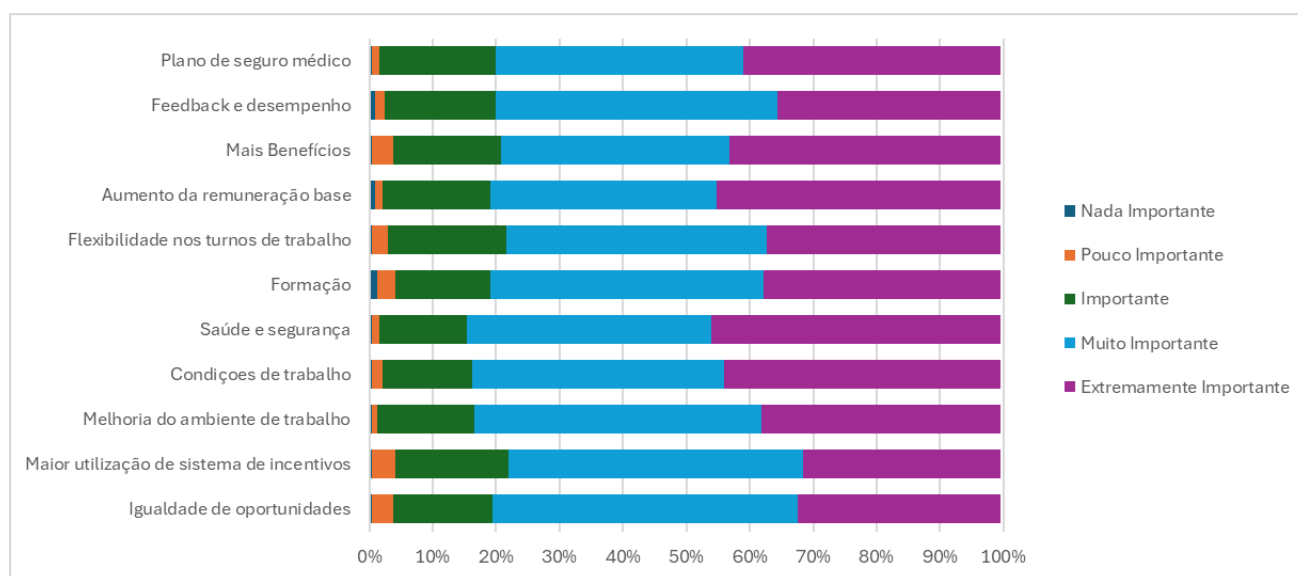
Para os itens “Melhoria do ambiente de trabalho” e “Condições de trabalho” os colaboradores manifestaram-se como sendo muito importante ou extremamente importante com 82,99% e 83,40% respetivamente. A empresa precisa continuar a investir em um ambiente de trabalho agradável, moderno e funcional para os seus colaboradores, garantindo um ambiente de trabalho seguro, ergonómico e saudável para todos. Relativamente à afirmação “Saúde e segurança”, 84,23% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante e 1,66% respondeu como sendo pouco ou nada importante. O item “Formação”, 80,50% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante e 4,15% respondeu como sendo pouco ou nada importante; isto indica que a empresa deve continuar a investir em programas de formação e desenvolvimento que ajudem os colaboradores a desenvolver as suas habilidades e conhecimentos. Na declaração “Flexibilidade nos turnos de trabalho”, 78,01% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante e 2,90% respondeu como sendo pouco ou nada importante, indicando que a empresa deve oferecer opções de horários de trabalho mais flexíveis para atender às necessidades dos seus colaboradores. Para o item “Aumento da remuneração base”, 80,50% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante, indicando que será pertinente a empresa rever a sua política de

remuneração e oferecer salários mais competitivos para os seus colaboradores, sendo que apenas 2,07% respondeu como sendo pouco ou nada importante.

Para o ponto “mais benefícios”, 78,84% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante e 3,73% respondeu como sendo pouco ou nada importante, significando que a empresa precisa ampliar o seu programa de benefícios para oferecer opções mais atrativas aos seus colaboradores.

Na declaração “Feedback e desempenho”, 79,67% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante, devendo a empresa fortalecer os seus canais de comunicação e feedback para que os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos. O item “Plano de seguro médico”, 79,67% dos colaboradores revela que é muito importante ou extremamente importante, sendo uma questão que a empresa deverá considerar em contemplar no plano de benefícios (Gráfico 44).

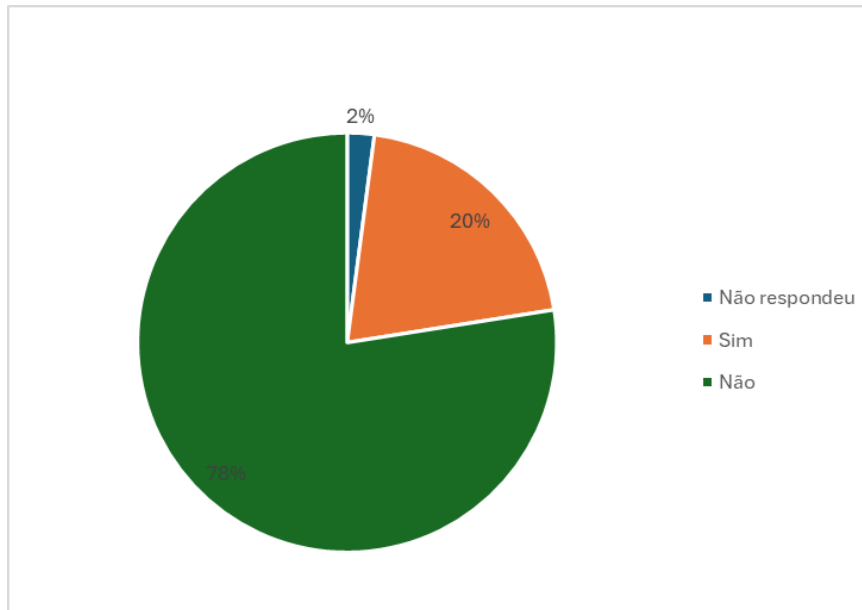
Gráfico 44- Cultura Organizacional - Motivação e Recompensas



Fonte: Elaborado pelo próprio

No questionário foi colocada a questão “Atualmente está à procura de trabalho?” colocando aos inquiridos a hipótese de responder “sim” ou “não”. Após análise das respostas, verifica-se que 78% dos colaboradores não está numa procura ativa de trabalho, o que demonstra um alto nível de fidelização dos colaboradores ao Grupo em estudo (Gráfico 45), revelando ainda que a empresa está a criar um ambiente de trabalho positivo e motivador que consegue reter os seus talentos.

Gráfico 45 - Atualmente está à procura de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo próprio

Na secção composta pela análise dos dados sobre os benefícios extras que os colaboradores gostariam de receber, foi indicado no questionário alguns benefícios, sendo que o colaborador poderia escolher um ou mais da lista apresentada: Acréscimo de salário; Maior flexibilidade na distribuição das horas de trabalho; Horário fixo e previsível; Formação profissional paga pela empresa; Flexibilidade de horários para poder inscrever-se numa licenciatura; Outros: estacionamento e Outros: seguro de saúde.

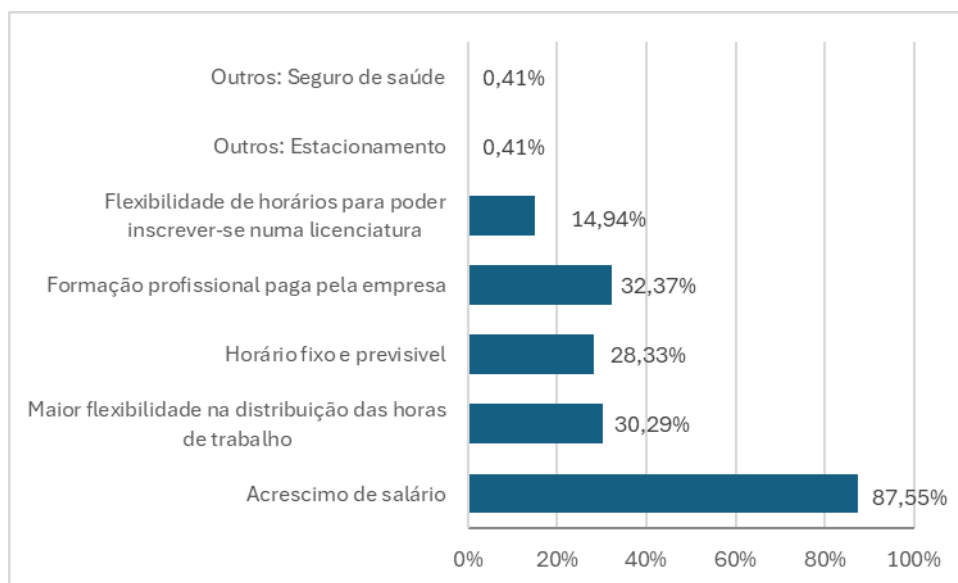
Após verificação dos resultados constata-se que o aumento salarial se destaca com 87,55%, o que revela que a remuneração é um fator importante para a motivação e a satisfação dos colaboradores no Grupo em estudo, sendo um fator decisivo e indicador que a maioria se julga "mal" paga. Em segundo lugar ficou a maior flexibilidade na distribuição das horas de trabalho, com 30,29% das respostas, sugerindo que os colaboradores valorizam a possibilidade de conciliar melhor a vida pessoal e profissional.

Um horário fixo e previsível também é considerado relevante por 28,33% dos colaboradores. Isso indica que a previsibilidade no horário de trabalho é um item que contribui para a organização e o bem-estar dos colaboradores. A formação profissional paga pela empresa é outro benefício extra que os colaboradores apreciam, obtendo 32,37% das respostas. Verifica-se que os colaboradores estão interessados em desenvolver os seus conhecimentos para conseguir progredir na carreira.

A flexibilidade de horários para poder se inscrever em uma licenciatura é um benefício que não apresenta tanta importância pois apenas obteve 14,94% das respostas.

Nos outros benefícios "estacionamento" e "seguro de saúde" foram selecionados por apenas 0,41% dos colaboradores sugerindo que não são considerados como relevantes para a maioria dos colaboradores (Gráfico 46).

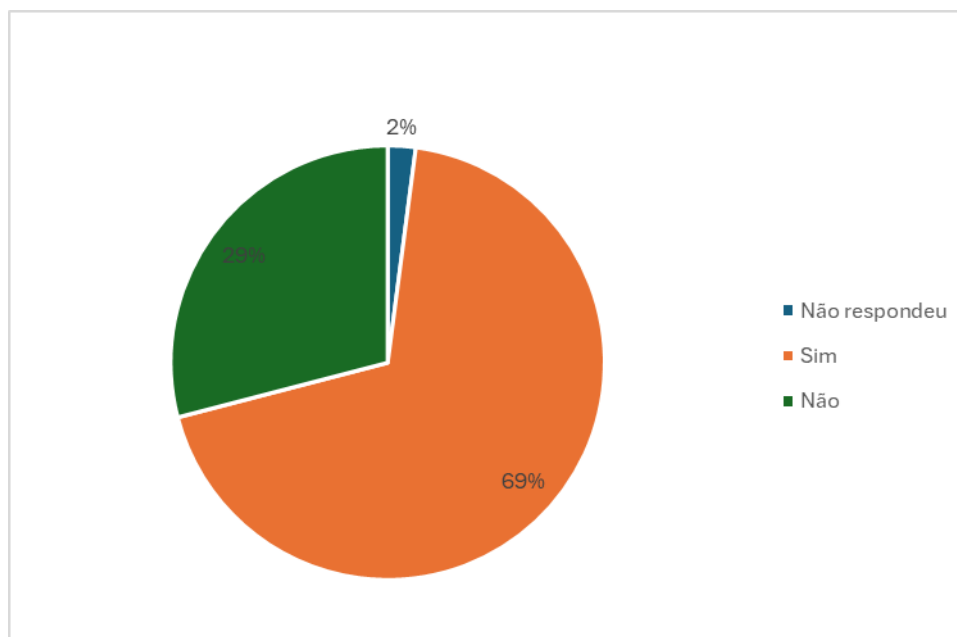
Gráfico 46 - Benefícios Extra



Fonte: Elaborado pelo próprio

No questionário foi colocada a questão “O hotel avalia a satisfação dos seus funcionários?” com as hipóteses de resposta sendo “sim” ou “não”. Cerca de 69% dos colaboradores acredita que o hotel avalia a sua satisfação, pelo que podemos constatar que a empresa está a tomar medidas para responder às expectativas dos seus colaboradores. No entanto 29,05% dos colaboradores não acredita que o hotel avalia a sua satisfação, o que pode indicar que os mecanismos de avaliação existentes não estão a ser comunicados de forma eficaz (Gráfico 47).

Gráfico 47 - O hotel avalia a satisfação dos seus funcionários?



Fonte: Elaborado pelo próprio

Na leitura anterior, verificou-se que 68,88% dos colaboradores do Grupo em estudo acreditam que o hotel avalia a sua satisfação. Nesta parte, procura-se aprofundar a análise dos dados sobre os aspetos que os colaboradores consideram importantes no processo de avaliação da satisfação através da análise à questão “Se respondeu SIM à PERGUNTA 3.5, indique os aspetos que são considerados no processo de avaliação da satisfação dos seus funcionários (pode escolher vários itens): Clima organizacional (exposição ao *stress*, ambiente harmonioso, cooperação entre colaboradores, etc.); Carga de trabalho (horas de trabalho, metas de produção e outros tipos de exigências); Remuneração compatível com a carga de trabalho; Benefícios; Outros.”

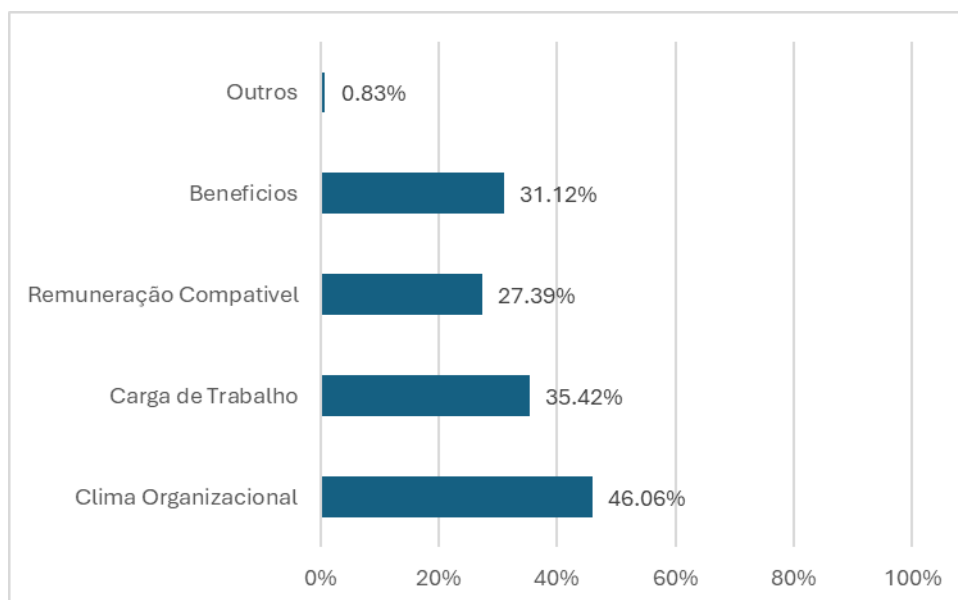
O clima organizacional foi o aspeto mais importante para 46,06% dos colaboradores que responderam sim à pergunta sobre a avaliação da satisfação. Isso demonstra que o ambiente de trabalho é um fator importante para a satisfação dos colaboradores do Grupo.

Outro aspeto importante para os colaboradores é a carga de trabalho com 35,42% das respostas, verificando-se que existe uma preocupação com a quantidade de trabalho que devem executar e com a possibilidade de conciliar a vida pessoal e profissional.

A remuneração compatível com a carga de trabalho foi considerada importante por 27,39% dos colaboradores.

Os benefícios foram mencionados por 31,12% dos colaboradores e nos outros apenas 0,83% dos colaboradores mencionaram esta hipótese, não havendo, no entanto, referência a nenhum benefício em específico (Gráfico 48).

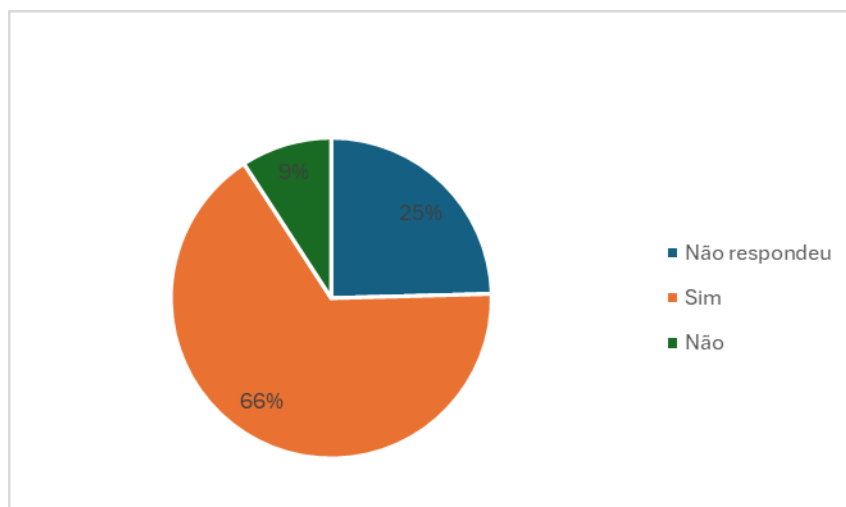
Gráfico 48 - Aspectos que são considerados no processo de avaliação da satisfação dos seus funcionários



Fonte: Elaborado pelo próprio

Nesta secção, será efetuada a análise às respostas dos colaboradores do Grupo sobre os valores da empresa. O objetivo principal é verificar se os valores da empresa estão claramente definidos, se são comunicados de forma eficaz e se são reconhecidos pelos colaboradores. Quando questionados se o hotel tem valores e regras de conduta claramente definidos, a maioria dos colaboradores (66,25%) respondeu que o hotel tem valores e regras de conduta claramente definidos. Isto revela que a empresa possui um conjunto de valores que orientam as suas ações e decisões (Gráfico 49).

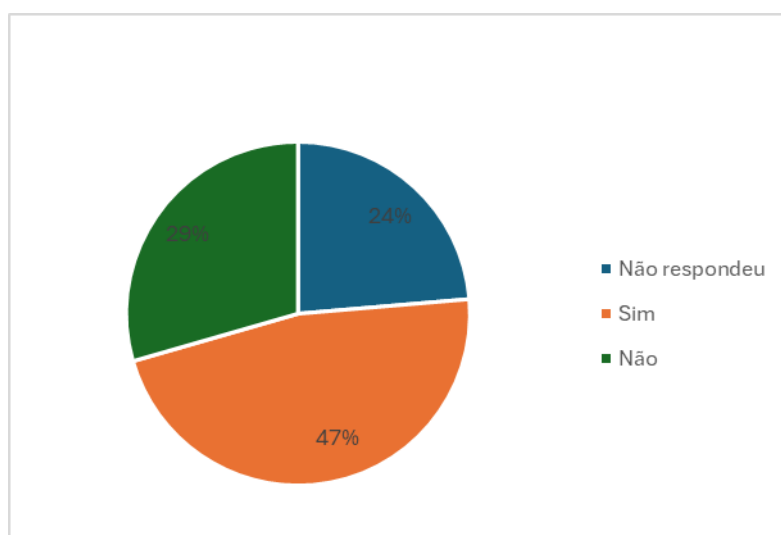
Gráfico 49 - O hotel tem valores e regras de conduta claramente definidos?



Fonte: Elaborado pelo próprio

Na questão “os valores do Hotel são comunicados de forma clara?”, 46,89% (Gráfico 50) consideram que os valores do hotel são comunicados de forma clara. No entanto, 29,46% dos colaboradores discordam dessa afirmação, sugerindo que a empresa precisa de efetuar melhorias na comunicação interna, de forma a conseguir garantir que todos os colaboradores estejam cientes dos valores da empresa.

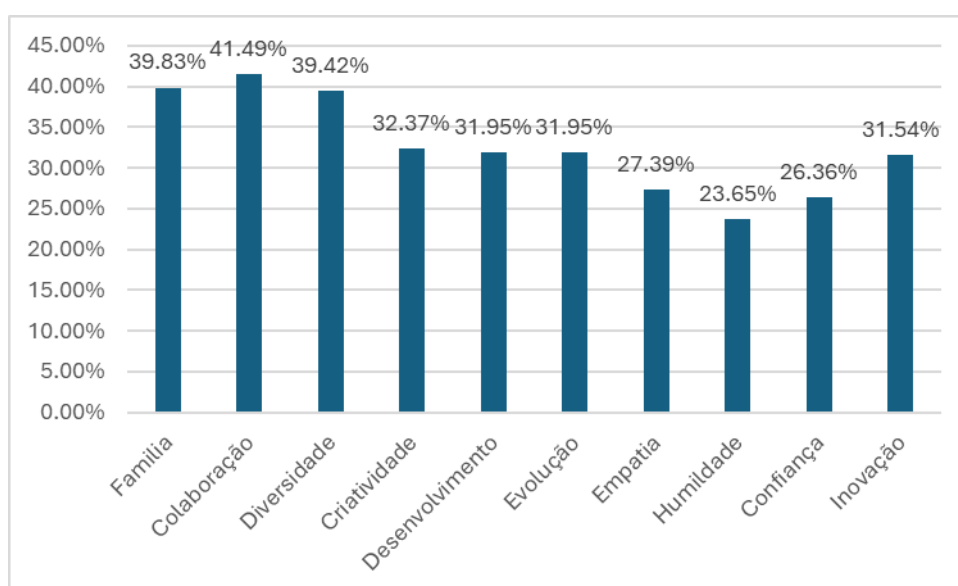
Gráfico 50 - Os valores do Hotel são comunicados de forma clara?



Fonte: Elaborado pelo próprio

No reconhecimento dos Valores da empresa pelos Colaboradores, a maioria dos colaboradores (mais de 30%) reconhece os valores "família", "diversidade", "criatividade", "evolução", "empatia" e "confiança" como valores importantes para a empresa, revelando que os valores da empresa estão alinhados com as expectativas dos colaboradores e com a cultura da empresa. No entanto é de ressaltar que, embora a maioria dos colaboradores reconheça os valores da empresa, nem todos os identificaram como valores corretos. Isto pode indicar que a comunicação dos valores precisa ser melhorada ou que os valores da empresa não estão a ser vivenciados de forma consistente no dia a dia (Gráfico 51).

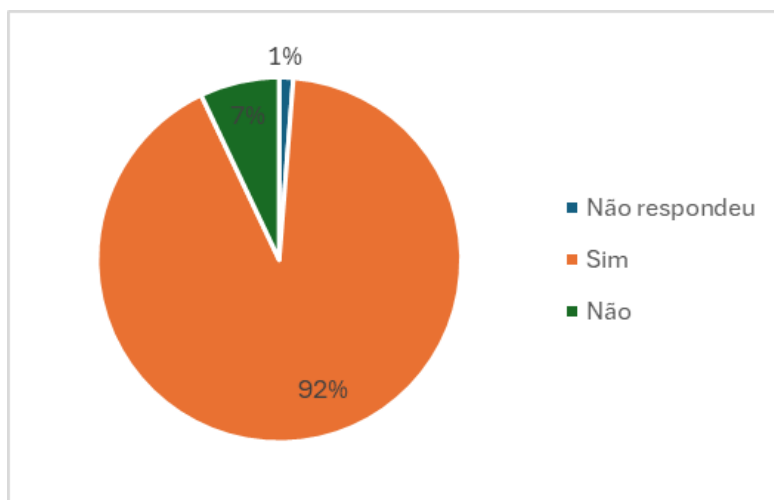
Gráfico 51 - Valores do grupo ENOTEL



Fonte: Elaborado pelo próprio

As últimas questões do questionário abordam questões relacionadas com a sustentabilidade ambiental do hotel. O objetivo é verificar, do ponto de vista dos trabalhadores, se o hotel possui uma política ambiental, se já tomou medidas para reduzir o seu impacto ambiental e se os colaboradores estão informados das iniciativas de sustentabilidade do hotel. Dos colaboradores, 91,70% acredita que o hotel possui uma política ambiental cujas diretrizes são refletidas nos processos de planeamento e de gestão (Gráfico 52).

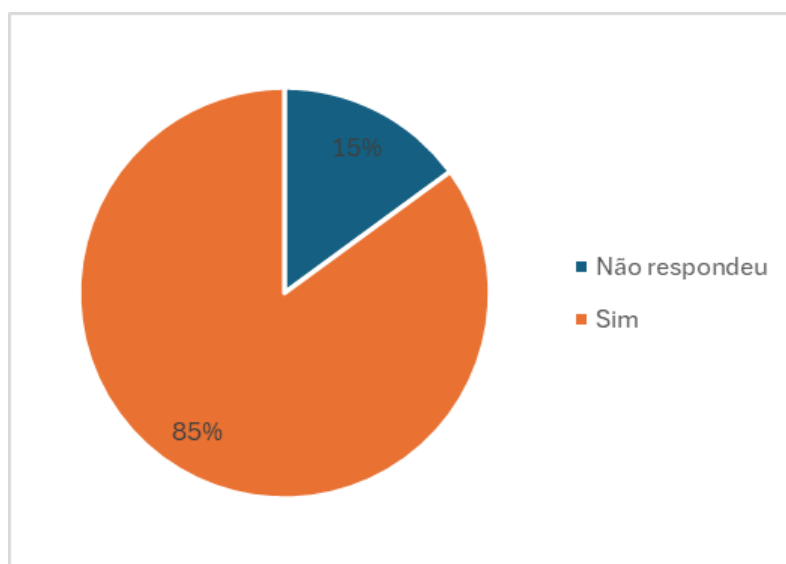
Gráfico 52 - O Hotel possui uma política ambiental cujas diretrizes são refletidas nos processos de planejamento e gestão?



Fonte: Elaborado pelo próprio

Na questão “O hotel já tentou reduzir o seu impacto ambiental?”, 85,06% dos colaboradores responderam que o hotel já tentou reduzir o seu impacto ambiental, indicando que a empresa está a tomar medidas concretas para tornar as suas operações mais sustentáveis (Gráfico 53).

Gráfico 53 - O hotel já tentou reduzir o seu impacto ambiental?

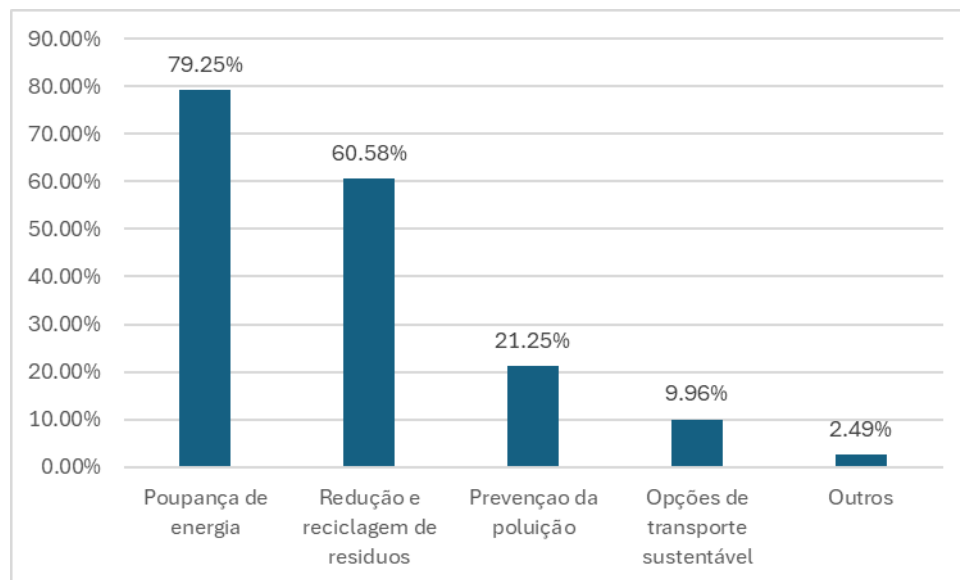


Fonte: Elaborado pelo próprio

No questionário foi colocada também a questão: “Indique a que níveis o Hotel já tentou reduzir o impacto ambiental (pode escolher vários itens): Poupança de energia; Redução e reciclagem de resíduos; Prevenção da poluição (como por exemplo, emissões para a atmosfera, ruído); Opções de transporte sustentável; Outros”. Na análise das respostas verifica-se que a poupança de energia foi a iniciativa de sustentabilidade mais mencionada pelos colaboradores (79,25%), sugerindo que o hotel está a investir em medidas para reduzir o consumo de energia, como a utilização de lâmpadas LED e a instalação de sistemas de climatização eficientes.

A redução e a reciclagem de resíduos também foram bastante mencionadas pelos colaboradores (60,58%). Isso revela que o hotel está a tomar medidas para reduzir a quantidade de lixo que gera. A prevenção da poluição foi mencionada por 21,25% dos colaboradores, sugerindo que o hotel está a tomar medidas para reduzir a emissão de poluentes, como a instalação de filtros nos sistemas de ventilação e a utilização de produtos de limpeza biodegradáveis. As opções de transporte sustentável foram mencionadas por apenas 9,96% dos colaboradores, revelando que o hotel ainda precisa investir em medidas para promover o uso de meios de transporte mais sustentáveis (Gráfico 54).

Gráfico 54 - Níveis o Hotel já tentou reduzir o impacto ambiental

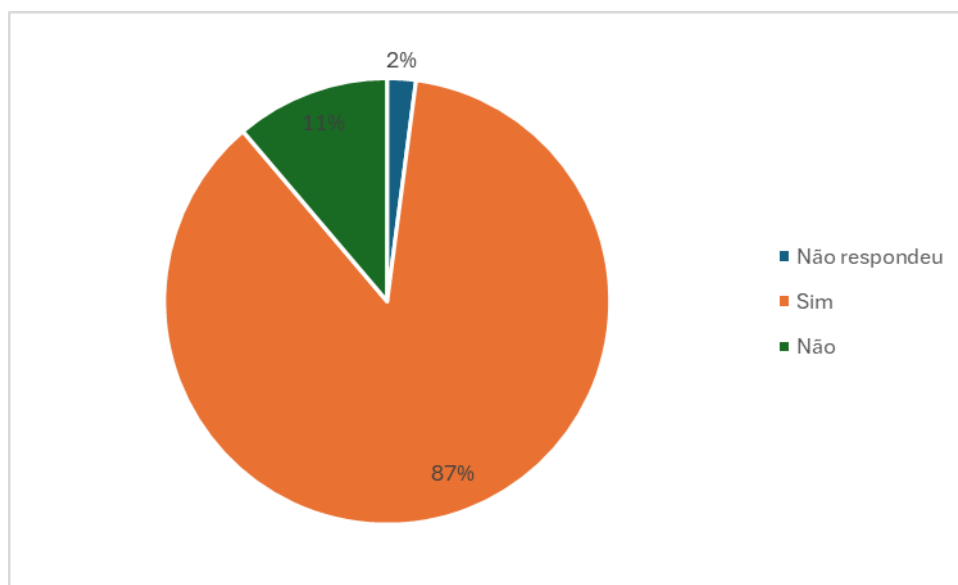


Fonte: Elaborado pelo próprio

Para a última questão “O Hotel disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes?” a maioria dos colaboradores (86,72%) acredita que o hotel

disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes. Isso indica que a empresa está a fazer um esforço para comunicar as suas iniciativas de sustentabilidade aos seus clientes e para conscientizá-los sobre a importância da proteção ambiental (Gráfico 55).

Gráfico 55 - O Hotel disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes?



Fonte: Elaborado pelo próprio

A análise dos resultados da pesquisa de boas práticas de gestão aos colaboradores do Grupo mostra uma visão positiva em relação à satisfação dos colaboradores com a empresa. A maioria dos colaboradores identifica-se com os valores da empresa, reconhece a importância da cultura organizacional e acredita que a empresa está comprometida com o seu desenvolvimento profissional, no entanto, é de referir que a pesquisa também mostra alguns pontos que precisam de atenção e melhoria.

A comunicação interna da empresa precisa ser melhorada para garantir que todos os colaboradores tenham conhecimento dos valores da empresa e das iniciativas relacionadas com a sustentabilidade. A empresa também precisa investir em formação, de forma a conseguir oferecer mais oportunidades de crescimento profissional aos seus colaboradores.

De forma geral, a pesquisa indica que o Grupo em estudo é uma empresa que está no caminho certo para se tornar uma referência em gestão.

A empresa em questão possui um conjunto de valores fortes, uma cultura organizacional positiva e um compromisso com a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, no entanto, precisa continuar a investir na comunicação interna e nas iniciativas de sustentabilidade para se destacar ainda mais no mercado.

6.2 Correlação de dados

A análise da pesquisa de boas práticas de gestão aos colaboradores do Grupo em estudo indica uma visão positiva da cultura organizacional da empresa. Os colaboradores identificam-se com os valores, reconhecem a sua importância e acreditam no compromisso da empresa com o desenvolvimento profissional. Os valores de correlação variam de -1 a 1, sendo que o valor de correlação de 1 mostra uma correlação positiva perfeita, indicando que as duas variáveis aumentam ou diminuem em conjunto e na mesma proporção. Enquanto o valor de correlação de -1 indica uma correlação negativa perfeita, significando que as duas variáveis aumentam ou diminuem em sentidos opostos e na mesma proporção. Caso o nível de correlação seja 0, revela que não existe correlação entre as variáveis.

Na Tabela 13 estão refletidas as variáveis que têm como objetivo caracterizar a cultura da empresa em estudo, ao realizar a análise por variável, verifica-se que a cultura organizacional tem uma correlação positiva moderada com a maioria das outras variáveis presentes na tabela, incluindo publicidade (0,527), preços competitivos (0,582), definição e concretização de objetivos (0,537), serviço ao cliente (0,446), gestão com foco nos colaboradores (0,521), gestão (0,435) e melhoria contínua (0,457).

A atitude positiva face à cultura organizacional resulta do sucesso que os funcionários entendem que a empresa está a atingir no terreno, em termos de vendas, atendimento ao cliente e gestão, caso se aceite que a correlação traduz um efeito causal. A variável publicidade apresenta uma correlação positiva moderada com a maioria das outras variáveis, incluindo preços competitivos (0,527), definição e concretização de objetivos (0,582), inovação (0,537), serviço ao cliente (0,446), gestão com foco nos colaboradores (0,521), gestão (0,435) e melhoria contínua (0,457). Estes dados indicam que a publicidade é fundamental na realização dos objetivos definidos pela empresa nas várias áreas, como atendimento ao cliente, vendas, entre outras, revelando que os funcionários estão muito conscientes sobre o posicionamento competitivo da empresa.

Na variável preços competitivos, verifica-se uma correlação positiva moderada com a maioria das outras variáveis, incluindo definição e concretização de objetivos (0,609), inovação

(0,550), definição e concretização de objetivos (0,554), serviço ao cliente (0,508), gestão com foco nos colaboradores (0,480), gestão (0,503) e melhoria contínua (0,492). Estes resultados mostram, que no ponto de vista dos trabalhadores, a definição de preços competitivos pode alavancar a empresa de forma a conseguir atingir os objetivos definidos em áreas como atendimento ao cliente, marketing, inovação e vendas.

No caso da variável inovação, esta também apresenta uma correlação positiva moderada com a maioria das outras variáveis, incluindo definição e concretização de objetivos (0,689), serviço ao cliente (0,634), gestão com foco nos colaboradores (0,477), gestão (0,478) e melhoria contínua (0,542). Os dados indicam que esta variável pode ajudar a empresa a atingir os seus objetivos em várias áreas, como vendas, marketing, atendimento ao cliente e gestão.

Na variável definição e concretização de objetivos verifica-se uma correlação positiva forte com a maioria das outras variáveis, incluindo inovação (0,689), serviço ao cliente (0,579), gestão com foco nos colaboradores (0,588), gestão (0,611) e melhoria contínua (0,598). Estes resultados mostram a importância na definição e concretização de objetivos claros para o sucesso da empresa em áreas como marketing, inovação, atendimento ao cliente e vendas.

O serviço ao cliente é uma variável que tem uma correlação positiva moderada com a maioria das outras variáveis, incluindo gestão com foco nos colaboradores (0,591), gestão (0,554), melhoria contínua (0,601) e inovação (0,541), indicando que um bom serviço ao cliente ajuda a empresa a alcançar os seus objetivos em várias áreas, como vendas, marketing, gestão e inovação.

Por último, a variável gestão com foco nos colaboradores apresenta uma correlação positiva moderada com a maioria das outras variáveis, incluindo gestão (0,679), melhoria contínua (0,722), inovação (0,477) e serviço ao cliente (0,591). Verifica-se que gerir os colaboradores de forma eficaz é importante para que as empresas consigam atingir os seus objetivos em diversas áreas.

Tabela 13 – Correlação de dados - Eficiência Organizacional

	Cultura organizacional	Publicidade	Preços competitivos	Inovação	Definição e concretização de objetivos	Serviço ao cliente	Gestao com foco nos colaboradores	Auisição tecnologica	Gestão	Melhoria continua
Cultura organizacional	1	,527**	,582**	,537**	,534**	,446**	,521**	,435**	,522**	,457**
Publicidade	,527**	1	,609**	,550**	,508**	,525**	,480**	,503**	,544**	,492**
Preços competitivos	,582**	,609**	1	,554**	,495**	,407**	,477**	,478**	,568**	,499**
Inovação	,537**	,550**	,554**	1	,689**	,634**	,541**	,576**	,542**	,563**
Definição e concretização de objetivos	,534**	,508**	,495**	,689**	1	,579**	,588**	,611**	,598**	,567**
Serviço ao cliente	,446**	,525**	,407**	,634**	,579**	1	,591**	,554**	,550**	,601**
Gestao com foco nos colaboradores	,521**	,480**	,477**	,541**	,588**	,591**	1	,679**	,722**	,710**
Auisição tecnologica	,435**	,503**	,478**	,576**	,611**	,554**	,679**	1	,748**	,664**
Gestão	,522**	,544**	,568**	,542**	,598**	,550**	,722**	,748**	1	,817**
Melhoria continua	,457**	,492**	,499**	,563**	,567**	,601**	,710**	,664**	,817**	1

Fonte: Elaborado pelo próprio

Os dados na Tabela 14 mostram que para os trabalhadores a cultura organizacional da empresa tem correlações significativas com todas as outras variáveis apresentadas, o que significa que uma cultura forte, que por sua vez está associada a uma boa liderança, ênfases estratégicas claras e um bom nível de comprometimento dos trabalhadores. Verifica-se que as correlações mais fortes são entre as características gerais e a liderança organizacional (0,588) e entre a liderança organizacional e o comprometimento organizacional (0,689).

Estes resultados indicam que a liderança é um elemento essencial para a criação de uma cultura organizacional forte.

Tabela 14 - Correlação de dados - Cultura Organizacional

	Carateristicas Gerais	Liderança Organizacional	Ênfases Estratégicas	Comprometimento Orgnaizacional
Carateristicas Gerais	1	,588**	,526**	,483**
Liderança Organizacional	,588**	1	,689**	,617**
Ênfases Estratégicas	,526**	,689**	1	,583**
Comprometimento Orgnaizacional	,483**	,617**	,583**	1

Fonte: Elaborado pelo próprio

Através dos dados apresentados na Tabela 15 apura-se que os fatores críticos para o sucesso da empresa estão correlacionados de forma positiva com a cultura organizacional da empresa (0,104) e com a motivação e reconhecimento dos funcionários (0,293). Estes resultados significam que a empresa está a criar um ambiente de trabalho que promove a motivação e reconhecimento do valor dos trabalhadores. Também pode-se verificar que a correlação mais forte é entre a classificação da empresa em relação aos fatores críticos e a motivação e reconhecimento dos colaboradores (0,293). Este resultado sugere que os trabalhadores estão mais motivados quando a empresa apresenta bons resultados em relação aos fatores críticos.

Tabela 15 - Correlação de dados

	Fatores críticos de sucesso	Classificar a empresa	Cultura Organizacional	Motivação e Recompensas
Fatores críticos de sucesso	1	,275**	0,104	,293**
Classificar a empresa	,275**	1	,419**	-0,029
Cultura Organizacional	0,104	,419**	1	0,011
Motivação e Recompensas	,293**	-0,029	0,011	1

Fonte: Elaborado pelo próprio

As análises dos dados recolhidos revelam que a cultura organizacional da empresa em questão apresenta características positivas e está alinhada com as boas práticas de gestão. Verifica-se adicionalmente que os trabalhadores têm uma visão positiva da cultura da empresa, identificando-se com os valores que a mesma defende, reconhecendo que são importantes e acreditam também no compromisso da empresa com o desenvolvimento profissional. Os resultados obtidos e analisados nas secções anteriores podem ser resumidos na Tabela 16, que indica quais as hipóteses colocadas no início desta pesquisa e se foram ou não corroboradas.

Tabela 16 - Validação das Hipóteses de Pesquisa

Hipóteses	Validação
H1: As práticas de gestão do Grupo Enotel são eficazes na atração, retenção e desenvolvimento de trabalhadores.	Parcialmente corroborada
H2: A cultura organizacional do Grupo Enotel é forte e positiva, o que contribui para a motivação e o compromisso dos trabalhadores.	Corroborada
H3: Os colaboradores do Grupo Enotel estão motivados e comprometidos com o sucesso da empresa.	Corroborada

Fonte: Elaborado pelo próprio

Na H1, verifica-se que esta é parcialmente corroborada, pois os resultados indicam uma taxa de retenção elevada, mas que existem poucas oportunidades de promoção. Apesar dos resultados revelarem que existe um índice elevado de retenção de trabalhadores, a percepção dos trabalhadores é que existem poucas oportunidades de promoção. Esta falta de perspectiva de crescimento profissional pode gerar insatisfação e consequentemente aumentar a rotatividade.

Existe uma forte correlação entre a gestão com foco nos trabalhadores e outros fatores como o serviço ao cliente e a inovação, revelando que a empresa valoriza o desenvolvimento dos seus colaboradores.

A H2, após análise dos resultados constata-se que a mesma é corroborada, verifica-se que a cultura organizacional está muito correlacionada com a maioria das outras variáveis analisadas, indicando que esta é um fator importante para o sucesso da empresa. O ambiente de trabalho positivo e o elevado nível de comprometimento dos colaboradores corroboram esta hipótese.

Na H3, verifica-se que a mesma é corroborada, pois existe uma forte correlação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores, assim como os resultados das questões sobre comprometimento, indicam que os colaboradores estão altamente motivados e comprometidos com a empresa.

7. Recomendações

A análise dos resultados obtidos através dos questionários indicou uma visão positiva da percepção, atitudes e satisfação por parte dos inquiridos, revelando a nível geral um bom grau de satisfação dos trabalhadores com a empresa. No entanto, considera-se relevante identificar oportunidades de melhoria, tendo em conta a opinião dos funcionários, de forma a fortalecer o posicionamento e capacidade de intervenção da empresa e as suas práticas de gestão, as quais poderão ser realizadas através de:

- Revisão da política de benefícios da empresa de forma a garantir que está alinhada com as expectativas dos trabalhadores e o contexto económico e social onde está inserida, de forma a fidelizar trabalhadores e aumentar o bom ambiente de trabalho;
- Revisão do sistema de incentivos, de forma a reconhecer e recompensar o desempenho dos trabalhadores de forma justa e transparente, evitando assim eventuais comentários que geram mau estar no grupo e insatisfação por falta de conhecimento do que a empresa promove;
- Melhorar os processos e procedimentos internos, para que seja facilitado o trabalho dos colaboradores eliminando e/ou alterando aqueles que são menos utilizados ou necessários, aumentando assim a produtividade e qualidade do serviço prestado, melhorar a satisfação dos trabalhadores e para a empresa pode significar até numa redução de custos;

- Rever o plano de desenvolvimento individual, investindo em programas de formação interna para promover o interesse e oportunidade de crescimento profissional;
- Fortalecer a comunicação interna da empresa para que os colaboradores se sintam informados e conseqüentemente valorizados.
- Oferecer opções de flexibilidade na distribuição das horas de trabalho, como um banco de horas ou jornada flexível;
- Identificar as áreas em que os benefícios oferecidos pela empresa podem ser melhorados, conseguindo assim se tornar mais apelativa e competitiva;
- Reforçar a comunicação dos valores do Grupo, para garantir que todos os colaboradores estão alinhados com a empresa, o que ela representa e como eles se aplicam no dia a dia.
- Recomenda-se a adoção do Balanced Scorecard, como ferramenta de gestão estratégica. Sugere-se a implementação de indicadores como índice de satisfação dos funcionários, taxa de rotatividade e custos com formação, podendo desta forma identificar e solucionar situações negativas, melhorando a retenção de talentos e aumentando a produtividade.

Estas medidas representam um investimento estratégico nos trabalhadores que são o capital humano da empresa e desta forma o Grupo mostrará que está comprometido com o crescimento e desenvolvimento dos seus trabalhadores, com a promoção de um ambiente de trabalho onde os trabalhadores se sentem reconhecidos e valorizados. Esta valorização permitirá com elevada probabilidade um aumento da produtividade, da inovação e da competitividade da empresa, alimentando o sucesso sustentável a longo prazo.

8. Conclusão

Ao longo deste trabalho, são identificadas, tendo em conta os dados, as práticas de gestão que contribuem para o sucesso da Grupo Enotel no setor onde desenvolve a sua atividade. A análise dos dados mostrou que existem razões para crer que a empresa distingue-se pela sua gestão eficiente, que valoriza os seus trabalhadores, promove uma cultura organizacional positiva e com iniciativas de sustentabilidade. A informação de contexto inserida sobre a empresa sugere que as práticas de gestão do Grupo estão assentes em quatro pilares fundamentais: valorização dos colaboradores, cultura organizacional, sustentabilidade e prestação de serviços de excelência. A combinação destes pilares contribui para o sucesso da

empresa, consolidando a sua posição de referência no setor hoteleiro. Esta combinação de pilares, que contribuem para o bom funcionamento da empresa, corrobora a perspectiva de Franke et al. (2006) sobre a importância de um design organizacional bem estruturado, onde cada peça (pilar, neste caso) contribui para o objetivo final.

Esta empresa, tendo em conta a informação disponibilizada, os resultados deste estudo e a opinião pessoal da autora desta dissertação, destaca-se por ter uma gestão com foco humano, que valoriza os seus trabalhadores e reconhece-os como essenciais para o sucesso do negócio. A cultura organizacional positiva, a sustentabilidade e a excelência na prestação de serviços completam o quadro, tornando o Grupo um modelo, julgamos, a seguir por outras empresas do setor hoteleiro. Estes pilares de gestão estão também alinhados com a literatura que destaca a importância da valorização do ativo humano e da criação de um ambiente de trabalho motivador (Herzberg, 1966; Meyer & Allen, 1991; Boxall & Purcell, 2016). Adicionalmente, a promoção de uma cultura organizacional positiva é essencial para o aumento do compromisso e desempenho dos trabalhadores (Denison, 1990; Schein, 2010).

Verifica-se através dos resultados obtidos que a importância da valorização dos trabalhadores e do desenvolvimento profissional, corroboram a teoria dos fatores motivacionais e higiénicos de Herzberg (1968, citado por Gomes & Michel, 2007). Fatores motivacionais, como o reconhecimento e o crescimento profissional, aparentam ser predominantes no Grupo Enotel e contribuem para a satisfação dos colaboradores, sugerindo que a gestão do Grupo está alinhada com as recomendações do autor para aumentar a satisfação dos trabalhadores.

Por outro lado, verifica-se que, embora os fatores higiénicos, como as condições de trabalho e as políticas da empresa, sejam importantes para evitar a insatisfação, eles não parecem ser os principais motivadores dos colaboradores do Grupo Enotel.

As iniciativas relacionadas com a sustentabilidade refletem a preocupação da gestão empresarial, estando cada vez mais presente no setor hoteleiro (Azhar Mohd Harif et al., 2022). Embora a empresa tenha alcançado sucesso, há sempre espaço para introduzir melhorias e seguir algumas recomendações que podem contribuir para que a empresa continue uma trajetória de crescimento e consolidação no mercado: fortalecer a comunicação interna, garantindo que todos os colaboradores estejam informados sobre as novidades da empresa, os valores da empresa e as iniciativas de sustentabilidade; melhorar os programas de formação, oferecendo aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento (Birdi et al., 2008); implementar novas iniciativas relacionadas com a sustentabilidade; avaliar os

resultados das medidas implementadas (Hjalager, 2010; Uzelac et al., 2018), efetuando pesquisas periódicas para avaliar a satisfação dos colaboradores com as práticas de gestão da empresa. De acordo com os dados dos relatórios da DREM, verificou-se que os indicadores como os proveitos e o RevPAR mostram uma evolução positiva nos últimos anos, refletindo um setor rentável. Este crescimento sugere lucros mais elevados, o que indica um aumento da capacidade da empresa para pagar salários mais competitivos e introduzir melhorias que impactam diretamente o bem-estar dos trabalhadores.

Em linha com as recomendações de Ramalho (2020), este estudo também apresenta a realização de questionários como um método ideal para identificar áreas de melhoria e identificação de áreas de insatisfação dos trabalhadores. Estes resultados oferecem valiosos indicadores para a gestão hoteleira no contexto da RAM, destacando a importância de: valorizar os colaboradores como ativos estratégicos para o sucesso da empresa; investir numa cultura organizacional positiva que promove o compromisso dos colaboradores; adotar práticas sustentáveis que minimizem o impacto ambiental das atividades da empresa; privilegiar a excelência na prestação de serviços para responder às expectativas dos clientes (Kotler, Bowen & Makens, 2014; Espino-Rodríguez & Gil, 2015).

Ao implementar estas práticas, como se confirma na literatura, as empresas do setor hoteleiro podem alcançar melhores resultados financeiros, aumentar e melhorar a sua reputação e contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor. É importante ressaltar que esta pesquisa possui algumas limitações, como o foco num único caso de estudo, limitando assim a generalização dos resultados para outras empresas; a utilização de métodos de pesquisa qualitativos, que podem apresentar orientações na recolha e análise dos dados. Contudo, o foco numa única empresa, não implica resultados de menor qualidade, antes pelo contrário. Assumindo que o Grupo hoteleiro em questão traduz as forças e fraquezas do setor hoteleiro da RAM, a opção pelo Grupo ENOTEL num contexto em que a autora desta tese teve acesso facilitado aos respondentes, permitiu obter uma amostra alargada dos colaboradores do grupo, e desta forma, obter uma visão precisa das atitudes e sentimentos. Uma amostra constituída por respondentes de vários grupos e hotéis, obtida de forma "aleatória", com x respondentes de cada grupo/hotel poderia ser constituída sobretudo por colaboradores com atitudes mais negativas, ou mais sensibilizados para responder a questionários.

Considerando estas limitações, sugere-se que em futuras pesquisas seja efetuada uma investigação às práticas de gestão de sucesso noutras empresas do setor hoteleiro; sejam

realizadas combinações de métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos para obter uma visão mais abrangente da realidade; seja efetuada uma análise ao impacto das práticas de gestão no desempenho financeiro, na satisfação dos clientes e na sustentabilidade das empresas.

Ao aprofundar o conhecimento sobre as melhores práticas de gestão para o setor hoteleiro, é possível contribuir para o desenvolvimento de empresas mais eficientes, responsáveis e comprometidas com o bem-estar dos seus colaboradores, clientes e do meio ambiente, alinhando-se com as recomendações da literatura existente (L. B. Mesquita, 2021; Munguambe et al., 2023; Lima Santos et al., 2016).

Referências Bibliográficas

- Abrantes, J. M. (2013). Impacto das Companhias Aéreas de Baixo Custo no Desenvolvimento dos Hostels nas Cidades de Lisboa e Porto. *Revista Percurso*, 5(1), Artigo 1.
- Agrawal, R., Wankhede, V. A., Kumar, A., Luthra, S., & Huisingh, D. (2022). Big data analytics and sustainable tourism: A comprehensive review and network based analysis for potential future research. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100122. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100122>
- AHLA. (2021). *Policy Solutions for Our Employees, Guests, and Communities*. <https://www.ahla.com/sites/default/files/2021policyguide.pdf>
- Ahmad, N., Menegaki, A. N., & Al-Muharrami, S. (2020). Systematic Literature Review of Tourism Growth Nexus: An Overview of the Literature and a Content Analysis of 100 Most Influential Papers. *Journal of Economic Surveys*, 34(5), 1068–1110. <https://doi.org/10.1111/joes.12386>
- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34(4), 441–461. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00057-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00057-7)
- Araújo, F., Nunes, M. D. C. D. C. S., & Ferreira, F. A. (2016). O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 52–64. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.003.0004>
- Azhar Mohd Harif, M. A., Nawaz, M., & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8(9), e10441. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10441>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Becken, S., Whittlesea, E., Loehr, J., & Scott, D. (2020). Tourism and climate change: Evaluating the extent of policy integration. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(10), 1603–1624. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1745217>
- Bianchi, R. V., & de Man, F. (2021a). Tourism, inclusive growth and decent work: A political economy critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(2–3), 353–371. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1730862>

- Bianchi, R. V., & de Man, F. (2021b). Tourism, inclusive growth and decent work: A political economy critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(2–3), 353–371. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1730862>
- Bilodeau B. & Rigby D., (2015). Bain_brief_management_tools. Obtido 12 de novembro de 2023, https://www.bain.com/contentassets/bdbe69e0ca9e4cb58305303ee58fe06d/bain_brief_management_tools_2015.pdf
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467–501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- Boeing. (sem data). *Commercial Market Outlook*. Obtido 16 de setembro de 2023, de <https://www.boeing.com/commercial/market/commercial-market-outlook/index.page>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003, outubro). *Strategy and Human Resource Management*. ReserchGate. <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>
- Breu, K., Hemingway, C., Strathern, M., & Bridger, D. (2022). *Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1080/02683960110132070>
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113–135. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(96\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0278-4319(96)00014-X)
- Calero, C., & Turner, L. W. (2020). Regional economic development and tourism: A literature review to highlight future directions for regional tourism research. *Tourism Economics*, 26(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/1354816619881244>
- Campos, F., Lima Santos, L., Gomes, C., & Cardoso, L. (2022). Management Accounting Practices in the Hospitality Industry: A Systematic Review and Critical Approach. *Tourism and Hospitality*, 3(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/tourhosp3010017>
- Carvalho, A. F. dos S. S. de. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal* [PhD Thesis]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7765>

- Chen, J., Cui, F., Balezentis, T., Streimikiene, D., & Jin, H. (2021). What drives international tourism development in the Belt and Road Initiative? *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100544. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100544>
- Comité de datação dos ciclos economicos portugueses. (2023, consultado em). *1992-1993: A crise que veio de fora*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/1992-1993-crise-que-veio-de-fora>
- Cooke, R., & Lafferty, C. (sem data). Organizational Culture Inventory. *Human Synergistics*. Obtido 16 de julho de 2024, de <https://www.humansynergistics.com/change-solutions/change-solutions-for-organizations/assessments-for-organizations/organization-culture-inventory/>
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>
- Cornell. (sem data). *Wellbeing | Working at Cornell*. Obtido 29 de julho de 2024, de <https://hr.cornell.edu/culture/wellbeing>
- Day, J. (2022). Tourism, hospitality, and environmental sustainability on the Small Island Developing States. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 59, 101233. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2022.101233>
- Deeb, I. (2023). Is Training What Made and Nurtured Transformational Leaders? *Open Journal of Leadership*, 12(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.123016>
- Deloitte. (2020). *Atlas da Hotelaria 2020 | Deloitte Portugal | Insight*. Deloitte Portugal. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hoteleria-2020.html>
- Diário da República. (sem data). *Decreto-Lei n.º 80/2017 | DR*. Obtido 21 de outubro de 2023, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/80-2017-107596685>
- Dias, E. (2007). *A MOTIVAÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS APLICAÇÕES PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS*.
- Dolasinski, M. J., Roberts, C., & Zheng, T. (2019). Measuring Hotel Channel Mix: A DEA-BSC Model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(2), 188–209. <https://doi.org/10.1177/1096348018789741>
- Domínguez, E., Pérez, B., Rubio, Á. L., & Zapata, M. A. (2019). A taxonomy for key performance indicators management. *Computer Standards & Interfaces*, 64, 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>

- DREM. (1976, 2023). *Séries longas*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-serie-pt/turismo-series-longas-pt.html>
- DREM. (2023). *DREM - Relatório Estatística*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-publicacoes-pt.html>
- DREM. (2022). *DREM - Relatório Estatística*. Obtido 12 de novembro de 2023, de <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-publicacoes-pt/send/40-turismo-publicacoes/16235-turismo-2022pdf.html>
- Dutescu, A., Popa, A. F., & Ponorîca, A. G. (2014). Sustainability of the Tourism Industry, Based on Financial Key Performance Indicators. *Amfiteatru Economic*, 8.
- Dutra, A. R. C. S. (2019, fevereiro 12). *Adoção de artefatos gerenciais: Um estudo empírico a partir da teoria da contingência no âmbito de empresas do setor hoteleiro de João Pessoa* [Dissertação]. Universidade Federal da Paraíba. <https://repositorio.ufpb.br>
- Enotel Hotels & Resorts. (2023). *Hotéis de luxo na Madeira e Porto de Galinhas*. Enotel Hotels Corp Site. Obtido 9 de agosto de 2023, de <https://www.enotel.com/pt/sobre-nos>
- Espino-Rodríguez, T., & Gil, A. M. (2015). The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel sector and their impact on organizational performance. *Tourism and Hospitality Research*, 15, 3–18. <https://doi.org/10.1177/1467358414553866>
- Fondas, N. (1991). [Review of *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, revisado por D. R. Denison]. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203–205. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Franke, G., Schlesinger, H., & Stapleton, R. C. (2006). Multiplicative Background Risk. *Management Science*, 52(1), 146–153. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0450>
- Franke, N., Keinz, P., & Klausberger, K. (2013). “Does This Sound Like a Fair Deal?”: Antecedents and Consequences of Fairness Expectations in the Individual’s Decision to Participate in Firm Innovation. *Organization Science*, 24(5), 1495–1516. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0794>
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2020). Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: A balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 789–807. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0400>
- Freire, A. (1998). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (3.^a reimp). Verbo.

- Gandini, A., Quesada, L., Prieto, I., & Garmendia, L. (2021). Climate change risk assessment: A holistic multi-stakeholder methodology for the sustainable development of cities. *Sustainable Cities and Society*, 65, 102641. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102641>
- Gil, A. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. Obtido 20 de janeiro de 2024, de <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>
- Gonçalves, B. (2024). *Modelo de organograma integrado entre setores*.
- Gössling, S., & Buckley, R. (2016). Carbon labels in tourism: Persuasive communication? *Journal of Cleaner Production*, 111, 358–369. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.067>
- Graymore, M. L. M., Sipe, N. G., & Rickson, R. E. (2010). Sustaining Human Carrying Capacity: A tool for regional sustainability assessment. *Ecological Economics*, 69(3), 459–468. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.08.016>
- Grilli, G., Tyllianakis, E., Luisetti, T., Ferrini, S., & Turner, R. K. (2021). Prospective tourist preferences for sustainable tourism development in Small Island Developing States. *Tourism Management*, 82, 104178. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104178>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Guan, C., Rani, T., Yueqiang, Z., Ajaz, T., & Haseki, M. I. (2022). Impact of tourism industry, globalization, and technology innovation on ecological footprints in G-10 countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 6688–6704. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2052337>
- Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Psychology Press.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Holloway, & Humphreys. (2016). *The Business of Tourism* (10.^a ed.). Pearson Education. file:///C:/Users/Patricia%20A%C3%A7afr%C3%A3o/Downloads/the-business-of-tourism-10th-edition-9781292063249-2015041201109-1292063246_compress.pdf
- Hotelaria de Portugal. (2023). *Hotelaria sustentável: Tendências do setor e dicas ecológicas*. <https://www.hoteis-portugal.pt/news/2064/23>

- INE. (1976). *Estatísticas do Turismo: 1975*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=247608008&PUBLICACOESmodo=2
- INE. (2010). *Estatísticas do Turismo: 2009*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=122844488&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt
- INE. (2011). *Estatísticas do Turismo: 2010*. Estatísticas do Turismo: 2010.
<https://www.ine.pt/xurl/pub/122844488>
- INE. (2023). *Estatísticas do Turismo: 2022*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=72384938&PUBLICACOESmodo=2
- Jarratt, D., & Davies, N. J. (2020). Planning for Climate Change Impacts: Coastal Tourism Destination Resilience Policies. *Tourism Planning & Development*, 17(4), 423–440.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1667861>
- Jiaqi, Y., Yang, S., Ziqi, Y., Tingting, L., & Teo, B. S. X. (2022). The spillover of tourism development on CO2 emissions: A spatial econometric analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(18), 26759–26774.
<https://doi.org/10.1007/s11356-021-17026-z>
- Jiricka-Pürerer, A., Brandenburg, C., & Pröbstl-Haider, U. (2020). City tourism pre- and post-covid-19 pandemic – Messages to take home for climate change adaptation and mitigation? *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 31, 100329.
<https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100329>
- Kala, D., & Bagri, S. C. (2014). Key Performance Indicators For Hospitality Industry: A Study From The Tourist State Of Uttarakhand, India. *Tourismos*, 9(1), Artigo 1.
<https://doi.org/10.26215/tourismos.v9i1.395>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, janeiro 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Khan, M. A. (2023). Building middle-range theories using case studies in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103584.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103584>

- Koçak, E., Ulucak, R., & Ulucak, Z. Ş. (2020). The impact of tourism developments on CO2 emissions: An advanced panel data estimation. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100611. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100611>
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing del turismo* (5ª Edição). Pearson Prentice Hall. <https://img.ibs.it/pdf/9788871925967.pdf>
- Krishnamoorthy, B., & D’Lima, C. (2014). Benchmarking as a measure of competitiveness. *International Journal of Process Management and Benchmarking*. <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJPMB.2014.063240>
- Kronenberg, K., & Fuchs, M. (2021). Aligning tourism’s socio-economic impact with the United Nations’ sustainable development goals. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100831. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100831>
- Kyoung-Joo, L., & Choi, S.-Y. (2022). Effects of Organizational Culture on Employer Attractiveness of Hotel Firms: Topic Modeling Approach. *Complexity*, 2022, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/4402673>
- Ladkin, A., Mooney, S., Solnet, D., Baum, T., Robinson, R., & Yan, H. (2023). A review of research into tourism work and employment: Launching the Annals of Tourism Research curated collection on tourism work and employment. *Annals of Tourism Research*, 100, 103554. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103554>
- Lee, L., & Yu, H. (2023). Socioeconomic diversity in the hospitality industry: The relationship between social class background, family expectations and career outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3844–3863. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1356>
- Lee, S. (2023). Global tourism and local ethnicity: Reconfiguring racial and ethnic relations in central Laos. *Critique of Anthropology*. <https://doi.org/10.1177/0308275X231173567>
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522–528. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Lima Santos, L., Gomes, C., Malheiros, C., & Lucas, A. (2021). Impact Factors on Portuguese Hotels’ Liquidity. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040144>

- Lima Santos, L., Malheiros, C., Gomes, C., & Guerra, T. (2020). TRevPAR as Hotels Performance Evaluation Indicator and Influencing Factors in Portugal. *Euro-Asia Tourism Studies Journal*, 1(December 2020). <https://doi.org/10.58345/KQMJ7114>
- Lima Santos, L., Rita Faria, A., Gomes, C., João lunkes, R., Malheiros, C., Silva da Rosa, F., & Nunes, C. (2016). *Contabilide de Gestão Hoteleira* (ATF-Edições Técnicas).
- Lins, D. A. C., & Silva, R. C. da. (2019). PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PSV TURISMO. *Revista Eletrônica da Estácio Recife*, 5(2), Artigo 2. <https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/326>
- Liu, H., Yang, P., Song, H., & Wu, D. C. (2023). Global and domestic economic policy uncertainties and tourism stock market: Evidence from China. *TOURISM ECONOMICS*. <https://doi.org/10.1177/13548166231173171>
- Livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf*. (sem data). Obtido 3 de fevereiro de 2024, de <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>
- Lopes, H. S., Remoaldo, P. C., Ribeiro, V., & Martín-Vide, J. (2022). Pathways for adapting tourism to climate change in an urban destination – Evidences based on thermal conditions for the Porto Metropolitan Area (Portugal). *Journal of Environmental Management*, 315, 115161. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115161>
- Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(2), 326–356. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0412>
- Malhotra, N. K. (2017). *Pesquisa de Marketing Uma orientação aplicada*. *Manual de investigação em ciencias sociais*. (sem data). Obtido 16 de janeiro de 2024, de <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Marques, M. I. D. (2017). *Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica*. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/16241/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20maria%20marques.pdf>
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Analise de Dados com SPSS*. Escolar Editora.
- McCreary, A., Seekamp, E., Larson, L. R., Smith, J., & Davenport, M. A. (2020). Climate Change and Nature-Based Tourism: How Do Different Types of Visitors Respond?

- Tourism Planning & Development*, 0(0), 1–19.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2020.1861079>
- Mesquita, F., & Quesado, P. R. (2013). *O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Sector Hoteleiro*.
- Mesquita, L. B. (2021). *Aplicação de Indicadores de Desempenho em Empresas Hoteleiras da Cidade de Pirenópolis-Go*. <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/16823>
- Messias, F. B. (2015). *Liderança e bem-estar: O caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve*. <http://hdl.handle.net/10400.1/6839>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Munguambe, M. A. P. R., Cossa, S. D. L., Ferreira, L. V. F., & Barbosa, J. W. de Q. (2023). O desempenho do setor hoteleiro na competitividade do destino de Inhambane, Moçambique. *Ateliê do Turismo*, 7(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.55028/at.v7i2.18655>
- Nascimento, E. K. D. (2016). *Proposta de uma estrutura organizacional para uma empresa de pequeno porte do ramo metal mecânica localizada na cidade de nova vенеza, SC a partir de um processo de sucessão familiar*.
- ODS. (sem data-a). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Nações Unidas - ONU Portugal. Obtido 29 de outubro de 2023, de <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- ODS. (sem data-b). *Trabalho Digno e Crescimento Económico • ODS - BCSD Portugal*. Obtido 10 de outubro de 2023, de <https://ods.pt/objectivos/8-trabalho-e-crescimento-economico/>
- ODS. (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Nações Unidas - ONU Portugal. <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Odukah, M. E. (2016). Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.42008>
- OMT (Ed.). (1980). Manila Declaration on World Tourism | Déclaration de Manille sur le tourisme mondial | Declaración de Manila sobre el turismo mundial. *UNWTO Declarations | Déclarations de l'OMT | Declaraciones de la OMT*, 1(1), 1–34.
<https://doi.org/10.18111/unwtodeclarations.1980.01.01>

- OMT. (2017). *UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419029>
- OMT. (2023). *Economic contribution of Tourism and beyond: Data on the economic contribution of Tourism*. <https://www.unwto.org/tourism-statistics/economic-contribution-SDG>
- Ottensbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - CORNELL HOTEL RESTAUR ADMIN Q*, 46, 205–222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
- Pinto, C. (2021, agosto 2). *Cientistas analisam os impactos da Covid-19 na atividade turística mundial*. uc.pt. <https://noticias.uc.pt/artigos/cientistas-analisam-os-impactos-da-covid-19-na-atividade-turistica-mundial/>
- Pordata. (sem data). *Alojamentos segundo os Censos: Total e por tipo*. Obtido 21 de outubro de 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/alojamentos+segundo+os+censos+total+e+por+tipo-3761>
- Pordata. (2023a). *Proveitos totais dos alojamentos turísticos: Total e por tipo de estabelecimento*. <https://www.pordata.pt/portugal/proveitos+totais+dos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2584>
- Pordata. (2023b). *Taxa de crescimento do PIB*. <https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+crescimento+do+pib-2298>
- Power BI. (sem data-a). *Microsoft Power BI*. Obtido 21 de outubro de 2023, de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjRlNTJkMzktODNmNi00NzhiLWE4OGYtYjg2ZDM5NWYxOWZlIiwidCI6IjcxOTQwYTg2LTUyYmQtNGVkMy04OWI3LWUwYTdjZDcwNDA0MyIsImMiOjI9>
- Power BI. (sem data-b). *Power BI Report*. Obtido 14 de junho de 2024, de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjRlNTJkMzktODNmNi00NzhiLWE4OGYtYjg2ZDM5NWYxOWZlIiwidCI6IjcxOTQwYTg2LTUyYmQtNGVkMy04OWI3LWUwYTdjZDcwNDA0MyIsImMiOjI9>

- Priberam. (sem data). *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Obtido 26 de novembro de 2023, de <https://dicionario.priberam.org/diversidade>
- Pröbstl-Haider, U., Hödl, C., Ginner, K., & Borgwardt, F. (2021). Climate change: Impacts on outdoor activities in the summer and shoulder seasons. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 34, 100344. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100344>
- Publituris (2024). Turismo internacional atinge 97% dos níveis pré-pandémicos no 1.º trimestre. (2024, maio 21). <https://www.publituris.pt/2024/05/21/turismo-internacional-atinge-97-dos-niveis-pre-pandemicos-no-1-o-trimestre>
- Ramalho, A. F. C. (2020). *Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto*.
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1497–1517. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775621>
- Rastegar, R., Higgins-Desbiolles, F., & Ruhanen, L. (2023). Tourism, global crises and justice: Rethinking, redefining and reorienting tourism futures. *JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2219037>
- Rigby, D., Bilodeau, B., & Ronan, K. (2023, janeiro 31). *Management Tools & Trends 2023*. Bain. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
- Rocha, S. A. (2015). *A gestão da qualidade no setor hoteleiro* [masterThesis, Universidade de Évora]. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/20781>
- Rockart, J. F. (1979, março 1). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- Rojas-Méndez, J., & Davies, G. (2023). *Promoting Country Image and Tourism in New or Underdeveloped Markets*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00472875231164967>
- Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29, 31–39. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>

- Saveriades, A. (2000). Establishing the social tourism carrying capacity for the tourist resorts of the east coast of the Republic of Cyprus. *Tourism Management*, 21(2), 147–156. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00044-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00044-8)
- Schein, E. H. (sem data). *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition.
- Schwartz, T. (2010, setembro 28). What Happens When You Really Meet People’s Needs. *Harvard Business Review*. <https://hr.cornell.edu/culture/wellbeing>
- Seyitoğlu, F., Atsız, O., Kaya, F., & Taş, S. (2022). The two-way perspective of tourism undergraduates towards (post-)viral world: The future of tourism, and vocational development and career. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 31, 100400. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2022.100400>
- Shahzad, S. J. H., Shahbaz, M., Ferrer, R., & Kumar, R. R. (2017). Tourism-led growth hypothesis in the top ten tourist destinations: New evidence using the quantile-on-quantile approach. *Tourism Management*, 60, 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.006>
- Silva, D., & Silva, J. (2020). Práticas de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em um Hotel Tradicional na Cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil) Knowledge Management Practices: Case Study in a Traditional Hotel in Natal City (Rio Grande do Norte, Brazil). *Revista Hospitalidade*, 17. <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2020.v17n1.001>
- Silva, I. (2019). Importância do clima organizacional e do Engagement para a qualidade de serviço numa unidade hoteleira. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/28197/1/documento.pdf>
- Simpson, N. P., Mach, K. J., Constable, A., Hess, J., Hogarth, R., Howden, M., Lawrence, J., Lempert, R. J., Muccione, V., Mackey, B., New, M. G., O’Neill, B., Otto, F., Pörtner, H.-O., Reisinger, A., Roberts, D., Schmidt, D. N., Seneviratne, S., Strongin, S., ... Trisos, C. H. (2021). A framework for complex climate change risk assessment. *One Earth*, 4(4), 489–501. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.03.005>
- Sousa, A. M. B. C. de. (2006). *Cultura organizacional e qualidade: Um estudo de caso sobre uma empresa do ramo hoteleiro* [masterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/765>

- Statista. (sem data). *International tourist arrivals worldwide 1950-2022*. Statista. Obtido 7 de novembro de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/>
- Tahiri, A., Kovaçi, I., Lekiqi, B., & Rexhepi, A. (2021). Tourism and Hotel Industry: Definition, Concepts and Development – The Case of Kosovo. *Quality - Access to Success*, 22, 110–115.
- Thorn, K. (2001). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*: C. Michael Hall; Prentice Hall, Harlow, 2000, Xi+ 236pp.£ 12.99. *Tourism Management*. https://www.academia.edu/389958/Tourism_Planning_Policies_Processes_and_Relationships_C_Michael_Hall_Prentice_Hall_Harlow_2000_Xi_236pp_12_99
- Torabi, F., & El-Den, J. (2017). The impact of Knowledge Management on Organizational Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran. *Procedia Computer Science*, 124, 300–310. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.159>
- TravelBI. (2022). *TravelBI by Turismo de Portugal - WTTC: Global Economic Impact 2022 - Global Trends*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/tendencias/wttc-global-economic-impact-2022-global-trends/>
- TravelBI. (2023, julho). *TravelBI by Turismo de Portugal—Turismo em Números | julho 2023*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-julho-2023/>
- UNWTO. (2023). *UNWTO World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics*. <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>
- Uzelac, Z., Čelić, Đ., Petrov, V., Drašković, Z., & Berić, D. (2018). Comparative Analysis of Knowledge Management Activities in SMEs: Empirical Study from a Developing Country. *Procedia Manufacturing*, 17, 523–530. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.10.092>
- Vu, J. Ch., & Turner, L. (sem data). *Regional Data Forecasting Accuracy: The Case of Thailand—Jo Chau Vu, Lindsay W. Turner, 2006*. Obtido 21 de outubro de 2023, de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287506291600>
- Walker, R. H., Hanson, D. J., & Enjeti, M. (2015). Destination Branding and Positioning—The Tasmania Experience, Its Unique Characteristics and Implications. Em E. J. Wilson & Jr. Hair Joseph F. (Eds.), *Proceedings of the 1997 Academy of Marketing*

- Science (AMS) Annual Conference* (pp. 23–33). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-13141-2_21
- Wang, J., Huang, X., Gong, Z., & Cao, K. (2020). Dynamic assessment of tourism carrying capacity and its impacts on tourism economic growth in urban tourism destinations in China. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100383.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100383>
- Yadav, M., & Rajak, R. (2022). Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SYSTEM ASSURANCE ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 13(SUPPL 1), 81–91. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01264-y>
- Yıldırım, D. Ç., Ektiren, B., & Erdoğan, F. (2023). The threshold effect of tourism, growth, and population interactions on environmental pollution in Mediterranean countries. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101118.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101118>
- Zhou-Grundy, Y., & Turner, L. W. (2014). The Challenge of Regional Tourism Demand Forecasting: The Case of China. *Journal of Travel Research*, 53(6), 747–759.
<https://doi.org/10.1177/0047287513516197>
- Zorrinho, J. (2018). *O processo de intervenção do FMI em Portugal entre 1975 e 1985*.
<https://run.unl.pt/bitstream/10362/59602/1/O%20processo%20de%20interven%C3%A7%C3%A3o%20do%20FMI%20em%20Portugal%20entre%201975%20e%201985%20-%20Joao%20Zorrinho.pdf>

Anexo 1 - Bograma Enotel



Anexo 2 - Questionários

4. Valores da Empresa

4.1 O hotel tem valores e regras de conduta claramente definidos?

Sim Não

4.2 Se respondeu SIM à PERGUNTA 4.1, os valores do Hotel são comunicados de forma clara?

Sim Não

4.3 Marque com um X, os valores do grupo ENOTEL

Família Colaboração Diversidade Criatividade

Desenvolvimento Evolução Empatia Humildade

Confiança Inovação

4.4 O Hotel possui uma política ambiental cujas diretrizes são refletidas nos processos de planeamento e gestão?

Sim Não

4.5 O hotel já tentou reduzir o seu impacto ambiental?

Sim Não

4.6 Se respondeu SIM à PERGUNTA 4.5, indique a que níveis o Hotel já tentou reduzir o impacto ambiental: (pode escolher vários itens)

Poupança de energia

Redução e reciclagem de resíduos

Prevenção da poluição (como por exemplo, emissões para a atmosfera, ruído)

Opções de transporte sustentável

Outros: _____

4.7 O Hotel disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes?

Sim Não

Agradecemos a sua colaboração!

Inquérito por Questionário - Boas Práticas de Gestão num Hotel

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado da Universidade da Madeira, sobre as boas práticas de gestão numa unidade hoteleira. O questionário tem como objetivo a recolha de informação que permita compreender como essas práticas contribuem para o desempenho e o sucesso do grupo Enotel no setor hoteleiro. A sua colaboração é extremamente importante, pois quanto maior for o número de respostas obtidas, maior será a fiabilidade do estudo. A resposta é anónima e é garantida a estrita confidencialidade dos dados fornecidos.

1. Informação Pessoal

1.1 Idade

<30 30-39 40-49 50-59 Mais de 60

1.2 Género

Feminino Masculino

1.3 Escolaridade

Até ao 4º ano Até ao 6º ano Até ao 9º ano

Até ao 12º ano (ensino regular)

Até ao 12º ano (ensino profissional)

Licenciatura Mestrado Doutoramento

1.3.1. Qual a sua área de formação académica, caso assinale como formação académica: até ao 12º ano (ensino profissional), Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento?

1.4 Há quanto tempo está na empresa?

Menos de 1 ano 1 a 5 anos 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

2. A Empresa

2.1 Fatores críticos de sucesso: dos fatores seguintes indique, para

cada um, a importância para a empresa ser bem-sucedida. Para cada item, coloque um X na escala que melhor exprime a sua opinião.

1. Nada Importante / 2. Pouco importante / 3. Importante

4. Muito Importante / 5. Extremamente Importante

Eficiência Operacional	1	2	3	4	5
Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preços Competitivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definição e Concretização de Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão com foco nos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição Tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria Contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Perante as informações seguintes, classifique a sua empresa: (numa escala de 1 a 5, coloque um X consoante o grau de concordância)

1. Discordo totalmente/2. Discordo/3. Não concordo nem discordo/4. Concordo/5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Produz serviços de alta qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem um futuro promissor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gere bem os seus funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É flexível o suficiente para mudar quando necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem uma forte cultura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É vista como líder no seu setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atua eficazmente com os seus colaboradores internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Cultura Organizacional

3.1 Como caracteriza a cultura da sua empresa (numa escala de 1 a 5, coloque um X consoante o seu grau de concordância)

1. Discordo totalmente/2. Discordo/3. Não concordo nem discordo/4. Concordo/5. Concordo totalmente

Caraterísticas Gerais	1	2	3	4	5
Na minha empresa existe uma partilha de valores e um forte sentido de pertença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha empresa existem grupos que têm interesses e valores próprios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha empresa existem posições individualistas e desconexas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha empresa as pessoas estão dispostas a superar o desempenho e a correr riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha empresa os trabalhadores são competitivos e com grande pretensão de atingir objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderança Organizacional	1	2	3	4	5
No hotel, os dirigentes são usualmente notados como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No hotel, os dirigentes são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No hotel, os dirigentes são, por norma, vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ênfases Estratégicas	1	2	3	4	5
O hotel dá especial importância à confiança dos trabalhadores na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dá especial importância à participação dos trabalhadores na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dá especial importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dá especial importância à criação de novos desafios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dá importância à competitividade dos seus trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dá importância à realização dos seus trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dá importância à sua permanência e estabilidade no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprometimento Organizacional	1	2	3	4	5
Ficaria muito satisfeito(a) em ter o resto da minha carreira nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa "nada importante" e 5 significa "Extremamente importante", seleccione consoante o seu grau de concordância:

1. Nada Importante / 2. Pouco importante / 3. Importante / 4. Muito Importante / 5. Extremamente Importante

Motivação e Recompensas	1	2	3	4	5
Igualdade de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maior utilização de sistema de incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria do ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saúde e segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade nos turnos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da remuneração base	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais benefícios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback e desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plano de seguro médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Atualmente está à procura de trabalho?

Sim Não

3.4 Caso fosse possível oferecer alguns benefícios extras para as mesmas funções, carga de trabalho e responsabilidades, o que preferiria: (assinalar 1 ou mais opções)

- Acréscimo de salário
- Maior flexibilidade na distribuição das horas de trabalho
- Horário fixo e previsível
- Formação profissional paga pela empresa
- Flexibilidade de horários para poder inscrever-se numa licenciatura
- Outros: _____

3.5 O hotel avalia a satisfação dos seus funcionários?

Sim Não

3.5 Se respondeu SIM à PERGUNTA 3.4, indique os aspetos que são considerados no processo de avaliação da satisfação dos seus funcionários: (pode escolher vários itens)

- Clima organizacional (exposição ao stress, ambiente harmonioso, cooperação entre colaboradores, etc.)
- Carga de trabalho (horas de trabalho, metas de produção e outros tipos de exigências)
- Remuneração compatível com a carga de trabalho
- Benefícios
- Outros: _____