



**ISADORA PEIXOTO
PICKERSGILL**

**CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO
GESTOR DO HOSTEL ATRAVÉS DA
IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO
EMPREENHIMENTO**



**ISADORA PEIXOTO
PICKERSGILL**

**CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO
GESTOR DO HOSTEL ATRAVÉS DA
IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO
EMPREENDIMENTO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Prof. Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

o júri
presidente

Prof. Doutora Maria João Aibéo Carneiro
professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Dora Cristina Moreira Martins,
professora Coordenadora, Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão (Orientadora)
professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem os incentivos de pessoas importantes em minha vida e às quais estarei eternamente grata.

A minha mãe Luciana Peixoto, pelo incansável e incondicional apoio durante todo o processo de realização da minha formação no exterior. Por ter sido capaz de suportar todas as adversidades pessoais para me conduzir até o presente momento.

Ao meu pai, Claudio Pickersgill, pela dedicação e carinho durante o tempo que estive longe de casa, bem como pelo apoio incondicional às minhas decisões e suporte inesgotável.

Ao meu professor e grande amigo, Pedro Mascarenhas, por ter sido responsável pela minha candidatura a este ciclo de estudos e pelo carinho e apoio desde sempre.

À minha orientadora, Senhora Professora Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão pela excelente orientação que me conduziu à realização deste trabalho, bem como por todo o carinho, incentivo, disponibilidade e dedicação demonstrados desde o primeiro dia.

Ao meu irmão, Claudio Filho, pelo apoio e encorajamento em todos os momentos de dificuldade e que mesmo distante sempre esteve presente.

A todos os colegas e aos grandes amigos que Aveiro me proporcionou, pelo carinho, incentivo e principalmente pela paciência tida nos momentos de dificuldade que me permitiram sempre seguir em frente.

Ao Thales Xisto, por nunca deixar de acreditar em mim e nas minhas capacidades quando eu própria deixei de acreditar, por ser o meu maior porto de abrigo, por tudo.

palavras-chave

Hostels, hospitalidade, modelo de competências, indústria da hotelaria, perfil dos gestores.

resumo

A hotelaria é um dos elementos que sustenta a prática do turismo. Segundo Quintas (1998), ela é um dos principais subsectores da oferta turística e o seu desenvolvimento resulta do crescimento da atividade turística, o que leva ao aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e à complexidade turística (cit in Meireles, 2016, p. 6). Como parte do avanço e do desenvolvimento acelerado da atividade turística surgem os meios alternativos de hospedagem que complementam a oferta de leitos nos destinos turísticos, e têm como características ser mais económicos e diversificados quanto à prestação de serviços, entre os quais se sobressaem os Hostels. Este trabalho tem como objetivo principal a definição do perfil do profissional que trabalha como gestor do Hostel a partir da identificação das competências essenciais a estes profissionais. Para isso, adotou-se a base teórica dos estudos sobre a hotelaria tradicional, através da qual desenvolveu-se um “modelo de competências” a ser testado para o Hostel. A pesquisa foi desenvolvida de forma amostral, através da realização de entrevistas com gestores e/ou gestores proprietários dos estabelecimentos identificados nos distritos de Aveiro, Coimbra e Porto em Portugal. A análise dos dados foi realizada a partir de métodos qualitativos e quantitativos e resultou na identificação de um perfil de profissional com idade média de 45 anos, que entende o papel do Hostel no setor da hotelaria, uma vez que identifica como essencial aos profissionais da área as habilidades e competências relacionadas a gestão da diversidade, no sentido de saber lidar com diferentes tipos de pessoas, promover a integração entre diferentes culturas, e dar oportunidades iguais à todos, além de saber promover ambientes sociais amigáveis e proporcionar a integração social

palavras-chave

Hostels; hospitality; competence model; hotel industry; profile of managers.

abstract

Hospitality is one of the elements that support the practice of tourism. According to Quintas (1998), it is one of the main subsectors of the tourist offer and its development results from the growth of the tourist activity, which leads to an increase in the number of hotel establishments and to the tourist complexity (cit in Meireles, 2016, p. 6). As part of the advancement and accelerated development of tourist activity, alternative means of accommodation emerge that complement the offer of beds in tourist destinations, and are characterized by being more economical and diversified in terms of service provision, among which Hostels stand out. This work has as main objective the definition of the profile of the professional who works as a manager of the Hostel from the identification of the essential competences to these professionals. For this, the theoretical basis of studies on traditional hotels was adopted, through which a “competence model” was developed to be tested for the Hostel. The research was developed on a sample basis, through interviews with managers and/or managers who own the establishments identified in the districts of Aveiro, Coimbra and Porto in Portugal. Data analysis was carried out using qualitative and quantitative methods and resulted in the identification of a professional profile with an average age of 45 years, who understands the role of the Hostel in the hospitality sector, since it identifies as essential to professionals in the area the skills and competences related to managing diversity, in the sense of knowing how to deal with different types of people, promoting integration between different cultures, and giving equal opportunities to all, in addition to knowing how to promote friendly social environments and provide social integration.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	15
1.1. Enquadramento e relevância do estudo	15
1.2. Objetivo geral e objetivos específicos	21
1.3. Metodologia de investigação e pesquisa adotada	23
1.4. Estrutura da dissertação	26
Capítulo 2 – Gestão da Hospitalidade	27
2.1. Introdução.....	27
2.2. Uma introdução à Hospitalidade	29
2.2.1. O Turismo e a Hospitalidade	38
2.3. Hospitalidade ou Gestão da Hospitalidade?	45
2.3.1. A comercialização da hospitalidade: “a indústria da hospitalidade”	56
2.3.2. Princípios da gestão e principais conceitos da gestão na indústria da hospitalidade.....	61
2.4. A indústria da Hotelaria.....	67
2.4.1. Os meios alternativos de Hospedagem.....	75
2.5. Conclusão	79
Capítulo 3 – Competências, Habilidades e Características dos Gestores.....	83
3.1. Introdução.....	83
3.2. Definição de “Competência”	84
3.3. A utilização dos modelos de competências	89
3.3.1. Os primeiros modelos de competências na área da administração.....	93
3.3.2. Modelo de cinco domínios de competência de Sandwith.....	97
3.3.3. Os modelos de competência na área da hospitalidade.....	101
3.3.4. Competências essenciais aos gestores de hotéis identificadas por Richard F. Tas	104
3.4. Competências Genéricas	107
3.5. Hard Skills e Soft Skills	111
3.6. Principais competências identificadas	115
3.7. Competências dos gestores das empresas de pequeno porte	121
3.8. Conclusão	127

Capítulo 4 – Caracterização dos Hostels	132
4.1. Introdução.....	132
4.2. Hostel ou Albergue?	134
4.2.1. Hostelling International: Para o bem, não para o lucro!.....	141
4.3. Contextualização Histórica dos Hostels – A criação do primeiro <i>Jugendherbergen</i>	146
4.4. Os Hostels e a Hospitalidade	151
4.5. Características dos Hostels	155
4.6. A gestão do Hostel.....	159
4.7. Conclusão	162
Capítulo 5 – Metodologia.....	166
5.1. Introdução.....	166
5.2. Planejamento da investigação.....	167
5.3. Definição de objetivos	170
5.3.1. Métodos de pesquisa.....	172
5.4. Método de recolha de dados	178
5.4.1. Construção do instrumento de pesquisa	183
5.4.2. Elaboração e desenvolvimento da tabela de competências	185
5.4.3. Constituição da amostra	189
5.5. Procedimentos de análise dos resultados.....	194
5.6. Conclusão	197
Capítulo 6 – Apresentação, análise e discussão dos dados.....	199
6.1. Introdução.....	199
6.2. O impacto dos Hostels no Turismo	200
6.2.1. Os Hostels em Portugal – Os melhores Hostels do Mundo.....	204
6.2.2. Caracterização e oferta dos Hostels em Portugal	209
6.3. Identificação da amostra.....	212
6.4. Perfil Sócio demográfico	215
6.5. Dimensão e serviços oferecidos pelo Hostel	220
6.6. Identificação das competências essenciais aos gestores dos Hostels	224

6.6.1. Diferenças e similaridades com as competências dos gestores da hotelaria tradicional	235
6.6.2. Análise comparativa entre grupos de variáveis sócio demográficas	243
6.7. Análise das respostas dissertativas	251
6.8. Competências dos gestores das empresas de pequeno porte	259
6.9. A relação da motivação dos gestores com um perfil de empreendedor	262
6.10. A identificação do perfil do gestor do Hostel.....	265
6.11. Conclusão	268
Capítulo 7 – Conclusões	276
7.1. Conclusões gerais	276
7.2. Contribuições teóricas e práticas	285
7.3. Limitações do estudo	289
7.4. Sugestões para futuras investigações.....	291
Referências Bibliográficas.....	293
Anexo	300
Anexo 1: Competencies of hotel general managers: a conceptual framework.....	301
Apêndice.....	305
Apêndice 1: Guião para realização das entrevistas com gestores dos Hostels.....	306

Índice de Figuras

Figura 1: Dimensões da Hospitalidade.....	51
Figura 2: Hospitalidade, gestão e profissionalismo.....	54
Figura 3: A tríplice da hospitalidade humana.....	59
Figura 4: A hospitalidade vista de a partir dos tempos e espaços sociais	60
Figura 5: Níveis de gerenciamento.....	64
Figura 6: Classificação de meios de hospedagem	72
Figura 7: Principais áreas funcionais encontradas em Hotéis	74
Figura 8: Principais áreas funcionais encontradas em hotéis	75
Figura 9: Meios alternativos de Hospedagem	77
Figura 10: Conceito de competência	89
Figura 11: Comparação das Habilidades Genéricas de Raybould & Wilkins com o Modelo de competências de Sandwith.....	109
Figura 12: Tipologia contemporânea de classificação das competências gerencias do setor da hotelaria	117
Figura 13: Iniciativas Locais HI	145
Figura 14: Iniciativas Globais HI	145
Figura 15: Classificação dos Métodos de Pesquisa, Pizam (1994)	173
Figura 16: Modelo de investigação e Técnica de recolha de dados, Pizam (1994).....	174
Figura 17: Evolução dos Hostels	210
Figura 18: Quantidade de Hostels por Distrito.....	211
Figura 19: Relação total do Universo de Hostels por Distrito.....	214

Índice de Quadros

Quadro 1: Evolução Histórica da utilização do conceito de hospitalidade através do desenvolvimento dos meios de hospedagem	34
Quadro 2: Competências gerenciais identificadas por Richard Tas	105
Quadro 3: Definição de Hard Skills e Sof Skills segundo revisão da literatura.....	112
Quadro 4: Estudos realizados sobre as competências gestores de empresas de pequeno porte	125

Índice de Tabelas

Tabela 1: Atividades desenvolvidas pelo setor de RH	90
Tabela 2: Abordagem de três habilidades para um administrador eficaz (three-skill approach)	94
Tabela 3: Revisão de estudos realizados sobre competências na área do Turismo e da Hotelaria	103
Tabela 4: Lista de competências identificadas como resultado do estudo	110
Tabela 5: Competências essenciais identificadas aos gestores da Hotelaria Tradicional	119
Tabela 6: Características dos Hostels Segundo Revisão da Literatura.....	155
Tabela 7: Tipos de entrevistas utilizadas na pesquisa qualitativa	180
Tabela 8: Caracterização do distrito de Aveiro	191
Tabela 9: Caracterização do distrito de Coimbra	192
Tabela 10: Caracterização do distrito do Porto	192
Tabela 11: Representação Descritiva dos Gráficos 2 e 3	217
Tabela 12: Perfil Sócio Demográfico dos entrevistados	220
Tabela 13: Serviços disponíveis por Hostels	223
Tabela 14: Competências identificadas como essenciais aos gestores de Hostels	226
Tabela 15: Classificação e Média Obtida por Grupo de Competência.....	228
Tabela 16: Comparação entre as competências essenciais aos gestores dos Hostels com a estrutura de competências Genéricas.....	243
Tabela 17: Comparação da diferença de médias entre grupos de gênero.....	245
Tabela 18: Comparação das médias entre tipos de cargo.....	247
Tabela 19: Comparação das médias entre indivíduos com diferentes níveis de habilitação literária.....	249
Tabela 20: Comparação das médias entre indivíduos com formação da área da hospitalidade.....	251

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Representação do Total da Amostra	215
Gráfico 2: Percentual total de gestores e gestores/proprietários	216
Gráfico 3: Diferença de Gênero por Tipo de Cargo	216
Gráfico 4: Habilitações Literárias por Tipo de Cargo	218
Gráfico 5: Quantidade de Indivíduos com Formação na Área da Hospitalidade por Tipo de Cargo.....	218
Gráfico 6: Percentual total de indivíduos com Formação na Área da Hospitalidade...	219
Gráfico 7: Número de camas e funcionários por Hostel	222
Gráfico 8: Incidência de tipos de Serviços Oferecidos por Estabelecimento.....	224

Lista de Siglas

OMT – Organização Mundial do Turismo

IPDT - Turismo e Consultoria - instituto de planeamento e desenvolvimento do turismo)

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

RNT - Registro Nacional de Turismo

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Enquadramento e relevância do estudo

O turismo é um segmento de mercado internacional que se desenvolve rapidamente a cada ano. Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o ano de 2017 bateu recorde nas chegadas internacionais, com um crescimento que não era visto desde o ano de 2010 (Ambitur, 2018). “O desenvolvimento acelerado que se fez sentir nos últimos anos no setor do turismo levou a que atualmente este setor seja considerado um dos mais importantes a nível mundial” (Crud, 2018, p. 10). Bahls (2018), ainda acrescenta que o turismo possui grande importância para o desenvolvimento sociocultural e econômico mundial. Organizado de modo regular, o turismo tornou-se em um dos setores chave para a economia de diversos países e neste sentido justificando em maior ou menor grau numerosas atividades, entre as quais a construção civil e obras públicas, os transportes, a agropecuária e os serviços (Volante, 2011).

Em Portugal, o desenvolvimento da atividade turística também cresceu significativamente nos últimos anos e tornou-se um setor de grande influência para o desenvolvimento do país. A IPDT, Turismo e Consultoria (2020), relatou que, segundo informações da World Travel & Tourism Council, os dados de 2019 mostraram que o turismo é responsável – direta e indiretamente – por 2 em cada 10 empregos em Portugal. Além disso, 1 em cada 5 euros gerados provem desta atividade, o que evidencia a importância do setor na dinamização da economia nacional.

A indústria do turismo, quando bem organizada e gerida, trabalha para o desenvolvimento sustentável dos destinos, trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais. Ela auxilia no desenvolvimento dos destinos com o aumento da geração de empregos, promovendo e preservando a cultura e o património local, apoiando investimentos em segurança, infraestruturas urbanas, revitalizando áreas rurais e ajudando a preservar tradições, bem como auxilia e desenvolve uma série de outros setores direta e indiretamente. Por outro lado, é necessário ter cautela, pois quando não organizada e gerida de maneira consciente, o desenvolvimento da atividade turística, pode trazer consequências negativas aos destinos.

“Compreendendo esta diversidade de contextos e o constante aumento do número de viajantes e turistas com diferentes características, o mercado turístico e em particular, o sector hoteleiro veio a sofrer ao longo das últimas décadas uma forte segmentação (José A. Alexandre, 2001)” (cit in Volante, 2011, p. 11).

Um dos principais setores desenvolvidos com o aumento da atividade turística e que pode ser considerado como fio condutor da atividade, uma vez que, além de fornecer um serviço essencial para os viajantes, atua também como produto da oferta, é o setor da hotelaria, muitas vezes referenciado como “indústria da hotelaria”, visto o alcance global dos empreendimentos e organizações de hospedagem. Neste sentido, a hotelaria é um dos elementos que sustenta a prática do turismo. Segundo Quintas (1998), a hotelaria é um dos principais subsetores da oferta turística e o seu desenvolvimento resulta do crescimento da atividade turística, o que leva ao aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e à complexidade turística (cit in Meireles, 2016, p. 6).

Netto (2010), afirma que a hotelaria, um dos componentes fundamentais do turismo, reside na hospitalidade (cit in Bahls, 2018). Para mais, Bahls (2018), afirma que a hotelaria é a materialização da ideia de hospitalidade e que a história da hospitalidade caminha junto com a história da hotelaria. A hospitalidade só existe no contexto da sociedade quando se observa a relação entre um e outro indivíduo. Segundo Castelli (2006),

“o elemento humano é a peça fundamental na acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa, e ainda o ambiente amistoso, acolhedor, hospitaleiro de um hotel constitui-se em fator atrativo e decisivo para muitos viajantes sendo a hospitalidade considerada um importante insumo do produto hoteleiro” (cit in M. Silva & Alves, 2012, p. 5)

Neste sentido é possível compreender que os empreendimentos hoteleiros, bem como as atividades desenvolvidas por eles residem na ideia da oferta da hospitalidade e demandam de um certo entendimento ou compreensão sobre as dimensões que residem na definição deste conceito.

No mais, a diversidade da indústria da hoteleira, ou seja, a oferta quer seja com relação aos produtos quer seja com relação aos serviços, estão atreladas a procura. A indústria da hotelaria molda-se, desde o princípio, de acordo com a demanda dos viajantes. As necessidades e desejos dos turistas (viajantes, clientes, hospedes, ou qualquer que seja o termo utilizado) são o que define a direção do mercado e impulsionam o desenvolvimento de novos meios de hospedagem, bem como, de alguma maneira, impõem certas diretrizes relacionadas aos processos gerenciais e operacionais, uma vez que é claro para pesquisadores e profissionais que o sucesso do setor depende fortemente da satisfação do cliente.

Por consequência desta demanda, que pode ser caracterizada por seu padrão dinâmico e relacionado com um ambiente altamente mutável, torna-se fundamental que o setor da hotelaria esteja em constante progressão. Neste âmbito, surgem duas linhas de estudo atreladas ao desenvolvimento da indústria hoteleira que se identificam atualmente como essenciais no campo de pesquisa. A primeira linha de pesquisa está relacionada ao aparecimento de novos meios de hospedagem e, por consequência, a segunda está relacionada com as competências necessárias aos gestores destes novos meios de hospedagem para que atinjam o sucesso.

Em primeiro lugar abordar-se-á a questão do aparecimento de novos meios de hospedagem na indústria da hotelaria. Os relatos que retratam os indícios das primeiras atividades hoteleiras estão relacionados a menção do termo hospitalidade, ou às práticas hospitaleiras e por este motivo são datados a milhares de anos atrás. Segundo Walker (2002, p. 4). “através do tempo, menções à hospitalidade – principalmente na forma de tavernas – são encontradas em textos anteriores à Grécia e a Roma, começando pelo código Hamurabi (cerca de 1700 a.c.)”. A existência destas tavernas é reconhecida como um possível início da evolução da indústria hoteleira. De acordo com Dias (2002), “cada época teve seu tipo de meio de hospedagem” (2002, p. 103), e pode-se dizer que atualmente um tipo de hospedagem que complementa a oferta da hoteleira são os alojamentos não convencionais, ou seja, tipologias de alojamentos que se distinguem dos hotéis tradicionais. De acordo com Aldrigui (2007), estes meio de hospedagem são de propriedade de pequenos empreendedores e podem abranger estabelecimentos conhecidos como os albergues da juventude, *bed and breakfast*, campings, residências estudantis, alojamentos esportivos, quartos em residências da população local, entre outros.

Dentro destas novas tipologias, um meio de hospedagem que surge, e que atualmente começa a receber mais atenção, é conhecido como Hostel. Bahls (2018), explica que o segmento denominado Hostel, atualmente, abrange um público alvo diversificado, não sendo possível definir uma faixa etária ou tipo de turista que os utilizem. Contudo, os Hostels são provenientes do crescimento do mercado do turismo jovem ao redor do mundo, que engloba o turismo estudantil, de intercâmbio, os viajantes jovens independentes e os *backpackers*. Neste sentido, e de acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), este mercado têm se tornado “uma parte cada vez mais significativa da indústria do turismo global [...], pois [estes são vistos hoje como] valiosos visitantes, que possuem uma contribuição econômica significativa e também desenvolvem habilidades pessoais, laços sociais e vínculos culturais em busca por experiências engajadoras” (UNWTO, 2008, p. ix) (cit in Bahls, 2018). Bahls (2018), ainda conclui expondo que este meio de hospedagem contribuiu consideravelmente para essa receita e para o desenvolvimento cultural e sustentável do turismo.

Este novo nicho da hotelaria traz diversos questionamentos a área da pesquisa e também da indústria. Apesar de ser um empreendimento independente, que se estabeleceu com certa rapidez no mercado, ainda é muito pouco explorado e carece do desenvolvimento mais maciço de estudos e pesquisas acadêmicas. No entanto, sabe-se que os Hostels surgem como um tipo de hospedagem diferente dos hotéis convencionais e trazem novos conceitos para a hotelaria. Além disto, estes meios de hospedagem diferem dos meios de hospedagem tradicionais em tamanho, serviços e produtos oferecidos, tipos de acomodações disponíveis, quantidade de quartos, quantidade de funcionários, tipos de sistemas gerenciais, qualidade dos serviços e principalmente em processos de gestão. Outro elemento, que pode ser visto como uma característica presente neste tipo de alojamento pode ser reconhecido como a conexão com hospitalidade, ou conceito de hospitalidade. Neste sentido, Bahls (2018), esclarece que:

“os Hostels possuem, em sua gênese, ligação direta com essas demonstrações de hospitalidade local, conseqüentemente com patrimônio cultural de um destino; – A “hospitalidade genuína”, se possível dentro do turismo, é mais provável que aconteça em estabelecimentos de pequeno porte, empresas familiares e nos Hostels,

que nasceram desse conceito e o tem incorporado em sua filosofia desde então;”

(Bahls, 2018, p. 43).

O aparecimento deste novo meio de hospedagem é consequência da necessidade da indústria da hotelaria em adaptar-se às novas exigências do mercado. De acordo com Silva & Alves (2012), os meio de hospedagem, no sentido de adaptarem-se a estas exigências e garantirem sua posição no mercado, buscam iniciativas como: melhorias em equipamentos e instalações, investimento em recursos humanos, e no sentido de alcançar os índices de satisfação dos clientes buscam aperfeiçoar questões relacionadas a: cortesia, a agilidade, a cordialidade, ou seja, a hospitalidade. O nicho dos Hostels facilmente pode ser observado relacionado a estas iniciativas.

No âmbito dos estudos relacionados aos Hostels, pesquisas tem sido desenvolvidas em sua maioria com objetivo de identificar elementos que influenciam na satisfação do cliente observando a qualidade da experiência oferecida (Pietrasz, 2013; Seyitoğlu et al., 2020; Veríssimo & Costa, 2019). Outras ainda com foco na mudança do padrão de público alvo (Brochado & Rita, 2018) ou relacionadas aos fatores que influenciam na escolha do alojamento (Tavares & Brea, 2018; Tavares & Fraiz Brea, 2017), bem como sobre a importância da qualificação do setor de Recursos Humanos (Marques, 2019; Papis, 2006) e, até mesmo, com relação ao estado de satisfação e motivação dos funcionários que trabalham nos Hostels (Wahlberg et al., 2017). No que diz respeito à gestão de recursos humanos, os albergues, como tipo de acomodação, se assemelham muito a outros provedores de acomodação de pequeno e médio porte e, portanto, compartilham características organizacionais semelhantes. Por exemplo, sua estrutura organizacional é geralmente mais limitada, a cultura da empresa é mais relaxada e a tomada de decisões mais centralizada (Cetinel et al., 2009). Toda via, a diversidade de assuntos abordados nas pesquisas relacionadas aos Hostels ainda é muito limitada. E, uma vez que este estabelecimento tem se mostrado como um nicho de mercado promissor é importante que se estabeleçam pontos críticos de análise para que a pesquisa possa auxiliar a indústria em seu desenvolvimento. Apesar das apostas para o sucesso deste alojamento estarem sendo relacionadas com as competências e habilidades dos funcionários que estão na linha de frente, ou seja, os recepcionistas, é imprescindível perceber também a importância do papel do gestor. De acordo com Souza, “a satisfação do cliente é o principal fator de sucesso de um negócio de

alojamento” (Souza, 2017, p. 12), e, visto que, no interior de um Hostel, onde os serviços existentes são limitados e a experiência do hospede depende diretamente da qualidade do atendimento personalizado, íntimo e pessoal, é importante perceber que além do recepcionista, outra figura que estabelece um contato direto e pessoal com o hospede é justamente o gestor, que na maior parte dos casos é também reconhecido como proprietário do Hostel. O papel do gestor do Hostel também pode ser reconhecido como ativo na linha de frente do atendimento, e é através dos seus ideais, experiências e do seu conhecimento que são transmitidos aos colaboradores/recepcionistas os valores pelos quais o Hostel será operado. Neste sentido, olhar para as atribuições necessárias aos profissionais de gestão, sendo no caso do Hostel, muitas vezes o gestor/proprietário, também se torna crucial para o entendimento do funcionamento e dinamismo deste meio de hospedagem.

Dito isto, entende-se que a figura do gestor ou gestor proprietário do estabelecimento assume um papel de grande importância do que diz respeito ao sucesso do estabelecimento. Da mesma forma que na hotelaria tradicional o gestor do empreendimento necessita de certas competências para desenvolver as atividades ligadas a operação do Hostel diariamente. Neste sentido, identificou-se que parte fundamental da literatura que sustenta os estudos sobre o sucesso dos empreendimentos de hospedagem tradicionais está baseado na identificação das competências necessárias aos gestores dos empreendimentos, ou seja, está baseado na compreensão do desenvolvimento gerencial que por sua vez está ligado com aprimoramento das habilidades pessoais e gerenciais por meio de competências consideradas essenciais para a realização das tarefas e atividades ligadas ao setor de trabalho dos profissionais (Pizam, 2006).

Neste sentido observou-se uma lacuna existente com relação à pesquisa e ao desenvolvimento de estudos acadêmicos relacionados diretamente ao conhecimento dos profissionais de gestão que atuam nos Hostels. A atenção gerada na indústria voltada ao desenvolvimento destes meios de hospedagem nos leva a observar seu padrão de comportamento sobre a perspectiva de diversas vertentes e isso inclui entender as variáveis provenientes do sucesso do estabelecimento, que podem, por sua vez serem observadas a partir da gestão e operação deste estabelecimento. O campo de pesquisa sobre a hotelaria tradicional desenvolve uma extensa linha de pesquisa sobre os fatores que influenciam e em consequência auxiliam na melhora e no desenvolvimento dos processos de gerenciamento dos hotéis convencionais através da identificação das habilidades dos profissionais de gestão

e assim, neste mesmo sentido observa-se uma vertente de indicações e possibilidades para o desenvolvimento de estudos direcionados especificamente a gestão e aos gestores dos Hostels.

Não só entender o padrão de comportamento do mercado alvo e desenvolver ações para atender a necessidades específicas dos hóspedes, também é de importância vital para um estabelecimento de hospedagem, identificar e estabelecer modelos de gestão eficientes e eficazes no sentido de abrangerem não só os objetivos e metas dos proprietários, mas também visar o desenvolvimento do ambiente externo ao empreendimento. Neste sentido, uma linha de pesquisa e estudo direcionada ao desenvolvimento gerencial é reconhecida através da identificação das competências essenciais necessárias aos gestores da indústria da hospitalidade em todas as suas vertentes e áreas de atuação, incluindo os Hostels.

1.2. Objetivo geral e objetivos específicos

O reconhecimento do objeto de estudo e a identificação da relevância da análise empírica dos elementos que se relacionam com o tema da pesquisa fornecem a base para a definição dos objetivos da investigação, ou seja, proporcionam o embasamento teórico que funciona como meio de exploração para que se reconheça, especificamente, onde se encontram as lacunas relacionadas ao estudo e quais são os possíveis tópicos que serão abordados no trabalho.

Neste sentido, a partir da composição do subcapítulo de enquadramento e relevância do estudo, foi verificada a necessidade de entender mais a fundo sobre o perfil do profissional que trabalha atualmente como gestor, ou em muitos casos gestor/proprietário do Hostel a partir da identificação das competências essenciais a estes profissionais. A ideia central deste estudo se baseia tanto no desenvolvimento deste meio de hospedagem como um empreendimento único e singular, que atualmente apresenta um crescimento acelerado e tem se mostrado de grande interesse e importância para indústria do turismo e da hotelaria, quanto no desenvolvimento específico dos profissionais, os gestores ou gestores/proprietários que viabilizam a atual atividade deste segmento de hospedagem e consequentemente contribuem para o desenvolvimento do turismo no destino onde se localizam.

Com base no cenário atual da indústria do turismo e da hotelaria, e de acordo com o contexto histórico que será discutido na revisão da literatura, tornar-se-á imprescindível para que se possa identificar as competências necessárias aos gestores dos Hostels e, posteriormente, para que se possa entender o contexto de necessidade destas competências, que se inicie o processo do estudo baseado no cenário da hotelaria tradicional.

O estudo e a pesquisa sobre a hotelaria tradicional fornecem, neste caso, uma base sólida de conhecimento e referências de resultados já obtidos anteriormente que podem ser utilizados como apoio inicial para o desenvolvimento deste estudo, contudo, sozinhos, não são suficientes para tal, por esta razão serão utilizados como ponto referência e não como verdade absoluta. O estudo sobre as características dos Hostels, bem como os estudos que exploram os principais fatores de escolha destes alojamentos e a influência da diversidade do perfil do público-alvo serão utilizados como referência, juntamente com os estudos da hotelaria tradicional, para construção das possíveis competências específicas dos gestores dos Hostels. Para que se possa aumentar o campo de conhecimento e análise do perfil destes gestores, definiu-se o problema da investigação da seguinte forma:

- Com base no cenário atual da indústria do turismo e da hotelaria, observando o desenvolvimento dos Hostels como um empreendimento único e singular, que atualmente apresenta um crescimento acelerado e tem se mostrado de grande interesse e importância para a “indústria da hospitalidade”, é possível identificar um perfil específico de gestores através da identificação das competências essenciais a estes profissionais?

Neste sentido, com base no tema e na identificação do problema da investigação o objetivo geral deste estudo é definido como “a definição do perfil do profissional que trabalha atualmente como gestor do Hostel a partir da identificação das competências essenciais a estes profissionais”. Para mais, como forma de complemento a este estudo, foram definidos 6 objetivos específicos, que são:

1. Caracterizar os Hostels enquanto meio de alojamento alternativo, dotados de características distintas e, portanto, com necessidade de uma gestão diferenciada;
2. Analisar criticamente os modelos de competências dos gestores da hotelaria tradicional;
3. Identificar as competências fundamentais e o perfil dos gestores dos Hostels, através do desenvolvimento de um modelo de competências;

4. Efetuar uma análise comparativa entre as competências e o perfil dos gestores hoteleiros tradicionais e os gestores dos Hostels;
5. Analisar a influência de variáveis específicas que definam o perfil do gestor de Hostel (e.g.: formação específica em hotelaria ou turismo);
6. Identificar as motivações para o exercício desta profissão, avaliando a relação com as características intrínsecas destes estabelecimentos, bem como com o perfil de profissionais empreendedores.

Espera-se que estes 6 temas abordados possam proporcionar um maior entendimento sobre o segmento dos Hostels, sobre qual a influência do gestor ou gestor/proprietário no processo de gerenciamento, sobre quais condições se relacionam as competências dos gestores dos Hostels com a competências dos gestores da hotelaria tradicional, como estes estabelecimentos se destacam dentro da indústria do turismo e quais as características que diferenciam o desenvolvimento desse segmento, além de contribuir para futuros estudos nesta área.

1.3. Metodologia de investigação e pesquisa adotada

Posteriormente à definição do objetivo geral, bem como dos objetivos específicos que complementam esta investigação, avançou-se para a escolha dos procedimentos e processos metodológicos consistentes e com base científica fundamentada. Neste segmento, desenvolveu-se uma extensa revisão de literatura que, de acordo com Pizam (1994), estabelece-se como o processo de identificação de investigações previamente efetuadas sobre o tema em análise”, ou seja, que tem o objetivo de buscar informações ao nível da pesquisa científica acerca do tema previamente estabelecido, onde desenvolvem-se as pesquisas bibliográficas que, em geral, são constituídas principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2008). Com relação aos procedimentos técnicos esta pesquisa pode ser considerada bibliográfica e experimental. Bibliográfica porque será utilizado material já publicada constituído principalmente de artigos científicos e livros, e experimental porque foi determinado um objeto de estudo e foram selecionadas variáveis que pudessem ser capazes de influenciar os resultados.

De acordo com estas diretrizes, o processo de revisão da literatura foi desenvolvido com base no tema, bem como no problema definido por este estudo e em função dos objetivos estabelecidos e relacionou-se com três tópicos principais: a gestão da hospitalidade (capítulo

II), as competências, habilidades e características dos gestores (capítulo III) e caracterização dos Hostels (capítulo IV), proporcionando assim, fundamentar e apoiar teoricamente o estudo realizado. A revisão bibliográfica destes três capítulos específicos permitiu visualizar a potencialidade existente entre a relação da gestão da hospitalidade com o sucesso dos meios de hospedagem, levando a perceber o papel fundamental do desenvolvimento das competências dos profissionais que atuam como gestores destes empreendimentos, desta forma permitindo identificar as possíveis diferenças existentes entre os profissionais de diferentes tipos de meios de hospedagem o que serviu como base para a construção do instrumento de pesquisa utilizado neste estudo.

Posteriormente, como métodos e técnicas de pesquisa foram definidos para a presente investigação as seguintes abordagens:

- ✓ O modelo de investigação caracteriza-se especificamente como um estudo exploratório e também descritivo;
- ✓ Da mesma forma observou-se a necessidade de utilização dos métodos mistos, ou seja, a pesquisa utilizará métodos quantitativos e qualitativos;
- ✓ Como técnica de recolha de dados optou-se por realizar entrevistas com os participantes do estudo. Neste sentido, para que a recolha de dados possibilitasse a recolha tanto dados quantitativos quanto qualitativos a entrevista abrangeu tanto questões abertas quanto fechadas.

Este estudo caracteriza-se como exploratório, pois conforme explica Pinheiro (2012), existem três finalidades na pesquisa exploratória que são:

- ✓ Desenvolver hipóteses,
- ✓ Aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais profunda; ou
- ✓ Modificar e clarificar conceitos (LAKATOS; MARCONI 1985, p.86).

Neste sentido, apesar dos estudos no campo da hotelaria tradicional serem altamente abrangentes e disponibilizarem quantidade suficiente de informações e resultados, assim proporcionando a base para o desenvolvimento da presente investigação, o campo de estudos e investigações sobre os Hostel é altamente limitado, sendo considerado ainda em fase embrionária. Assim observou-se que existem poucos estudos que investiguem o perfil dos

gestores dos Hostels, bem como as questões ligadas a gestão destes estabelecimentos e que identifiquem competências existentes ou necessárias aos profissionais deste setor. No mesmo sentido, este estudo também pode ser considerado como descritivo, uma vez que visa identificar um conjunto de características e comportamentos específicos de um grupo, especificamente os gestores dos Hostels, bem como tem o objetivo de identificar e estabelecer se existem relações entre as variáveis que os definem.

Com relação aos métodos quantitativos e qualitativos, este estudo pode ser considerado como qualitativo pois visa conhecer traços e motivações pessoais dos profissionais, identificados como gestores dos Hostels, além de identificar o nível de satisfação pessoal e profissional em desenvolver esta atividade hoteleira específica, através das entrevistas realizadas e ainda, quantitativa pois visa, através da utilização da tabela de identificação de competências, apresentada aos participantes do estudo, identificar e reconhecer quais são as competências essenciais aos gestores dos Hostels. Ainda, através da aplicação da pesquisa sócio demográfica, dados e informações quantitativas, visa reconhecer e identificar o perfil representativo dos gestores.

Como método de recolha de dados foi definida a administração de entrevistas estruturadas, aplicadas face a face e por telefone. No entanto, devido as condições de isolamento social vividas a presente data de recolha dos dados, que foi compreendida entre os meses de maio, junho e julho de 2020, as entrevistas foram realizadas principalmente por vídeo chamada, utilizando o programa Skype como ferramenta de contato com os entrevistados, e na não possibilidade de realização por vídeo chamada as entrevistas foram realizadas por telefone. A escolha das entrevistas estruturadas justifica-se para este estudo uma vez que, o instrumento de pesquisa desenvolvido baseou-se fundamentalmente na identificação das competências necessárias aos gestores, através da apresentação de uma tabela que continha 53 descrições de competências aos entrevistados, contudo, haja visto que somente a identificação das competências essenciais aos gestores não seria suficiente para a identificação e descrição de um perfil o instrumento de pesquisa também necessitou abranger questões abertas. Estas questões embora abertas, ou seja, questões que possibilitavam o entrevistado a falar livremente, possuíam intenções diretas quanto a recolha de informações, assim proporcionando um padrão de respostas obtidas. Os procedimentos de análise dos resultados, assim como os métodos de recolha dos dados foram feitos através de métodos

qualitativos e quantitativos. Para a realização das análises quantitativas cabíveis ao estudo foi utilizado o Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 27.0.

1.4. Estrutura da dissertação

O presente trabalho, de forma a cumprir com os objetivos estabelecidos acima, está organizado em sete capítulos distintos que integram a composição da introdução ao trabalho, a revisão da literatura, a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, a análise dos resultados e finalmente as conclusões.

O presente capítulo, Capítulo 1, tratado como a introdução, traz o enquadramento e relevância do estudo, seguido do objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, passando para um resumo da metodologia adotada e a presente estrutura da dissertação. Os próximos três capítulos compõem a revisão da literatura, onde são abordados três temas principais, respectivamente: ○ Capítulo 2 - Gestão da hospitalidade; ○ Capítulo 3 - Competências, Habilidades e Características dos Gestores; e por fim ○ Capítulo 4 - Caracterização dos Hostels. Os três capítulos aprofundam os temas escolhidos com objetivo geral de integrar o conhecimento acerca da “indústria da hospitalidade”, com o objeto principal do estudo que são os estabelecimentos de hospedagem atualmente conhecidos como Hostels. Os três capítulos se desenvolvem cronologicamente sobre os temas abordados.

Posteriormente são desenvolvidos os capítulos de metodologia e análise dos resultados. Respectivamente no Capítulo 5 – Metodologia, apresentar-se-á o processo de criação e desenvolvimento da pesquisa, indicando as metodologias de pesquisa, coleta de dados adotadas bem como a justificativa de sua escolha. Neste capítulo também será apresentado o processo de criação e desenvolvimento do instrumento de pesquisa, seguido da identificação do universo da amostra e os métodos que serão utilizados para a realização de análise dos dados. Depois, no Capítulo 6 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados, serão apresentados os resultados obtidos através da realização das entrevistas estruturadas através do instrumento de pesquisa. Os dados serão primeiramente apresentados e descritos de acordo com as partes componentes do instrumento de pesquisa e posteriormente analisados de acordo com os objetivos do estudo. Finalmente o Capítulo 7 – Conclusão, será composto pelas conclusões gerais, seguido das principais contribuições teóricas e práticas, as limitações do estudo e finalmente sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2 – Gestão da Hospitalidade

2.1. Introdução

O presente capítulo tem o objetivo de realizar uma introdução sobre a hospitalidade, sobre o contexto do desenvolvimento histórico do conceito e sua relação direta com o desenvolvimento do turismo. Além disto, tem a intenção de discutir sobre a necessidade de entendimento do conceito de hospitalidade *per se*, uma vez que o desenvolvimento das atividades relacionadas com a indústria do turismo e especificamente com a indústria da hotelaria baseiam-se sobretudo na oferta de “hospitalidade” que é apresentada em forma de produtos e serviços. Ademais a discussão sobre a separação do conceito de “hospitalidade” do conceito de “gestão da hospitalidade” também será abordada como uma forma de entendimento da necessidade de gerenciamento das atividades baseadas na hospitalidade. Além disto será feita uma introdução a indústria da hotelaria, uma vez que entende-se que o processo de desenvolvimento do turismo, bem como o reconhecimento da hospitalidade como a oferta de serviço se deu a partir da criação dos meios de hospedagem. E finalmente será feito um breve comentário sobre o surgimento de novos meios de hospedagem, em especial os Hostels.

O capítulo está organizado em três grandes seções. A primeira, referenciada como “uma introdução à hospitalidade” abordará os períodos históricos onde são identificadas as primeiras referências ao termo hospitalidade. Pois de acordo com Walker (2002, p. 4), a ideia de hospitalidade é quase tão antiga quanto a própria civilização. De acordo com Grinover (2002, p.26), “não há dúvidas de que o conhecimento das raízes históricas da hospitalidade pode contribuir para compreender como os costumes das diferentes épocas fundamentavam a cultural social local”, e conseqüentemente como estes costumes originaram, ou melhor, transformaram os costumes e a cultura que fundamentaram o desenvolvimento da hospitalidade nos dias atuais. Perceber a hospitalidade como um fenômeno humano, posteriormente traduzido como uma atividade proveniente das interações sociais individuais ou em grupo é a base para a idealização da hospitalidade como uma “indústria”. Como fechamento será feito um breve resumo entre o encontro do turismo com a hospitalidade.

Referenciando alguns períodos históricos e fazendo uma análise sobre a diferença entre o surgimento dos dois conceitos.

A segunda sessão, titulada como “hospitalidade” ou “gestão da hospitalidade” trará uma questão que paira sobre a definição fundamentada do conceito de hospitalidade, dentro do setor do turismo, respectivamente, a separação do significado de “hospitalidade” do significado de “gestão da hospitalidade”. Neste sentido, tendo em vista que a “oferta” de hospitalidade dentro do setor do turismo pode ser vista como um processo, um produto ou um serviço e que está diretamente ligada ao sucesso do setor. A análise central sobre esta questão será feita a partir do trabalho desenvolvido por Brotherton (1999). O autor desenvolve uma estrutura baseada na separação dos conceitos de hospitalidade, gestão e profissionalismo e propõe que a gestão da hospitalidade é baseada nestes três elementos que, quando aceito que eles existem de maneira independente uns dos outros, entende-se então que é a partir da interrelação existente entre eles pode-se explicar a conceito de gestão da hospitalidade. Esta sessão também abordará a ideia de comercialização da hospitalidade e como ela é tratada na literatura. Finalmente esta sessão apresentará os princípios da gestão dentro do setor da hospitalidade, pois o papel da gestão, independentemente da empresa/setor/segmento/indústria/negócio, é quase incalculável, uma vez que representa um componente básico do processo de composição e estruturação de uma atividade de negócio. O subcapítulo irá discorrer sobre o desenvolvimento gerencial, apresentando os tipos de níveis de gerenciamento que podem existir dentro do setor da hospitalidade e também a teoria de que a indústria da hospitalidade é definida como uma indústria de serviços.

Finalmente a terceira sessão abordará a indústria da hotelaria. Este subcapítulo apresentará a contextualização histórica dos meios de hospedagem e também trará uma noção global sobre a classificação e os tipos de meios de hospedagem existentes. Entende-se que a indústria da hotelaria opera de acordo com as necessidades do mercado, ou seja, a oferta se adapta de acordo com a demanda dos viajantes. Este padrão de evolução influencia diretamente no desenvolvimento e criação de novos meios de hospedagem e além do esforço para o desenvolvimento de meios de hospedagem que atendam às necessidades dos viajantes e acompanhem as inovações do mercado, a indústria da hotelaria ainda necessita da criação de sistemas altamente padronizados e organizados para que se realize a operacionalização dos meios de hospedagem. E é desta maneira que a área de gestão se sobrepõe ao

gerenciamento das atividades desenvolvidas dentro da indústria e se cruza com os conceitos de hospitalidade e gestão da hospitalidade.

Finalmente o último subcapítulo introduz ao aparecimento de novos meios de hospedagem na indústria do turismo. O segmento hoteleiro, assim como a indústria turística, compreende uma diversidade de contextos e atende a um incontável perfil de consumidores. Neste sintoma é natural que os meios de hospedagem estejam em constante modificação, a consequência disto é o surgimento de novos tipos de alojamentos. Estes meios de hospedagem não convencionais são referenciados por alguns autores na literatura como “meios alternativos de hospedagem”. Neste contexto os Hostels surgem como um tipo de hospedagem diferente dos hotéis convencionais e trazem novos conceitos para a hotelaria. Além disto estes meios de hospedagem diferem dos meios de hospedagem tradicionais em tamanho, serviços e produtos oferecidos, tipos de acomodações disponíveis, quantidade de quartos, quantidade de funcionários, tipos de sistemas, qualidade dos serviços e principalmente em processos de gestão. Segundo Bahls (2018), estes meios de hospedagem chamados de Hostels, possuem uma ligação direta com as demonstrações de hospitalidade local. A “hospitalidade genuína”, se possível dentro do turismo, é mais provável que aconteça em estabelecimentos de pequeno porte, empresas familiares e nos Hostels, que nasceram desse conceito e o tem incorporado em sua filosofia desde então (Bahls, 2018, p. 48).

2.2. Uma introdução à Hospitalidade

Quando falamos sobre hospitalidade, o consenso tradicional utilizado, faz-nos refletir sobre o termo ora classificado como indústria, ora que se transforma em serviço (elemento intangível), ora classificado como produto (elemento tangível), ora descrevendo a interação entre a cidade e as pessoas, ora referindo-se aos elementos psíquicos e infraestruturas que proporcionam a segurança e a satisfação do hóspede. A noção de hospitalidade, aplica-se em diferentes contextos, acontece no momento de troca de bens e serviços materiais ou simbólicos entre anfitrião e hóspede, entre receptor e acolhido (Grinover, 2002).

Segundo Walker (2002, p. 4), a ideia de hospitalidade é quase tão antiga quanto a própria civilização. Em contrapartida a ideia de uma “indústria da hospitalidade” é algo que foi criado com a globalização, e pode ser relacionada com alguns [...] acontecimentos das últimas décadas, como a industrialização, a urbanização, o desenvolvimento científico e

tecnológico, as novas estruturas econômicas e particularmente, a ampliação do poder aquisitivo de uma parcela da população das sociedades contemporâneas[...], (Grinover, 2002, p. 27).

Uma questão sobre a “indústria da hospitalidade”, colocada por Powers (1992), é que quando pensamos em “indústria da hospitalidade” nós normalmente pensamos em hotéis e restaurantes. Da mesma forma o conceito de hospitalidade está relacionado diretamente com a oferta de alojamento e alimento. Dias (2002), afirma que além da oferta da hospedagem a oferta gastronômica é seguramente uma característica da hospitalidade. A definição mais usual, proveniente da cultura anglo-saxônica, limitou-se a tratar a hospitalidade como “a hospedagem acrescida de alimentação (Grinover, 2002). Neste sentido vê-se que a relação estabelecida pela associação da hospedagem com a alimentação como o formato principal do conceito de hospitalidade é proveniente do contexto histórico de aparecimento do ato de hospitalidade e de hospedar.

Toda via, a prática da hospitalidade pode ser vista como algo intrínseco ao ser humano e a representação das civilizações. A prática da hospitalidade é algo que se desenvolveu, além do tempo, proveniente dos costumes ou rituais e da cultura das sociedades. Pode-se dizer que a hospitalidade foi transmitida, transformada, discutida e utilizada através dos tempos e ainda hoje, possui um papel de destaque tanto na sociedade acadêmica quanto no ambiente de negócios, assim proporcionando diversas discussões sobre sua definição e aplicação. Neste sentido, entender o contexto histórico da hospitalidade pode nos proporcionar um entendimento mais absoluto sobre o tema e da mesma forma nos levar ao entendimento das raízes do processo de criação da então chamada “indústria da hospitalidade”.

Segundo Barrows e Powers (2009) a palavra hospitalidade é derivada da palavra *hospice*, fazendo referência ao termo, “casa medieval usada para proporcionar repouso aos viajantes e peregrinos”. De acordo com o dicionário inglês Oxford, hospitalidade significa “a recepção e entretenimento de hóspedes, visitantes ou estranhos com liberdade e boa vontade. Segundo os autores o termo hospitalidade ainda é amplamente discutido até os dias atuais, por possuir um caráter histórico extremamente relevante e por ser uma prática considerada como uma das mais antigas desde o início da civilização, uma vez que a “profissão da hospitalidade” está entre as profissões humanas mais antigas do mundo e envolve fazer com que um

hóspede, cliente, membro ou residente (qualquer que seja o termo apropriado) se sinta bem-vindo e confortável (Barrows & Powers, 2009, p. 4).

Já de acordo com Dias (2002), “a noção de hospitalidade provém da palavra latina *hospitalitas-atis* e traduz-se como: o ato de acolher, hospedar, a qualidade do hospitaleiro, boa acolhida, recepção, tratamento afável, cortês, amabilidade, gentileza” (2002, p. 98). A autora, no mesmo sentido de “noção” de hospitalidade, ainda traz a definição de outras palavras de mesma origem e que aparecem frequentemente na literatura como referência para a definição ou indicação da origem do conceito de hospitalidade.

“As palavras *hospício* (do latim *hospitium-i*, lugar em que viajantes podiam obter alimento e repouso temporariamente) e *hospital* (também do latim *hospitale-icum*, hospedaria ou casa de hóspedes), eram correntes na Europa a partir do século XI e serviam para designar locais, à margem das antigas estradas romanas, destinados a abrigar peregrinos (muitos eram estabelecimento anexos a mosteiros), oferecendo assistência variada, inclusive tratamentos médicos” (Dias, 2002, p. 99).

Estudos indicam que não é possível dizer ao certo uma data em que se possa afirmar que o termo hospitalidade foi utilizado pela primeira vez e nem dizer ao certo qual período histórico foi responsável por difundir as práticas que definimos, hoje, como características da hospitalidade, no entanto, é possível encontrar na literatura datas que marcam grandes acontecimentos na história e que são reconhecidas como referência para a utilização do termo.

Jonh R. Walker, em sua obra intitulada como “*Introdução à Hospitalidade*”, reúne informações relevantes sobre o contexto histórico do aparecimento da palavra hospitalidade em que podemos observar, talvez, os primeiros indícios da origem das práticas hospitaleiras (ver resumo do Quadro 1). Segundo Walker (2002, p. 4). “através do tempo, menções à hospitalidade – principalmente na forma de tavernas – são encontradas em textos anteriores à Grécia e a Roma, começando pelo código Hamurabi (cerca de 1700 a.c.)”. O autor explica que nesta época, no entanto, além das tavernas funcionarem a partir do código, ainda serviam e eram reconhecidas como casas de prazer, o que estava longe de ser um local respeitável e o este tipo de taverna, um negócio dos mais arriscados daquela época. Posteriormente com

o incremento do comércio e das viagens, o aparecimento de alguma forma de acomodação para se passar a noite se tornou uma necessidade. Já na época dos impérios grego e romano as estalagens se espalham por toda parte e os romanos, por sua vez, foram responsáveis por construir hospedagens muito bem equipadas em todas as suas principais estradas. Estes estabelecimentos tinham o objetivo de abrigar os oficiais e mensageiros do governo romano, e só podiam ser utilizados mediante a apresentação de documentos oficiais de autorização. Nesta época alguns senhores mais abastados construíam suas próprias estalagens, as quais eram administradas por seus escravos. Já nas regiões urbanas, pousadas e tavernas de clientela menos abastada eram gerenciadas por “homens livres” ou gladiadores aposentados. Um fato importante sobre esta época é que constam registros que o primeiro “almoço executivo” foi ideia de um certo Sequius Locates, estalajadeiro romano, que no ano de 40 a.C. concebeu essa ideia para os agentes aduaneiros, ocupados de mais com seus afazeres para irem em casa almoçar” (Walker, 2002, p. 5).

Mais tarde com o florescimento do Império Romano, as viagens aumentaram e as estalagens e tavernas passaram a receber mercadores, estudiosos e atores em suas dependências. Após a queda do império a hospitalidade pública tornou-se prerrogativa exclusiva das ordens religiosas. Já na Idade Média, Carlos Magno, constrói pousadas para peregrinos no continente europeu. Nesta época é possível notar uma mudança significativa na qualidade das acomodações, embora ainda modestas, porém frequentemente superiores a quaisquer outras encontradas ao longo das estradas.

Segundo Dias (2002), a hospitalidade pelo tempo envolve em primeiro lugar o ato de acolher estrangeiros ou viajantes, as vezes oferecendo leito, as vezes pão, as vezes alimento ou bebida ou então um conjunto de todos os elementos, sempre de acordo com as necessidades do viajante e as poses do anfitrião. Logicamente, a história da hospitalidade continua se desenvolvendo ao longo dos anos e, conseqüentemente, com o passar do tempo e o avanço da tecnologia os serviços oferecidos se modificam, são incrementados e aperfeiçoados e a qualidade passa a ser um fator crucial no desenvolvimento das atividades ligadas a ela.

Já no período da Idade Média tinham-se indícios mais relevantes do crescimento da hospitalidade traduzida em um negócio comercial, que oferecia serviços variados e visava o lucro. Como quando em Florença, no ano de 1282, os estalajadeiros constituíram um tipo de corporação para o desenvolvimento de seus negócios. Neste período as estalagens

pertenciam à cidade, que as arrendava por um determinado período através da realização de um leilão. Este sistema, segundo Walker (2002), pareceu ser lucrativo, pois em 1290 a corporação já contava com 86 estalajadeiros associados. Além disto naquela época as carruagens já eram o meio de transporte favorito na Inglaterra. Com o aumento das viagens e dos viajantes, as estalagens foram se multiplicando e assim, mais pessoas que detinham de um poder econômico maior, começaram a viajar. Estas pessoas, eram acostumadas a “boa vida” e assim começaram a exigir melhores condições nos serviços oferecidos. Ainda no período da Idade Média também se consagraram os primeiros locais mais requintados a oferecer serviços de qualidade, e conseqüentemente, locais que influenciaram o desenvolvimento dos empreendimentos de primeira classe como por exemplo, um dos primeiros hotéis europeus, o Hotel Henrique IV, que foi construído em Nantes, em 1788, a um custo de 17.500 dólares, soma que foi considerada altíssima na época para suas sessenta camas, tidas como as melhores da Europa. Segundo Walker:

“Nenhuma discussão sobre a hospitalidade medieval estaria completa, entretanto sem uma menção às casas da realeza e da nobreza, que frequentemente atendiam a centenas de convidados a cada refeição. Muito embora o jantar *à la carte* permanecesse praticamente desconhecido até o século XIX, essas casas praticavam o que poderia ser definido como discriminação alimentar, que consistia em servir diferentes refeições para gente de diferentes níveis sociais e hierárquicos. Os nobres ficavam com o melhor, é claro. O diário de uma dessas casas registra nada menos do que dez diferentes tipos de desjejum sendo servidos numa única refeição matinal!” (Walker, 2002, p. 7).

Mais à frente no século XVIII, as estalagens e tavernas coloniais basearam-se no modelo inglês, que detinha, nessa época, os mais altos padrões de acomodações públicas do mundo ocidental. Com o crescimento das colônias as estalagens e tavernas tornaram-se pontos de encontro para o povo, um lugar onde podiam se inteirar dos últimos boatos, ter notícias dos fatos e acontecimento relevantes, marcar reuniões e fazer negócios.

Na França, mais especificamente no período da Revolução Francesa em que as colônias norte-americanas estavam lutando pela independência, entre muitas outras consequências, ajudou a mudar o curso da história da culinária. No ano de 1533 abre-se o primeiro restaurante na França, o Tour d'Argent, que por mais de dois séculos foi o único. As estalagens serviam refeições, é claro, mas elas não eram primordialmente concebidas para isso, como o Tour d 'Argent. Com o início de um novo ciclo voltado a alimentação, a boa alimentação, e conseqüentemente ao desenvolvimento das tradições culinárias trazidas dos chefs franceses a Inglaterra e aos Estados Unidos iniciam uma nova caminhada para a expansão e conseqüentemente para o constante aperfeiçoamento dos serviços de alimentação.

No século XIX os restaurantes continuavam a florescer na Europa, e neste período foi o momento em que nomes importantes na história da hotelaria, dos restaurantes e do turismo, surgiram para elevar o conceito de hospitalidade aos parâmetros que conhecemos atualmente.

Quadro 1: Evolução Histórica da utilização do conceito de hospitalidade através do desenvolvimento dos meios de hospedagem.

Grécia e Roma Antigas
<p>As primeiras referências a hospitalidade remontam à Grécia e a Roma antigas, quando o incremento do comércio e das viagens fizeram com que o aparecimento de algumas formas de acomodações para passar a noite se tornassem uma necessidade.</p> <p>Durante estes impérios estes tipos de estabelecimento espalharam-se por toda a parte. Os romanos construíram hospedagem requintadas e bem equipadas em todas as suas principais estradas.</p>
Idade Média
<p>A hospitalidade começou a aperfeiçoar-se com a criação das corporações dos restaurantes.</p> <p>Muitos dos valores da hospitalidade medieval ajustam-se aos dias atuais, tais como o serviço amigável, a atmosfera amena e a abundância de comida.</p> <p>Durante a Idade Média, grande parte das estalagens distinguiu-se pela diferença do tratamento dispensado a ricos e pobres.</p>
Século XVIII
<p>Com a transformação das colônias em cidades, as viagens intensificaram-se e as tavernas tornaram-se centros sociais e políticos, refletindo uma crescente influência cultural francesa.</p>
Revolução Francesa

Influenciou o desenvolvimento da culinária, estabelecendo o primeiro restaurante do novo mundo e trazendo a *cuisine* da França para a América do Norte.

Século XIX

O século XIX criou conceitos como o jantar *à la carte*, alimentação para as massas e sorveterias, consolidando o costume de comer fora de casa.

Século XX

No século XX o incrível avanço da tecnologia e dos meios de transporte colocou o mundo inteiro à disposição de quase toda a população. As pessoas hoje podem escolher entre uma ampla gama de opções de serviços, comida, acomodações e lazer. Esse século foi também o responsável pela criação do fast food.

Fonte: adaptação de Walker, Jhon R (2002)

De acordo com Grinover (2002. p.26), “não há dúvidas de que o conhecimento das raízes históricas da hospitalidade pode contribuir para compreender como os costumes das diferentes épocas fundamentavam a cultura social local”, e conseqüentemente como estes costumes originaram, ou melhor, transformaram os costumes e a cultura que fundamentaram a hospitalidade nos dias atuais. Perceber a hospitalidade como um fenômeno humano, posteriormente traduzido como uma atividade proveniente das interações sociais individuais ou em grupo é a base para a idealização da hospitalidade como uma “indústria”.

Outro ponto fundamental observado sobre o estudo da hospitalidade é a importância de entender que este fenômeno compreende um campo de estudo que pode ser analisado a partir de diversos pontos de vista, como por exemplo o ponto de vista histórico, o filosófico, o psicológico, o ponto de vista do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento gerencial, ou sobre o ponto de vista do desenvolvimento territorial e cultural, entre outros. A abordagem de estudo dependerá do enfoque da pesquisa realizada, e isto significa que, o entendimento sobre o conceito ora será aceite, ora não.

Paula, (2002), explica que na literatura, ou no uso informal, são vários os conceitos existentes sobre o termo hospitalidade, e conseqüentemente estes conceitos são apresentados de acordo com a ótica, experiência, ou interesse de cada indivíduo. Neste sentido, e por razão da existência destes inúmeros conceitos, há também quem prefira não adotar nenhum conceito por acreditar que o termo detém de um significado maior do que qualquer palavra possa expressar. “Para estes autores, a hospitalidade perpassa o modo de pensar, agir e responder dos indivíduos, compreendendo, assim, uma parte de seu caráter” (Paula, 2002, p. 70).

Cruz (2002), em uma tentativa de sistematizar o conhecimento reunido sobre o conceito de hospitalidade, identifica diferentes dimensões relacionadas ao fenômeno da hospitalidade que denomina de “natureza da hospitalidade humana”. A autora categorizou estas dimensões em quatro categorias distintas que são:

Dimensão Socio Cultural

- Neste sentido a hospitalidade pode ser percebida de forma individual ou coletiva. Um indivíduo ou um grupo de indivíduos pode ter maior ou menor disposição para receber alguém. Em essência, o ato de acolher um visitante é um ato social, culturalmente construído. Nesta dimensão a hospitalidade pode ser voluntária ou involuntária, desta maneira nem sempre o anfitrião está recebendo o visitante de forma espontânea.

Já relacionada ao turismo, que se trata de uma atividade organizada e que requer uma série de estruturas e serviços, aqueles que estão envolvidos na prestação destes serviços aos turistas e que o fazem, portanto, como uma forma de trabalho remunerado, não são voluntariamente hospitaleiros. Sua hospitalidade está associada a uma imposição do trabalho; trata-se de uma hospitalidade profissional.

Dimensão Profissional

- A hospitalidade profissional se refere a uma hospitalidade treinada, preparada, planejada, à qual teoricamente se contrapõe uma hospitalidade voluntária e amadora. Refere-se, fundamentalmente, aos serviços criados para atender aos hóspedes ou aos visitantes de um dado lugar, de um modo geral. Neste caso hotéis e restaurantes são os principais elementos, mas não são os únicos. A prestação de serviços a turistas, por exemplo, envolve uma enorme gama de serviços: lojas de *souvenirs*, locadoras de veículos, serviços de lazer e entretenimento, entre tantos outros. Segundo Cooper et. al. (2001, p.22), a hospitalidade profissional tem alguns elementos que lhe são característicos, como por exemplo:

1. Ela é uma combinação complexa de benefícios e aspectos tangíveis e intangíveis;
2. Envolve a interação satisfatória entre serviço e prestador, consumidor e hóspede;
3. Oferece ao hóspede segurança, conforto psicológico e fisiológico, com alimentação, bebida e acomodação; e
4. Pode ser lucrativa ou não.

Dimensão Política

A criação de uma hospitalidade voltada a um fim predeterminado (como é o caso da hospitalidade no turismo) envolve tanto ações de iniciativa privada como do setor público. Alguns dos produtos gerados em função de um possível interesse pela criação de um ambiente hospitaleiro em uma dada escala geográfica (local, regional, nacional) são fruto de políticas públicas, que objetivam organizar o setor, bem como maximizar seus benefícios. Políticas gestadas no âmbito do setor privado também podem atuar na condição hospitaleira de um lugar.

Dimensão Espacial

Uma outra dimensão do fenômeno da hospitalidade é a dimensão espacial. Sistemáticamente, do ponto de vista de uma análise espacial, a hospitalidade pode ser abordada nos espaços urbanos ou rurais. Ainda sobre o aspecto espacial, a hospitalidade tem dimensões diferenciadas em função do vínculo territorial do(s) indivíduo(s) com o espaço: residentes e visitantes ocupam posições diferentes.

“A hospitalidade em sua natureza, está associada a questões muito maiores do que o simples fato de hospedar e alimentar” (Paula, 2002, p.71). A questão da hospitalidade transporta-se pela ideia de humanidade. A prática da hospitalidade contempla o estudo tanto do espaço geográfico de sua ocorrência, neste caso podendo ser a cidade ou campo, quando dos aspectos que se relacionam direta ou indiretamente com o seu desenvolvimento, ou seja, o planejamento e a organização de seus recursos materiais, humanos, naturais e/ou financeiros.

Segundo Pires (2001), a hospitalidade, também implica na preservação dos traços culturais, na manutenção das tradições sem, contudo, se afastar da evolução natural a que tudo e todos estão sujeitos ao longo do tempo, como tem sido apontado na literatura. Nestas condições, a hospitalidade não deve ser considerada como apenas uma atividade que envolve o fornecimento de abrigo e alimento ao viajante, mas sim um fenômeno muito mais abrangente, que envolve o ato de acolher, e que ligado a um conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam o bem-estar do hóspede (Cruz, 2001).

O estudo da hospitalidade, assim como a definição e aplicação do conceito a diferentes tipos de ambientes, torna-se um sistema complexo e varia constantemente de acordo com a

necessidade do objetivo de aplicação. No entanto conforme citado Almeida (2009), Seydoux, esclarece que a história da hospitalidade acompanha a história da humanidade, dos seus encontros, reencontros, de suas partilhas, dos seus diálogos e de tudo o que foi criado para favorecer a nossa aproximação uns com os outros.

2.2.1. O Turismo e a Hospitalidade

Bahls (2018), argumenta que a hospitalidade, um fenômeno que pode ser descrito como um fenômeno social, é inseparável do fenômeno turístico, uma vez que sem a existência desta relação, não seria possível a realização do turismo. O turismo, assim como hospitalidade, compreende um longo percurso pela história e se reunirmos as informações dos estudos sobre a história da hospitalidade e a história do turismo, é possível sustentar o argumento de Bahls, referente a inseparabilidade entre os conceitos, sejam eles tratados como um fenômeno ou uma atividade e igualmente mais tarde transformando-se em uma indústria.

Fazer uma revisão da literatura sobre a história do turismo enquanto relacionada com o desenvolvimento da história hospitalidade seria uma abordagem cansativa, complexa e que a este ponto se tornaria repetitiva, uma vez que os estudos históricos identificados na literatura sobre os dois temas abordam, na maioria dos casos, os mesmos períodos, porém as análises sendo realizadas a partir de cada tema específico. Contudo é importante perceber a que ponto os dois conceitos se cruzam, pois apesar de serem identificados nos mesmos períodos possuem, evidentemente, características e processos extremamente distintos. Constata-se que, historicamente a prática do turismo é conhecida e desenvolvida há muitas décadas, e diversas datas marcam a sua expansão ao redor do mundo. Considerar o turismo como uma atividade moderna, onde relevam-se grandes nomes como Cezar Ritz¹ ou Conrad Hilton², ou até mesmo eventos como o Grand Tour³ ou as primeiras viagens realizadas por

¹ Cezar Ritz foi um grande nome na história da indústria da hotelaria. Começou a trabalhar muito novo, aos 15 anos como aprendiz de gerente, aos 22 tornou-se gerente do Grand National Hotel de Lucerna, na Suíça, um dos mais luxuosos do mundo. Ritz considerava que saber lidar com as pessoas era a mais importante virtude de um hoteleiro. Sua imaginação e sensibilidade com os fregueses e suas vontades estabeleceram um novo padrão em gerência de hotéis.

² Conrad Hilton também foi um grande nome da história da indústria hoteleira, sendo o primeiro a entrar no mercado internacional dos hotéis. Como empresário ele era conhecido por suas habilidades de organização. A Hilton comprou hotéis com sabedoria e obteve grandes lucros com eles.

³ O Grand Tour é considerado como um marco histórico do desenvolvimento do turismo contemporâneo. Tratava-se de viagens que serviam como um rito de passagem educacional, onde jovens, em sua maioria membros da nobreza britânica, ou seja, pessoas de classe média-alta, viajam pela Europa com objetivo de buscar conhecimento sobre a cultura, arte, arquitetura e outros.

Thomas Cook⁴, torna-se impreciso e demasiado sucinto. Da mesma forma que a hospitalidade, o turismo revelado como um fenômeno e uma atividade humana e social, pode ser identificado nos primórdios do desenvolvimento da humanidade. De acordo com Walton (2005), para a compreensão do turismo como um fenômeno atual extraordinariamente significativo revela-se a importância dos estudos e da compreensão histórica ligada a este fenômeno. Neste mesmo pensamento Butler (2015), afirma que olhar para as origens e os primeiros padrões do turismo não é um exercício de perda de tempo. Se alguém realmente entende o presente, e especula de forma realista sobre a natureza futura do turismo, então certamente convém apreciar pelo menos, se não entender completamente, de onde veio o turismo. Esta questão, encaixa-se perfeitamente com o sentido de entender a história da hospitalidade. É necessário que se compreenda quais os padrões de comportamento ligados a criação e desenvolvimento de algo, ou alguma coisa, para que se possa entender sua natureza, gerir suas necessidades, compreender o seu mercado e prever tendências bem como problemas e soluções para o futuro.

Diferente da hospitalidade, que foi reconhecida na história com a aparição dos meios de hospedagem, ora chamados de tavernas, ora chamados de hospedaria, e vistas como uma necessidade proveniente das viagens realizadas a trabalho ou a negócios (como por exemplo viagens feitas pelos mensageiros do governo na época da Grécia antiga), o turismo, analisado no mesmo período histórico, é reconhecido através das atividades que eram praticadas pelas pessoas em seu tempo livre.

Bernardo (2013), sustenta que não se sabe ao certo quando o homem deu início a prática do turismo e, para isto, reconhece alguns períodos na antiguidade onde o tempo livre da população já ganhava um papel de destaque. As atividades desenvolvidas neste “tempo livre” ao que autor se refere são facilmente relacionadas com as atividades turísticas desenvolvidas na atualidade.

É importante ressaltar a esta altura que não serão discutidos aqui conceitos relacionados aos espaços de tempo direcionados a prática do turismo, como o conceito de tempo livre ou mesmo de lazer, assim como não serão discutidos conceitos como a recreação ou o entretenimento. Tratar-se-á o turismo como uma atividade realizada por pessoas,

⁴ Thomas Cook é considerado o pai do turismo moderno, sendo a primeira pessoa, que se tem conhecimento, a organizar as primeiras excursões em grupos. Ele foi o primeiro agente de viagens profissional.

individualmente ou em grupo, independentemente de suas categorias classificatórias que foram desenvolvidas a partir da evolução do turismo moderno.

Os períodos históricos citados por Bernardo (2013), onde pode-se observar estas atividades desenvolvidas no tempo livre da população fazem referência a estes três momentos da história já citados anteriormente. Em primeiro lugar ele traz a Grécia Antiga, onde testemunha-se a criação dos Jogos Olímpicos, evento mundialmente famoso até os dias atuais. Além de ser um evento criado a partir da cultura e dos rituais Gregos, associados ao Deus Zeus e seu filho Hércules, os Jogos Olímpicos tornam-se um hábito social e cultural, realizado em grupos, no tempo livre disposto pelos cidadãos e com a intenção do divertimento. Neste período para que as pessoas pudessem comparecer a estes eventos observa-se a necessidade dos deslocamentos provenientes de todas as regiões, naquela época denominadas como cidades-estado. Em segundo destaca-se o Império Romano, assim como mencionado por Ver Friedlander (1965), D'Arms (1970), Casson (1974), um período onde encontra-se uma estabilidade relacionada a riqueza, a paz e a um conjunto de estruturas que permitiam, além dos cidadãos mais pobres a possibilidade de desfrutarem de eventos culturais e desportivos por todo o território, também a possibilidade das famílias mais ricas construírem vilas de férias e até fazerem passeios turísticos pelo rio Nilo a fim de visitar os monumentos faraônicos antigos (cit in Bernardo, 2013). Em terceiro, o autor cita o período da Idade Média, onde séculos mais tarde as viagens religiosas e peregrinações dominaram os propósitos dos viajantes. A este ponto para que pudessem ser realizadas estas deslocações era necessário que algumas condições fossem garantidas. A construção de hospedarias, melhorias das vias de acesso e respectivos serviços foram intervenções percebidas naquela época.

Ao passarmos por estes três períodos distintos alguns temas importantes podem ser observados como: a relação do desenvolvimento do turismo a partir da exploração da cultura e dos costumes das sociedades; a percepção da necessidade de infraestruturas para a realização e desenvolvimento da atividade; desenvolvimento econômico dos territórios; e a valorização e preservação da cultura. A individualidade e a conexão entre estes temas nos levam a observar duas coisas: a primeira é que o turismo é composto por um ambiente multidisciplinar, uma vez que desde muitos séculos atrás é possível visualizar a sua ligação com a economia, a cultura, o comportamento em sociedade, o ambiente externo, e a oferta de serviços e produtos. E em segundo, concordando com a visão de Butler (2015), é que

muitos dos aspectos do turismo hoje experimentados diferem muito pouco das características do turismo, mesmo a dois milênios atrás. Além disto ele ainda acrescenta que a escala e a participação no turismo mudou bastante ao longo do tempo, e as áreas visitadas pelos turistas cresceram em número, assim como equipamentos, infraestrutura e as instalações utilizadas, mas os princípios básicos de motivação e comportamento permanecem muito semelhantes (Butler, 2015).

Em relação direta com a hospitalidade pode-se observar que a ligação do início da atividade turística se baseia em componentes específicos necessários para a sua realização assim como da hospitalidade que são, respetivamente, o alojamento, a alimentação e o transporte. Embora a motivação do turismo seja diferente da motivação pela prática da hospitalidade os dois conceitos se relacionam de maneira imbricada.

Sobre esta visão, podemos distinguir os dois conceitos, de hospitalidade e turismo, fazendo uma pequena análise focada na interpretação das motivações que levaram ao desenvolvimento dos dois conceitos. A hospitalidade estudada como um fenômeno humano traduz-se em uma prática intrínseca. Ligada diretamente ao comportamento do indivíduo, ou seja, ligada a prática de algo que se desenvolve naturalmente por consequência das atividades sociais. A necessidade de dar abrigo a viajantes, sejam eles que forem, e mesmo que em condições ruins de recepção, conduziu as pessoas a receberem outras pessoas, em suas próprias casas, de maneira agradável e de boa vontade, oferecendo comida e alojamento, sem a contrapartida do pagamento.

Já o turismo estudado como uma atividade, traduz-se em uma necessidade humana, proveniente do desejo por entretenimento, diversão, pela busca por conhecimento e experiências. Em muitos casos vistos como uma recompensa pelo trabalho duro e também pela possibilidade de exibição do poder aquisitivo das famílias. O turismo transforma a hospitalidade em elemento necessário a comercialização de um serviço oferecido por ele. Transforma a hospitalidade em um valor absoluto destinado a servir como base de um processo de fornecimento de produtos e serviços e consequentemente em um componente básico para o desenvolvimento do turismo moderno.

Mais além, Sampaio (2007), que explica o turismo como um fenômeno histórico e associa a relação deste fenômeno com a aparição do *Homo Sapiens*. Ele relaciona a aparição dos primeiros ciclos civilizatórios, a aproximadamente 12 mil anos atrás, conhecidos como

comunidades domésticas humanas, que marcam o fim da atividade nômade no período, com a possibilidade de identificar nestas comunidades características que possibilitam a recepção do turismo. A constituição destas comunidades representava o alicerce para as famílias e a criação das relações sociais mais profundas devido ao surgimento das vizinhanças que eram possíveis por conta do estabelecimento destas comunidade e por consequência da convivência humana (Sampaio, 2007). Sob essa visão, entende-se que a criação destas comunidades gera uma necessidade de deslocamento, pois segundo o autor, esse tipo de comunidade perdurou a partir da sociabilidade de seus membros e não para salvaguardar interesses individuais na posse de bens materiais (Sampaio, 2007, p. 152).

“Sob essa ótica, o turismo pode ser considerado como um acordo para possibilitar o deslocamento de pessoas entre comunidades. Podia-se acordar entre as comunidades interessadas, por exemplo, qual o número de viajantes permitidos para se alojarem nas comunidades receptoras. Além de acordos, a comunidade doméstica utilizava instrumentos para tornar melhor a vida de seus membros. O turismo, de certo modo, é um instrumento (necessita manuseio) que facilita o deslocamento humano, ou seja, pressupõe coordenação de algumas atividades, tais como hospedagem, refeições e entretenimento, para que o evento turístico ocorra” (Sampaio, 2007, p. 153).

Este autor nos leva a uma reflexão mais profunda e muito mais antiga sobre o surgimento do turismo. A referência aqui feita sobre o “surgimento” do turismo, não está relacionado com a atividade turística desenvolvida atualmente, mas relacionado com o desenvolvimento do comportamento humano em sociedade, assim da mesma forma em que é abordada a prática da hospitalidade. Contudo, é necessário perceber a semelhança, do início do desenvolvimento do turismo, a milhares de anos atrás com o turismo atualmente, onde há uma certa igualdade com relação à responsabilidade econômica, cultural e social relacionada ao seu desenvolvimento. Entender o turismo, primeiramente identificado como um fenômeno humano e posteriormente traduzido como uma atividade é crucial para que outras atividades, que fazem com o que a realização do turismo seja possível, possam ser estudadas, explicadas, programadas e geridas no contexto atual. Uma vez que o turismo está enraizado no processo de desenvolvimento da humanidade é crucial que se trabalhe o seu futuro

vinculado com o seu passado. A pesquisa de Sampaio (2007), traz uma interpretação sobre o desenvolvimento do turismo que se relaciona diretamente com o desenvolvimento da hospitalidade pois analisa o seu desenvolvimento como um fenômeno, que se desenvolve naturalmente, por consequência das atividades humanas em sociedade. De acordo com Butler,

“O turismo é um fenômeno iterativo, baseia-se no que foi estabelecido anteriormente, removendo, renovando, substituindo e preservando vários elementos de suas formas anteriores, e os alunos da matéria precisam avaliar quais eram esses elementos anteriores para entender as formas atuais e atributos do turismo (2015, p. 20)”.

O autor ainda acrescenta que só com o conhecimento e estudo destes elementos históricos do turismo é possível esperar que os desenvolvedores do turismo evitem muitos dos erros que ocorreram no passado e sejam capazes de lidar com o mercado turístico de massa com sucesso e de forma adequada, ou, ousando dizer, de maneira sustentável (Butler, 2015).

Após esta reflexão, começamos a pensar no turismo, como o conhecemos hoje. A atividade turística realizada hoje é caracterizada pelo seu processo dinâmico de desenvolvimento e crescimento, que se modifica rapidamente de acordo com o mercado, com as políticas públicas e os incentivos privados e principalmente de acordo com as necessidades dos consumidores. Em comparação com a sua história o turismo nada mais faz do que se adequar e se desenvolver juntamente com o crescimento econômico dos territórios e das comunidades. O processo de modificação e de avanço do turismo se iniciou principalmente com o desenvolvimento dos transportes, da tecnologia e por influência do período da globalização, período pós Segunda Guerra Mundial. De acordo com Sarmiento (2006), foi o período pós Segunda Guerra Mundial que gerou uma profunda modificação no turismo com relação a superação de fatores determinantes como a pacificação do mundo, o crescimento econômico de diversos territórios, a maior disponibilidade de tempo livre, as férias pagas, o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento dos transportes. As raízes históricas do turismo moderno são reconhecidas por acontecimentos que retratam o desenvolvimento das sociedades e da interação entre pessoas com outras culturas que não as suas próprias, com o desejo, em sua maioria, de adquirir conhecimento e novas experiências.

Atualmente o turismo recebe diversas definições, é parte importante do desenvolvimento econômico mundial e cria uma relação direta com a preservação, de maneira sustentável, da cultura, do meio ambiente, da economia e das comunidades. Falar do sobre o turismo muitas vezes é falar de processos, de produtos e serviços, de mercado e de consumidores, de sistemas, de tecnologia, e de uma indústria, mas falar de turismo é também sinônimo de hospitalidade, seja ela gratuita ou não. O turismo só é possível através da relação criada entre pessoas da mesma forma que a hospitalidade depende das relações sociais. Cada setor ligado ao turismo possui uma rede de pessoas que faz com que o turismo aconteça. Entender a motivação por trás das viagens realizadas é um processo difícil, uma vez que cada indivíduo possui uma necessidade e uma vontade diferente e ainda entender a motivação por trás de quem trabalha com o turismo, de quem se dispõem a realizar estas necessidades, é um processo ainda mais difícil. O turismo além de ter como um dos principais objetivos a sustentabilidade, tem também a necessidade de olhar para os processos ligados ao aperfeiçoamento humano ligado ao desenvolvimento e a gestão dos colaboradores que atuam dentro das empresas. Olhar para turismo historicamente, desde a evolução do homem, nos dá uma ideia de tempo e espaço e nos faz observar para suas características de evolução, com o intuito de entender seu processo, adaptar, modificar e prever as mudanças para o futuro.

Sobre o conceito de turismo os autores Thirkettle e Korstanje (2013), afirmam que o turismo é muito mais do que apenas elementos relacionados com a residência habitual ou a viagem. Neste contexto ao citarem Cordeiro (2011), deixam clara a sua concordância com a afirmação deste autor de que o turismo é um sistema complexo composto por vários elementos sociais, culturais, econômicos, políticos e ecológicos. Não é novidade que o sistema turístico depende, para o seu funcionamento, de setores básicos como o alojamento, transporte, alimentação e entretenimento, mas também depende de uma série de outros setores que influenciam diretamente e, muitas vezes são, o ponto essencial do seu sucesso. As parcerias estabelecidas com o setor público onde se encontram os gestores e governantes dos destinos, que proporcionam infraestruturas básicas para as cidades como segurança, limpeza, saúde, incentivos ao comércio e a preservação dos espaços públicos e valorização da cultura local e que tem o dever de respeitar sempre a capacidade de acolhimento de turistas torna-se um processo de gestão complicado e delicado porém de grande importância e necessidade. As parcerias com agentes do setor privado são também um processo

necessário, uma vez que este setor proporciona a possibilidade de financiamentos e incentivos econômicos. O turismo ainda envolve uma grande responsabilidade para com a sociedade que é a sustentabilidade dos destinos. Desenvolver a indústria, visando o crescimento econômico e também os benefícios à comunidade e ao meio ambiente, isto é, desenvolver a indústria do turismo acima de tudo visando o desenvolvimento sustentável é uma das maiores missões do turismo.

Atualmente a hospitalidade é um conceito discutido principalmente dentro das abordagens culturais do fenômeno do turismo (Cruz, 2002). O turismo envolve principalmente o deslocamento de pessoas e sua permanência temporária em locais que não são a sua residência habitual, o que cria uma intrínseca relação entre o turismo e a hospitalidade. A principal relação encontrada entre os dois conceitos é a ideia de que “o que diferencia a experiência entre um ou outro turista no que se refere à hospitalidade é a forma como se dá o seu acolhimento no destino” (Cruz, 2002, p. 43). A definição de uma hospitalidade turística pode ser estabelecida pela identificação de componentes de espontaneidade e de artificialidade que frequentemente se combinam. Os locais que praticam o desenvolvimento turístico podem preparar-se para serem hospitaleiros, e isto se dá por meio de estratégias privadas, e de políticas públicas que são capazes de manipular uma hospitalidade profissional, focada na oferta de estruturas e na prestação de serviços voltados exclusivamente para atendimento das necessidades dos turistas. Deste modo, pode-se falar em hospitalidade turística (Cruz, 2002).

2.3. Hospitalidade ou Gestão da Hospitalidade?

A hospitalidade por si só carrega um sentido que vai além da simples explicação e definição do significado da palavra. Assim como visto anteriormente a utilização do termo hospitalidade pode ser aplicada em diversos contextos e assim possibilitando a definição do “conceito de hospitalidade” de acordo com o foco de sua aplicação. Dentro do setor do turismo, a hospitalidade possui um significado histórico enraizado dentro do processo de desenvolvimento das atividades do setor e de sua evolução através do tempo. Dito isto, uma questão que paira sobre a definição deste conceito, dentro do setor do turismo, é a separação do significado de “hospitalidade” e “gestão da hospitalidade”, visto que a “oferta” de

hospitalidade dentro do setor do turismo pode ser vista como um processo, um produto ou um serviço e que está diretamente ligada ao sucesso do setor.

Entender-se-á que “hospitalidade” e a “gestão da hospitalidade” são dois conceitos diferentes, porém que criam entre si, uma relação de interdependência quando discutidos dentro do campo do desenvolvimento da indústria turística. A indústria do turismo, com já referenciada anteriormente, parte da ideia de um complexo sistema que interliga uma diversificada rede de atividades e organizações para que possa operar como uma indústria e a hospitalidade pode ser interpretada como um componente necessário para o funcionamento desta indústria.

Neste sentido, Brotherton (1999), levanta a seguinte questão “o que é “hospitalidade” e “gestão da hospitalidade”?” e em seguida comenta que este questionamento é aquele que gera uma série de respostas variadas e interessantes, dependendo da natureza do grupo ao qual é colocado.

A intenção da discussão sobre o questionamento feito por Brotherton, proposta neste subcapítulo, tem o objetivo de provocar um pensamento crítico sobre qual a base do desenvolvimento da indústria do turismo e da hospitalidade. Quais os princípios que servem como sustentação para o desenvolvimento destas indústrias e como isso influencia no processo de gerenciamento das atividades ligadas a elas.

Dito isto, passamos a entender qual a essência por trás deste questionamento. Levando em consideração o campo da pesquisa, talvez uma, se não a questão principal, enfrentada pelos pesquisadores de gestão de hospitalidade é, “o que é hospitalidade”? (Brotherton, 1999). Tendo isto como base pode-se observar que a partir daí, o conceito de hospitalidade utilizado dentro da indústria do turismo, precisa ser entendido em sua essência uma vez que ele compõe a estrutura de origem de desenvolvimento dos serviços e produtos turísticos.

Segundo Brotherton (1999), a maneira com que os pesquisadores do campo da gestão da hospitalidade se referem ao termo, sem falar no conceito de hospitalidade, é usado e definido de uma maneira insatisfatória. Isto é, quando estes pesquisadores usam o termo hospitalidade, acabam por utilizar o termo, ou conceito, como um fenômeno relativamente recente, e que, em sua maioria, parece ter sido derivado de um foco anterior, como da hotelaria e da restauração provenientes do Reino Unido e dos EUA. Brotherton também

explica que raramente é claro onde os limites de hospitalidade são desenhados em relação a "vizinhos próximos", como turismo e lazer ou as características estruturais e comportamentais de outras indústrias de serviços, como varejo, serviços financeiros etc., e se a hospitalidade deve ser concebida como um produto, um processo, uma experiência ou todos os três.

“Assim, os pesquisadores de gestão de hospitalidade enfrentam um problema fundamental; como os aspectos epistemológicos do campo podem ser desenvolvidos e fortalecidos se eles não foram definidos e delimitados adequadamente em primeiro lugar? (Taylor e Edgar, 1996)” (cit in Brotherton, 1999, p. 163). Desta forma, como é possível desenvolver uma teoria baseada no conhecimento da hospitalidade se não há certeza, nem um consenso, sobre o que constitui a própria essência da hospitalidade?

É evidente que assim como já mencionado anteriormente o termo hospitalidade pode ser estudado a partir de diversos pontos de vista, contudo o estudo aprofundado sobre o surgimento do conceito defini um consenso, determina uma definição precisa e fundamentada para que estudos e pesquisas possam, a partir desta definição aceite, desenvolver novas hipóteses de utilização. A não definição de um conceito, ou a definição exagerada, pode levar a perda das características e princípios genuínos de algo ou alguma coisa. As consequências para isto podem levar a problemas relacionados com o desenvolvimento do conhecimento, tanto na área acadêmica, quando na área profissional.

Em relação à pesquisa científica e a acadêmica, bem como na pesquisa desenvolvida no campo de atuação da hospitalidade, ou seja, diretamente dentro dos setores de desenvolvimento das empresas e organizações, como é possível utilizar o termo hospitalidade como base de conhecimento para o desenvolvimento se não há uma certeza sobre o conceito de hospitalidade em sua essência? Assumir o papel de definição de hospitalidade pela visão simplista da indústria implica em transformar tanto o seu entendimento quando as atividades relacionadas a hospitalidade dentro do setor turismo em uma trivial metodologia de criação de processos e ações elaboradas com objetivo de se obter o lucro. Implica em transformar a hospitalidade em um produto ou serviço fruto do mercado. Implica em não se preocupar com a mensagem única proveniente do conceito da hospitalidade e implica em não se preocupar com questões que vão muito além de oferecer

hospitalidade, como a preocupação genuína com o desenvolvimento sustentável, seja ele econômico, ambiental ou cultural.

“Se a hospitalidade é de fato distinta e tem propriedades únicas, uma definição que as reflita é urgentemente necessária para que sua essência seja identificada e o campo delimitado, ou a criatura mítica seja enterrada” (Brotherton, 1999, p. 166).

Na intenção de dedicar-se a compreender a questão entre a “hospitalidade” e a “gestão da hospitalidade”, Brotherton (1999), faz uma revisão sobre os dois conceitos e disserta sobre algumas condições principais relacionadas aos seus entendimentos.

O conceito de Hospitalidade

Sobre o conceito de hospitalidade, o autor sugere um ponto de partida a respeito da sua definição que envolve uma evolução contemporânea do termo a partir das definições do dicionário. Contudo, ele esclarece que as definições sobre hospitalidade tendem a ser relativamente vagas e desestruturadas por natureza e, conseqüentemente, muito imprecisas para o propósito em questão. Assim, comenta que em contraste, a visão de hospitalidade comumente retratada na literatura contemporânea tende a ter um maior grau de especificidade e estrutura e ser mais instrumental por natureza. A ideia de “bondade em acolher estranhos ou convidados” definida pelo dicionário remete a ideia de que esse tema de gentileza e generosidade em fazer hóspedes ou estranhos se sentirem bem-vindos ou à vontade, sugere que a hospitalidade é um processo bastante restrito e unilateral, sem parâmetros claros.

Definições apresentadas na literatura por Burgess (1982), Cassee e Reuland (1983) e Hepple et al. (1990), introduzem, elementos como, “uma mistura harmoniosa de componentes tangíveis e intangíveis - alimentos, bebidas, camas, ambiente, e comportamento do pessoal”, ou então “que a hospitalidade pode ser subdividida em contextos privado, público e institucional e que estes provavelmente abrangem um amplo espectro de diferentes formas de hospitalidade”, ou que “a hospitalidade é um processo de troca dentro do qual a transação de troca compreende três elementos; produtos, comportamento dos funcionários e ambiente físico”.

Mais recentemente, como King (1995, p. 220) identifica, Hepple et al. (1990) concluíram a partir de sua revisão da literatura que a visão "moderna" da hospitalidade abrange quatro características distintas: - 1 Ela é conferida por um anfitrião a um hóspede que está longe de casa; - 2 É interativo, envolvendo a união de provedor e receptor; - 3 É composto de uma combinação de fatores tangíveis e intangíveis; - 4 O hospedeiro proporciona ao hóspede segurança, conforto psicológico e fisiológico (Brotherton, 1999, p. 166).

No entanto o que o autor coloca, sobre estas definições, é que todos estes autores pecam na definição da hospitalidade *per se*. Eles confundem o comportamento hospitaleiro, ou seja, o ato de uma pessoa ser hospitaleira com outra através da oferta de conforto, segurança, abrigo, alimento (ou, seja qual for o elemento relacionado ao ato de ser hospitaleiro), com hospitalidade em si.

A representação da hospitalidade é, de fato, feita a partir da ação que um indivíduo tem com relação a outro em um contexto social. No entanto uma pessoa ter um comportamento hospitaleiro não significa que aquilo seja hospitalidade. A hospitalidade não existe sem um comportamento hospitaleiro, mas um comportamento hospitaleiro não significa hospitalidade de fato. Este é o ponto principal visto por Brotherton, que confunde os autores no momento de uma tentativa de definição do conceito.

O autor ainda cita outros autores que no início dos anos 1980, tenderam a adotar uma perspectiva mais realista, comercial ou econômica, para definir a hospitalidade. Brotherton cita a definição de Tideman (1983), que define a hospitalidade como “o método de produção pelo qual as necessidades do convidado proposto, são satisfeitas ao máximo e isso significa um fornecimento de bens e serviços em quantidade e qualidade desejada pelo hóspede e a um preço que seja aceitável para ele, de modo que ele sinta o produto vale o preço ” (Brotherton, 1999, p. 167). Esta definição está claramente ligada a perspectiva comercial, ou econômica, e segundo Brotherton, poderia ser a definição de quase qualquer atividade econômica. Na mesma linha de pensamento, oferecendo uma perspectiva econômica do lado da oferta, Pfeifer (1983, p. 191) diz que “a hospitalidade consiste em oferecer comida, bebida e alojamento, ou seja, em fornecer as necessidades básicas para quem está fora de casa” (cit

in Brotherton, 1999, p. 168). Esta concepção, vista pelo lado da oferta, e que tende a dominar na literatura mais recente, é explicada por Jones (1996) que argumenta que,

“O termo 'hospitalidade' surgiu como a forma como os hoteleiros e fornecedores gostariam que seu setor fosse percebido ... Em essência, a hospitalidade é composta por dois serviços distintos - a prestação de pernoite para pessoas que ficam longe de casa, e o fornecimento de sustento para pessoas que comem fora de casa " (cit in Brotherton, 1999, p. 169).

Estas definições de hospitalidade propostas por estes autores, são resultado da natureza, e dos motivos para se oferecer a hospitalidade existentes ao longo do tempo. Isto significa que estes motivos, e conseqüentemente as formas de se oferecer a hospitalidade, mudaram, e mudam constantemente, refletindo uma ampla evolução das diferentes sociedades e estando sujeitas a uma variedade de influências religiosas, políticas e econômicas no tempo e no espaço.

De acordo com Brotherton (1999), três pontos principais são possíveis identificar de acordo com esta revisão da literatura:

- 1 - É evidente que a oferta de hospitalidade pode existir em grande ou pequena escala, assumir várias formas diferentes, dependendo se ocorre em contextos privados/domésticos ou públicos/comerciais, e ser fornecida principalmente por motivos sociais ou econômicos;
- 2 - Como King (1995) aponta, essas influências tendem a se tornar incorporados como “obrigações”, “rituais” e “regras” que, ao longo do tempo, se aglutinam em costumes sociais geralmente aceitos, normas e tabus relativos à forma e função da hospitalidade dentro de um determinado espaço contexto temporal; e que
- 3 - Hospitalidade, portanto, inclui comportamento e motivos hospitaleiros, mas é algo mais do que isso. O comportamento hospitaleiro pode ser exibido em muitas circunstâncias diferentes, por muitas razões diferentes, nenhuma das quais tem nada a ver com o fornecimento de hospitalidade. Por exemplo, recepcionistas, vendedores e secretárias em

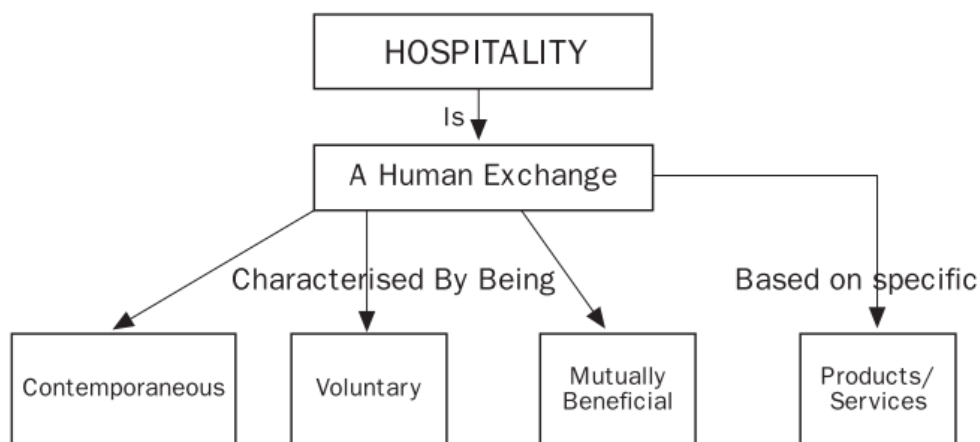
empresas de manufatura e serviços devem receber e tratar os visitantes de maneira hospitaleira, mas invariavelmente não se espera que forneçam hospitalidade.

Portanto a hospitalidade *per se*, reside primeiro na base do “produto” da hospitalidade que, quando combinada com os elementos do “processo” e do “motivo”, fornecem uma base para identificar a essência genérica da hospitalidade e diferenciá-la de fenômenos que não devem ser considerados hospitalidade. A definição de hospitalidade com maior probabilidade de atingir esses objetivos que é favorecida por alguns, embora de nenhuma forma todos, do grupo de autores referidos anteriormente e traduz-se em: uma troca humana contemporânea, que é voluntariamente assumida e projetada para melhorar o bem estar mútuo das partes.

Essa definição transcende as questões de forma, motivos, escala e contexto e concentra a atenção nos elementos essenciais do conceito de hospitalidade (ver Figura 1). A inclusão e o pedido intencional dos parâmetros do produto (acomodação, comida, bebida) servem para diferenciar hospitalidade de comportamento hospitaleiro. Assim, para que exista a hospitalidade, algo mais do que um comportamento hospitaleiro deve ser evidente. É essa "sagrada trindade" de acomodação, comida e bebida que facilita essa diferenciação entre os dois. Sem isso, a definição poderia ser vista como se referindo a uma ampla variedade de situações de troca mutuamente benéficas. Portanto, o componente do produto é uma base integral do conceito de hospitalidade.

Figura 1: Dimensões da Hospitalidade

The dimensions of hospitality



Fonte: Brotherton (1999).

De acordo com Almeida (2009),

Brotherton, ao analisar a administração da hospitalidade, enfatiza o seu caráter de troca, entendendo-a como um processo pluridirecional, por não envolver, apenas, comportamentos hospitaleiros, mas, também a reciprocidade desses comportamentos “de modo que a hospitalidade inclua um processo de troca bidirecional”. O autor entende a hospitalidade como “uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida” (2009, p. 49).

Brotherton (1999) conclui esclarecendo que,

“A visão de que a hospitalidade envolve uma “troca” é indiscutível, seja de natureza tangível ou intangível, ou ambas. No entanto, é igualmente indiscutível que muitas outras atividades, não hospitalares, envolvem uma troca. A natureza particular da troca de hospitalidade, que a diferencia de outros tipos de troca, é parcialmente delimitada pelo enfoque específico do produto associado ao fornecimento de alojamento/comida/bebida, mas também por este tipo particular de troca ser “contemporâneo” na natureza. Muito se fala na literatura sobre a simultaneidade da produção e do consumo em relação à hospitalidade, e isso se reflete na incorporação do termo “contemporâneo” na definição. Como a contemporaneidade se refere a algo que existe ou ocorre ao mesmo tempo, ela indica a existência de um tipo de relação temporal estreita entre os aspectos de produção e consumo da troca de hospitalidade subscrita pela maioria dos comentaristas” (1999, p. 167).

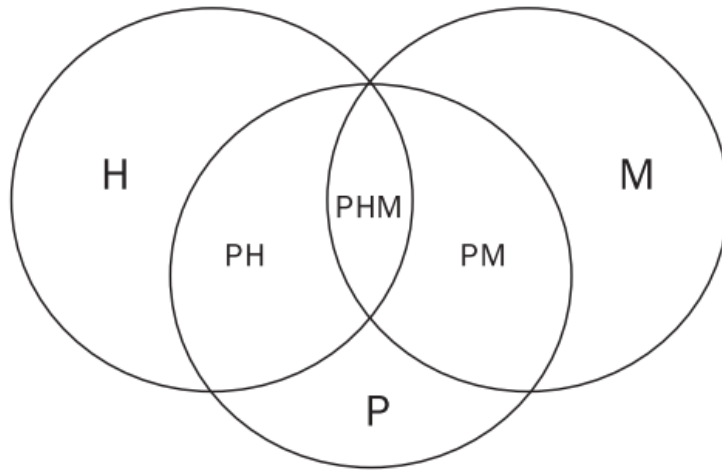
O conceito de Gestão da Hospitalidade

Segundo Brotherton (1999), as definições sobre o conceito de gestão da hospitalidade, que são existentes na literatura, são motivadas por uma preocupação primária em enfatizar um determinado produto/serviço. A condição principal para se estabelecer uma definição entre hospitalidade e gestão da hospitalidade reside no sentido de que “a gestão eficaz da hospitalidade em qualquer tipo de organização deve começar com uma definição claramente compreendida do que é hospitalidade” (King, 1995, p. 220) (cit in Brotherton, 1999, p. 170). Para a construção do argumento que contempla uma definição para o conceito de gestão da hospitalidade o autor aponta para três elementos distintos, a hospitalidade, a gestão e o profissionalismo. Segundo ele, uma vez que é aceito que a hospitalidade ocorre em ambientes privados/domésticos e públicos/comerciais, questões relativas à gestão da hospitalidade surgem igualmente em ambos os tipos de ambiente. No mesmo contexto há também a questão da influência de um profissional de gestão. A distinção entre a administração da hospitalidade e gerenciamento de hospitalidade, dado o uso geralmente aceito do último termo, reside no conceito de uma profissão e na existência da profissão de gerenciamento de hospitalidade preenchida por profissionais de gerenciamento de hospitalidade. Essa visão implica que haverá indivíduos envolvidos no gerenciamento de alguns aspectos das trocas de hospitalidade pública/comercial, mas que não devem ser necessariamente considerados gerentes de hospitalidade.

Ao propor a visão, de que, conceitualmente, todos os três elementos podem existir independentemente uns dos outros, o desafio é demonstrar como sua combinação pode ser vista para sustentar o argumento acima. Tomando os três elementos principais de hospitalidade (H), gestão (M) e profissionalismo (P), os três círculos principais indicam a possibilidade de sua existência independente. As áreas de sobreposição mostram três combinações diferentes de H, M e P conforma segue abaixo:

Figura 2: Hospitalidade, gestão e profissionalismo

Hospitality, management and professionalism



Fonte: Brotherton, (1999).

- A área de PM:

Indica a existência de outros tipos de gestão profissional que nada têm a ver com hospitalidade. A área M indica o gerenciamento em si. Esta é a conduta de gestão dentro dos aspectos mais privados e não ocupacionais da vida, e seria tipificada por indivíduos que administram suas casas, famílias, finanças etc. A área P indica a existência de profissões relacionadas a qualquer campo de atividade ocupacional diferente do que é hospitalidade-relacionado. Neste sentido a sobreposição dos círculos M e P, a área de PM, refere-se a qualquer gestão profissional relacionada à atividade ocupacional em campos ou indústrias diferentes da hospitalidade.

- A área de PH:

Indica uma atividade de hospitalidade profissional que não seria considerada como constituindo gestão de hospitalidade. O círculo H se refere claramente à hospitalidade *per se*, e a sobreposição deste com o círculo P gera a área PH. Isso indica a existência de provisão de hospitalidade profissional, ou o profissional de hospitalidade, e seria habitado por pessoas envolvidas na prestação de serviços de hospitalidade profissional, mas que não são os

gerentes da oferta geral de hospitalidade. Muitos funcionários do setor de hospitalidade se enquadrariam nessa categoria.

- A área de PHM:

Indica o domínio da gestão profissional da hospitalidade. É a combinação PHM no centro de o modelo que define as bases da gestão da hospitalidade. É axiomático que qualquer definição de gerenciamento de hospitalidade deve incorporar elementos de hospitalidade e gerenciamento *per se*. No entanto, isso não é suficiente para fornecer uma diferenciação suficientemente robusta entre o que a maioria das pessoas quer dizer quando usa esse termo e o de gerenciamento de hospitalidade. A gestão da hospitalidade ocorre em situações de hospitalidade privada/doméstica e pública/comercial. O que separa a gestão da hospitalidade da administração da hospitalidade é que a última pode ser conduzida de forma amadora ou profissional, mas a primeira é conduzida apenas por gerentes de hospitalidade profissionais. Portanto, a característica definidora da gestão de hospitalidade não é a combinação de gestão e hospitalidade, mas a existência de uma profissão de gestão de hospitalidade, e tudo isso implica.

O autor então conclui que a visão do que constitui o domínio da gestão da hospitalidade enfatiza a importância central de ser concebida como uma profissão, com todas as implicações que daí advém. As profissões têm identidade e certa coerência, estipulam normas de conduta e práticas profissionais e se autorregulam. “O desafio à “sabedoria convencional” destaca as questões de “identidade” e “parâmetro” relacionadas à natureza e ao escopo do que deve ser considerado apropriadamente como hospitalidade e gestão da hospitalidade” (Brotherton, 1999, p. 171). O autor também sugere que o entendimento dos dois conceitos talvez deva ser mudado de uma visão focada no produto da hospitalidade para uma com mais ênfase nos elementos naturais e nas implicações da troca de hospitalidade. Esta perspectiva tende a proporcionar uma visão mais sistemática que explora as semelhanças e diferenças entre os contextos de hospitalidade e não-hospitalidade. O autor coloca que a relação da questão do estudo e distinção entre os conceitos de hospitalidade e gestão da hospitalidade proporcionam uma perspectiva mais ampla de hospitalidade que poderia facilitar a exploração de estudos trans históricos e transnacionais e/ou culturais sobre a hospitalidade. Essas opções não apenas seriam de enorme interesse intrínseco, mas também

podem gerar percepções importantes para o desenvolvimento de novas formas de oferta de hospitalidade comercial.

2.3.1. A comercialização da hospitalidade: “a indústria da hospitalidade”

As discussões mantidas até este ponto tendem a desenvolver uma perspectiva sobre a definição do conceito de hospitalidade em sua forma mais pura. O questionamento proveniente desta necessidade de análise por parte dos estudiosos da hospitalidade surge pois é incontestável que a hospitalidade seja algo mais além do que um produto ou um serviço destinado a atender as necessidades dos viajantes. A definição dos conceitos de hospitalidade e gestão da hospitalidade, que foram discutidos anteriormente, já nos proporcionam um certo entendimento sobre o limite que se estabelece entre um e outro. Sobre a possibilidade de união dos conceitos uma vez que eles são reconhecidos como elementos que podem existir separadamente. Contudo a gestão da hospitalidade advém de uma necessidade da indústria como provedora da prestação de um serviço e/ou oferta de um produto.

Neste sentido, segundo Almeida (2009), apesar de sua gênese em torno da gratuidade da dádiva, ou seja, apesar da necessidade de entendimento da hospitalidade como algo em virtude das relações de troca humana, totalmente desconectada da influência do mercado, isso não necessariamente, significa dizer que a hospitalidade não possa acontecer em situações de caráter comercial.

“Se considerarmos que, na hospitalidade comercial, a recíproca é baseada no pagamento (LASHLEY; MORRISON, 2004), não haveria, pois, porque não aceitar que a relação entre hospedeiro e hóspede ultrapasse a fronteira delimitada pelo contrato, pois, na hospitalidade comercial, a hospitalidade propriamente dita acontece após o contrato, sendo que esse “após” deve ser entendido como “para além do” ou “tudo o que se faz além do contrato” (CAMARGO, 2004b, p.46) (cit in Almeida, 2009, p. 45).

A principal questão que paira sobre o entendimento do conceito de hospitalidade está diretamente ligada com a separação do conceito real de hospitalidade com qualquer que seja

o outro termo que se coloque em ligação direta com ele. A não separação da hospitalidade genuína no exato momento em que a hospitalidade se relaciona com outros termos impede a utilização real da hospitalidade no ambiente em que é aplicada.

A hospitalidade é reconhecida em todas as atividades ligadas a indústria do turismo e em quase todos os tipos de serviços oferecidos por outros tipos de organizações que tenham como foco principal o relacionamento direto com o cliente, embora nestes outros, o reconhecimento da hospitalidade seja mais restrito. A indústria do turismo teve sua evolução baseada na oferta de serviços que eram reconhecidos como “serviços de hospitalidade” ou “hospitaleiros”, que em um primeiro momento da história eram reconhecidos basicamente como os alojamentos, uma necessidade dos viajantes que tinham como dever ou obrigação realizar viagens a trabalho ou a negócios. É evidente que no momento em que se identificam as primeira viagens, a hospitalidade não era organizada [...], como se tem conhecimento nos dias atuais (Silva & Alves, 2012), uma vez que o fator “hospitalidade” não era reconhecido como um produto proveniente de relações comerciais e sim de relações humanas.

Como referenciado por Silva e Alves (2012, p. 2),

“A hotelaria teve a função inicial básica de alojar aqueles que, por estarem fora de seus lares, necessitavam de um quarto, uma cama e um bom banho. Com a evolução da área, os novos empreendimentos hoteleiros procuravam entender todas as necessidades das pessoas em trânsito e a atrair a população da microrregião para consumir seus produtos e serviços. (DUARTE, 1996, p.18)”.

“A busca pela consolidação da atividade turística como atividade social e econômica, estruturada, tem o sentido de profissionalizar, de forma que possa atribuir, acrescentar e reunir condições para a demonstração da qualidade em termos de serviços e de “bem receber” (Silva & Alves, 2012, p. 3). Desta forma o desenvolvimento do conceito de turismo, que foi baseado no desejo de viajar “por prazer”, e não por uma necessidade, tornou a hospitalidade como a promessa de oferta de um serviço de qualidade. Baseado no conceito do “bem receber”, juntamente com o fornecimento de alimento, alojamento e a criação dos serviços de entretenimento, estabelecidos para atenderem as necessidades dos viajantes, a hospitalidade tornou-se o principal motor de atividade do turismo.

“O “bem receber” se relaciona intimamente com a qualidade dos bens e serviços oferecidos no Turismo. Isto equivale a dizer que a qualidade oferecida no destino turístico pode influenciar diretamente no atendimento ao turista. Nesse sentido, se faz importante que a hospitalidade no Turismo esteja presente em todas as atividades relacionadas com a atividade planejada” (Silva & Alves, 2012, p. 3).

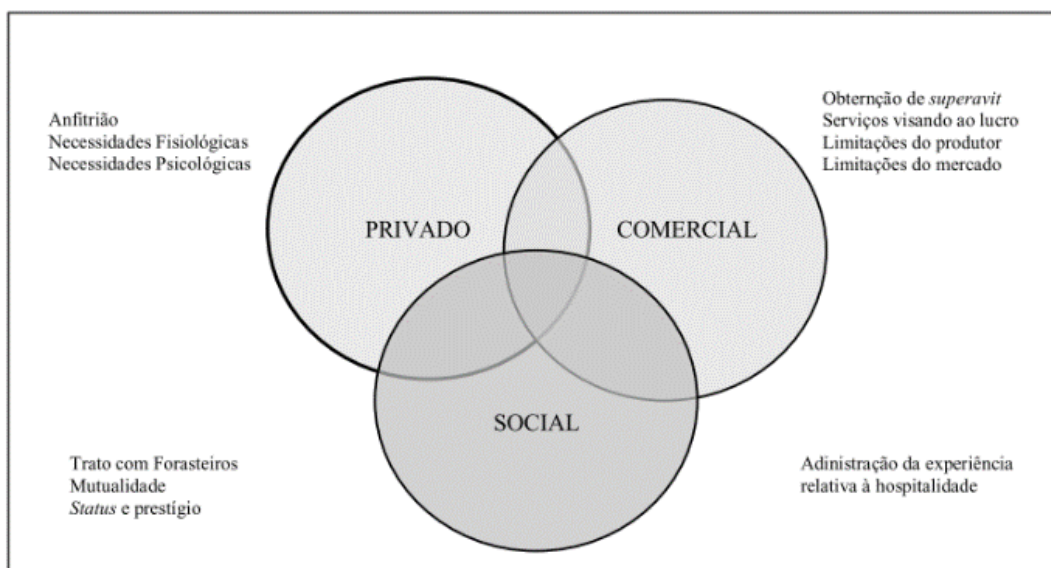
O turismo depende intimamente da hospitalidade, tanto da hospitalidade genuína, vista como hospitalidade gratuita que está implícita ao comportamento humano, quanto da hospitalidade planejada, que está ligada a relação comercial, monetária, financeira. A questão da comercialização da hospitalidade pode ser vista ou idealizada com base no fornecimento de um serviço. Como explicam os autores, Silva & Alves (2012), de acordo com a visão de Lashley & Morrison, (2004, p. 12),

“Uma vez que a hospitalidade nos serviços pode ser vista como a arte da valorização das relações interpessoais, da espontaneidade dos gestos, atitudes, condutas ao tratar as pessoas, transformando-as com o desenvolver da humanização dos serviços. “[...] as atividades de hospitalidade ajudam no desenvolvimento de laços sociais com terceiros e na satisfação subsequente das necessidades sociais” (2012, p. 3).

Castelli (2005), explica que o ato de hospedar significa receber, acolher, abrigar e alojar, neste sentido relacionados diretamente com a ideia da hospitalidade nos serviços, valorizando as interações interpessoais, das condutas ao tratar as pessoas, e complementa que é o que a hotelaria moderna faz, ou melhor, comercializa. Nesse caso não se trata de uma obra de caridade, mas sim de um negócio (Silva & Alves, 2012).

Sobre o contexto da comercialização, Almeida (2009), referência em seu trabalho a proposta de uma tríplice de elementos no campo da hospitalidade humana, desenvolvida por Lashley e Morrison no ano de 2005, que são respectivamente, a hospitalidade privada (doméstica), social (pública) e a comercial. A autora ainda enfatiza que os autores trazem a hospitalidade doméstica (privada) como paradigma das demais, inclusive da comercial.

Figura 3: A tríplice da hospitalidade humana



Fonte: Almeida, (2009).

Neste sentido Almeida, continua sua análise trazendo a definição apresentada por Camargo, em artigo no ano 2005, sobre a abordagem da tríplice dos elementos da hospitalidade humana de Lashley e Morrison e posteriormente avançando para o desenvolvendo uma nova perspectiva.

- Domínio Privado: o ato de receber em casa é o mais típico da hospitalidade e o que envolve maior complexidade do ponto de vista de ritos e significados.
- Domínio Social: é a hospitalidade que acontece nos cenários sociais, em suas expectativas de interação humana, podendo ser entendida tanto no cotidiano da vida urbana que privilegia os residentes, quanto na dimensão turística e na dimensão política.
- Domínio Comercial: diz respeito à hospitalidade enquanto atividade econômica e as modernas estruturas comerciais, criadas em função do surgimento do turismo moderno e mais adequadas à designação habitual de hotelaria e restauração.

Após a categorização citada acima, o autor reorganiza a hospitalidade em novas categorias a partir de dois grandes eixos: o primeiro referente aos tempos sociais da hospitalidade humana: acolher, alimentar, entreter e hospedar; e o segundo estabelece os espaços sociais no qual o processo se desenrola: o doméstico, o público, o comercial e o virtual.

Figura 4: A hospitalidade vista de a partir dos tempos e espaços sociais

	ACOLHER	HOSPEDAR	ALIMENTAR	ENTRETER
DOMÉSTICA	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
PÚBLICA	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios...	A gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e eventos.
COMERCIAL	Os serviços profissionais de recepção.	Hotéis.	A restauração.	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer.
VIRTUAL	Folhetos, cartazes, folderes, internet	Sites e hospedeiros de sites.	Programas na mídia e sites de gastronomia.	Jogos e entretenimento na mídia.

Fonte: Almeida, (2009).

Após fazer uma análise sobre a construção acima, a hospitalidade, na visão do autor, pode ser compreendida como: um ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural (Almeida, 2009).

Em conclusão Almeida expõe que o turismo é fruto de diversas evoluções históricas, e que está baseado desde o seu início como uma atividade econômica, em busca pela sua consolidação, também, como uma atividade social, estruturada, onde a profissionalização, sobretudo, deve ser reconhecida em termos de acolhimento, pois trata-se de uma demanda exigida atualmente. Neste sinto a autora coloca a visão de Lashley e Morrisson sobre a função da hospitalidade que segundo eles está baseado em,

“estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido.

Os atos relacionados com a hospitalidade obtêm este resultado no processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões) e aqueles que recebem (os hóspedes). Uma vez que os

relacionamentos necessariamente se desenvolvem dentro de estruturas morais, uma das principais funções de qualquer ato de hospitalidade é (no caso de um relacionamento já existente) consolidar o reconhecimento de que os anfitriões e os hóspedes já partilham do mesmo universo moral ou (no caso de um novo relacionamento) permitir a construção de um universo moral em que tanto o anfitrião quanto o hóspede concordam em fazer parte” (Almeida, 2009, p. 48).

É possível notar que os atos de hospitalidade transitam pelas ações realizadas pelo indivíduo de maneira gratuita e pela interação das relações entre os indivíduos. O conceito de hospitalidade é muitas vezes confundido com o produto da hospitalidade que é gerado pela indústria do turismo e da hotelaria. A hospitalidade apresenta-se primeiramente de forma gratuita, inata e futuramente de forma comercial, dependendo da relação monetária em troca do serviço. A hospitalidade é a promessa de um serviço/produto de qualidade.

2.3.2. Princípios da gestão e principais conceitos da gestão na indústria da hospitalidade

O papel da gestão, independentemente da empresa/setor/segmento/indústria/negócio, é quase incalculável, uma vez que representa um componente básico do processo de composição e estruturação de uma atividade de negócio. O exercício da gestão está presente diariamente em todos os processos e operações de uma atividade, sejam elas quais forem assim dando a base para o desenvolvimento e acompanhamento das necessidades e mudanças provenientes da indústria. Pode-se dizer que o exercício da gestão se traduz em um processo tanto de mudanças quanto de fixação de padrões. É um complexo sistema que necessita de diversas habilidade e conhecimentos, bem como a interação de componentes técnicos e administrativos para ser bem desenvolvida e estruturada.

Em primeiro lugar é importante que se esclareça o que é gestão. De acordo com Tesone (2010),

“simplesmente definido, é a realização dos objetivos de uma organização por meio das ações de outros. Isso nos leva a fazer a pergunta: O que é uma organização?

Uma organização é um conjunto de trabalhos individuais reunidos para atingir um conjunto comum de metas ou objetivos, o que para nossos propósitos significa a mesma coisa. Uma organização é composta por pessoas que fornecem bens e serviços aos clientes. Essas pessoas desempenham suas funções em locais físicos, como escritórios, alojamentos, restaurantes e lojas” (Tesone, 2012, p. 7).

A definição de “gestão” feita por Tesone (2012), oferece um certo tipo de complemento a definição de “gestão profissional” feita por Brotherton (1999). Brotherton explica que a gestão profissional é qualquer gestão relacionada à atividade ocupacional em campos ou indústrias que não as relacionadas a indústria da hospitalidade e como complemento Tesone explica que a gestão é a realização destas mesmas atividades em função de alcançar dos objetivos destas indústrias ou organizações. O conceito de gestão é tratado aqui como uma atividade profissional, que compreende um sistema de ações relacionado ao desenvolvimento de atividades dentro das organizações, que depende do desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências e habilidades dos profissionais e que quando relacionado com o setor da hospitalidade passa a desenvolver novas características que envolvem o conceito da hospitalidade *per se*.

Segundo Tesone (2012), quando grupos de pessoas trabalham juntos em uma organização, existem certas expectativas de comportamento e pensamento, e neste sentido a cultura organizacional é o que consiste nos valores, atitudes e crenças compartilhadas dos trabalhadores de uma organização específica. Esses valores, atitudes e crenças compartilhados fazem com que os trabalhadores se envolvam em comportamentos que são consistentes com as expectativas ou 'normas' dessa organização (Tesone, 2012). Nesta mesma linha o autor explica que quando uma pessoa ocupa um cargo dentro de uma empresa de serviços, o cargo ou posição ocupada pelo indivíduo, possui uma lista de tarefas, deveres e responsabilidades, que são descritos com objetivo de articular as atividades necessárias para o desenvolvimento daquele trabalho específico.

O desenvolvimento da gestão, ou desenvolvimento gerencial, dentro do setor da hospitalidade é um sistema dinâmico e de alta complexidade. Segundo Pizam (2006), o desenvolvimento gerencial (DG) tem várias formas: treinamento, educação,

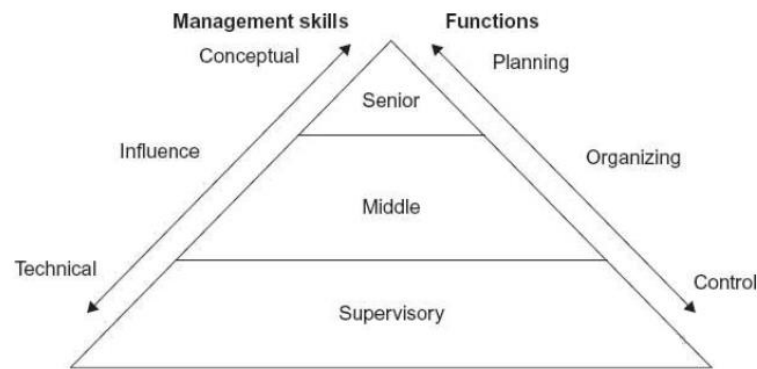
desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, planejamento de sucessão e assim por diante. Jansen, van der Velde e Mul (2001, p. 106) sugerem que:

“O desenvolvimento da gestão é definido como um sistema de práticas de pessoal pelo qual uma organização tenta garantir a disponibilidade oportuna de funcionários qualificados e motivados para seus cargos-chave. O objetivo do DG é ter à sua disposição o tipo certo de gerentes e especialistas no momento certo” (cit in Pizam, 2006, p. 419).

De acordo com Pizam (2006), alguns autores sugerem que o desenvolvimento gerencial está ligado com aprimoramento das habilidades pessoais e gerenciais por meio de competências consideradas essenciais para a realização das tarefas gerenciais. “Um modelo de competência é útil para construir uma estrutura integrada para desenvolver o sistema de recursos humanos de uma empresa” (Chung-Herrera et al., 2003, p. 19). O estudo sobre os modelos de competências sugere que o DG está focado na mudança e na gestão da mudança dentro da empresa e que os modelos de competências bem desenvolvidos e integrados permitem que uma empresa se comunique com seus funcionários (e gestores) sobre o comportamento, conectado com o sucesso, aumentando assim a capacidade da empresa de alcançar seu objetivos de negócios em tempos econômicos e sociais incertos (Pizam, 2006).

Quinn et al. (2015), sugerem que com relação ao desenvolvimento gerencial, os gerentes precisam passar por diferentes níveis de gerenciamento para poderem alcançar o nível mais alto de gerenciamento. Neste sentido, os gerentes precisam aprender diferentes competências em cada nível de gerenciamento para que possam gerir em diferentes níveis da organização. Eles também devem compreender como usar múltiplas competências e atuar de maneiras comportamentais complexas, pois isso é o que leva os gestores a mudarem de uma posição gerencial para outra.

Figura 5: Níveis de gerenciamento



Fonte: Tesone (2012)

Dito isto, em segundo lugar é importante que se esclareça o que é serviço. A resposta para este questionamento, dependendo de quem fosse responder poderia ser simplesmente “depende ...! Nesse caso, dependeria da natureza da indústria que fornece o serviço” (Tesone, 2012, p. 12). Diferente de empresas que se concentram na distribuição de produtos aos clientes, onde o atendimento aos clientes é garantir a entrega do produto e lidar com problemas que possam surgir com o desempenho do produto, as empresas de negócios de serviços, ou seja, neste caso empresas em que produto físico é na verdade um subproduto dos serviços prestados, o serviço principal consiste em interações e transações que resultam em um relacionamento entre clientes e funcionários. Deste modo as empresas que prestam serviços de hospitalidade são organizações que regularmente se envolvem no relacionamento com o cliente. De acordo com Tesone (2012), há dois fatores utilizados para se medir o nível de relacionamento com o cliente:

1 – Intimidade ou Intensidade das Relações

Por exemplo em um “restaurante de serviço rápido” ou um trabalhador de varejo simplesmente pega o pedido e embala o produto, portanto, a intimidade com o cliente é limitada. No entanto, um médico ou operador de hotel de luxo deve saber todos os detalhes sobre o cliente para fornecer os níveis de serviço esperados. Neste sentido, existe um alto nível de intimidade com o cliente durante dessas interações.

2 – Duração do Tempo Gasto com o Cliente

O cliente passa alguns minutos no “restaurante de serviço rápido” ou com o funcionário de varejo, enquanto ele ou ela passam cerca de 30 minutos com um médico ou contador, passa horas em um avião ou restaurante de serviço completo e talvez dias em um hotel de luxo.

A complexidade dos serviços oferecidos pela indústria da hospitalidade é bastante alta nos níveis de intimidade e de duração em relação à interação com o cliente e embora todas as empresas de serviços enfoquem o serviço como o produto principal, o epítome de uma operação de serviços está dentro do domínio do setor da hospitalidade (Tesone, 2012).

Neste sentido, Tesone (2012), explica que os gerentes em todos os níveis de gerenciamento em uma empresa de serviços executam todas as funções de gerenciamento. Contudo, a maior parte do tempo gasto na execução de certas funções varia de acordo com o nível de gerenciamento. A Figura 5, mostra-nos que existem três níveis básicos de gestão dentro da empresa de serviços. O nível de supervisão é considerado a gestão de nível júnior, em que o supervisor, chefe ou gerente assistente realmente supervisiona um grupo de trabalhadores. Os gerentes de nível médio geralmente são responsáveis pela função de uma unidade de trabalho de tamanho considerável, chamada de departamento, divisão ou loja. Os gerentes de nível sênior ocupam as posições de topo em uma empresa de serviços. No setor hoteleiro, a equipe de gerenciamento sênior é chamada de comitê executivo. Os membros deste comitê geralmente incluem o gerente geral, gerente geral assistente (ou gerente de divisão de quartos), controlador (contabilidade), diretor de recursos humanos, engenheiro chefe, diretor de alimentos e bebidas e o diretor de vendas e marketing.

Os gestores em todos os níveis da organização têm autoridade para tomarem decisões destinadas, resolverem problemas e contribuir para o direcionamento estratégico da unidade de trabalho. A amplitude de autoridade de um gerente geralmente aumenta a cada promoção para níveis mais altos de gerência. A responsabilidade da administração envolve assumir a responsabilidade por uma área de autoridade. Os gerentes devem ser capacitados com níveis equilibrados de autoridade e responsabilidade (Tesone, 2012).

Dentro da indústria da hospitalidade, do turismo ou em qualquer outra indústria de serviços é possível enxergar que a carreira dos indivíduos, que almejam o sucesso, envolverá, inevitavelmente, a promoção para cargos de gestão. Indivíduos que almejam cargos ligados

a operações como alojamento, recreação, restaurantes, entre outros, conseqüentemente irão ocupar cargos de gerencia de operações, e indivíduos que preferirem áreas como a de recursos humanos, marketing, vendas, finanças, tecnologia da informação, poderão ocupar cargos de gerentes gerias, diretores e vice presidentes (Tesone, 2012).

Um dos princípios básicos encontrados na gestão da indústria da hospitalidade e que também é esclarecido pelo autor é a relação que se estabelece entre serviço, versus a servitude. No setor da hospitalidade e do turismo, uma das capacidades exigidas aos gestores é a habilidade de antecipar as necessidades dos clientes, bem como agir de forma proativa para satisfazer essas necessidades. A ideia intrínseca desta habilidade é que a ação não seja realizada “porque é preciso fazer” e sim porque existe uma vontade natural, do indivíduo, em fazer, ou seja, os gestores do turismo e da hospitalidade fazem isto porque gostam, pessoal e profissionalmente, do desafio de criar uma experiência memorável para seus hóspedes. Tesone (2012), descreve a ação utilizada para descrever este desejo intrínseco como “mordomia”, e explica que a “mordomia” é a idealização dos líderes de prestarem um serviço a seus “seguidores”, a todo momento, sem que sejam solicitados por assistência.

A descrição desta habilidade, que mais pode ser reconhecida como um prazer pessoal, é facilmente relacionada com o conceito genuíno da hospitalidade. Antecipar as necessidades dos clientes e de funcionários e ao mesmo tempo esforçar-se para estar desenvolvendo ações que estejam sempre a frente destas necessidades é um prazer pessoal, é algo que, na teoria pode ser ensinado, mas na prática somente aqueles que veem um sentido maior na realização destas ações são reconhecidos por seu trabalho. Esta habilidade precisa ser algo natural do ser, do indivíduo, e não algo treinado para ser executado, pois prever as necessidades de outro ser humano vai além da compreensão do momento presente.

A indústria do turismo e da hotelaria procura aqueles indivíduos que genuinamente gostem de outras pessoas o suficiente para se comprometer em fornecer-lhes níveis íntimos de serviço por longos períodos. De acordo com Tesone (2012),

“Esses indivíduos possuem a segurança dentro de seu ser para reconhecer a diferença entre fazer uma escolha profissional para servir aos outros, em oposição a uma atitude insegura de estar em uma posição de servidão, na qual sentem que 'devem' servir aos outros. A diferença é um paradigma mental de segurança pessoal

versus insegurança pessoal. Os indivíduos inseguros se moverão em direção a setores burocráticos e posições que são principalmente egoístas, enquanto seguem suas carreiras [...] um caminho de serviço é uma escolha que fazemos, enquanto um de servidão é imposto sobre nós.” (2012, p. 14).

Naturalmente que o papel da gestão dentro da indústria da hospitalidade é diferente do papel da gestão em outro(s) tipos de organizações. Uma vez que o conceito de hospitalidade e gestão da hospitalidade são esclarecidos, a tarefa principal torna-se aplicar os processos e atividades relacionadas a gestão, baseado no conceito de hospitalidade. O processo de transformação da hospitalidade em indústria está baseado na interrelação entre a qualidade do serviço oferecido e o pagamento realizado pelo produto final.

2.4. A indústria da Hotelaria

Os meios de hospedagem, sejam eles referidos como tavernas, hospedarias, alojamento etc., são o produto universal que deu fundamento ao desenvolvimento da indústria global que conhecemos como indústria da hotelaria. Os meios de hospedagem a que se tem os primeiros indícios, referidos nos primórdios das primeiras civilizações, são apenas em parte, podendo-se dizer que talvez apenas em essência, parecidos com os meios de hospedagem que são oferecidos pela indústria da hotelaria atualmente. No entanto foi a partir destes meios de hospedagem que se originaram os diversos tipos de alojamentos que existem no mercado nos dias de hoje.

De acordo com Dias (2002), “cada época teve seu tipo de meio de hospedagem, sendo o exercício da hospitalidade muitas vezes uma atividade graciosa e, outras tantas, com a contrapartida do pagamento” (2002, p. 103). Dias se refere aos meios de hospedagem como algo que em um primeiro momento era oferecido “de bom grado”, sem a intenção, do anfitrião em receber algo em troca, algum valor pelo “serviço” que era oferecido e somente depois de algum tempo, virando quase que exclusivamente uma regra, a oferta de alojamento sendo feita através da contrapartida do pagamento. A autora argumenta que desde a antiguidade até os dias atuais, formas equivalentes a um hotel sempre acompanharam os passos dos viajantes. Segundo Medlik & Ingram (2001: 6),

“os hotéis têm, aproximadamente, duzentos anos. A palavra hotel passou a ser utilizada na Inglaterra com a introdução, em Londres, após 1760, do tipo de estabelecimento, então comum em Paris, denominado *hôtel-garni*, uma grande casa na qual os apartamentos eram alugados por dia, semana ou mês. Seu aparecimento representou uma mudança radical das formas tradicionais de acomodação de hóspedes, *inns* ou hospedarias simi-lares, em algo mais luxuoso e mesmo ostentativo. Os hotéis com gerentes, recepcionistas e staff uniformizado implantaram-se, em geral, no início do século XIX e, até a metade deste, seu desenvolvimento foi relativamente lento. Entretanto, os hotéis no restante da Europa tiveram mais progresso, tendo-se originado, entre fins de século XVIII e início do XIX a ideia do resort hotel” (cit in Dias, 2002, p. 104).

A indústria hoteleira passou por diversas modificações ao longo dos anos e foi impulsionada principalmente pelo desenvolvimento e criação de novos meios de transportes provenientes dos avanços tecnológicos decorrentes da Revolução Industrial como por exemplo o surgimento do trem e do navio a vapor (Dias, 2002). O surgimento da rede ferroviária do Reino Unido em meados do século XIX resultou na necessidade de acomodação e construção de hotéis em terminais ferroviários. O aumento do tráfego das classes altas, tanto no Reino Unido quanto no exterior, estimulou a construção dos hotéis de luxo. (Knowels, 1998).

Foi ainda no século XIX, na Europa, que surgiram hotéis maiores e mais comerciais do que as hospedarias, que passaram então a adotar o nome de hotel. Ao final do século XIX, os hotéis norte-americanos se desenvolveram com rapidez para atender ao viajante da estrada de ferro. No ano de 1900, já era possível contabilizar por volta 10.000 estabelecimento hoteleiros nos EUA, que ofereciam diversos níveis e tipos de serviços (Barrows & Powers, 2009).

A consolidação da indústria hoteleira se deu no início do século XX, um período que conhecido como *Belle Époque*, e que foi marcado pelos progressos técnicos da Revolução Industrial, bem como pelas transformações da sociedade em geral (foram introduzidas

noções de produtividade e de trabalho em série). Ao mesmo tempo assistiu-se à redução do número de horas trabalhadas. Paralelamente este período, os EUA tornam-se a primeira potência industrial mundial. Todo este desenvolvimento, conseqüentemente, atingiu a indústria hoteleira que passou a crescer rapidamente (Dias, 2002).

Durante o final da década de 1950 e início da década de 1960, a indústria da hospitalidade cresceu devido a fatores como aumento no encargo real, padrões de vida, tempo de lazer e propriedade de automóveis. Outra influência foi o desenvolvimento do transporte aéreo durante a década de 1960, que desempenhou um papel significativo na acessibilidade dos resorts (principalmente localizados na Espanha) e na localização dos hotéis. A localização da indústria e do comércio e a expansão da rede de autoestradas, criaram uma demanda por acomodação, alimentos e bebidas, principalmente atendendo viajantes de negócios. Finalmente, o crescimento no número de pacotes de férias desde o seu início em 1960, significou que muito mais pessoas se hospedaram em hotéis. (Knowels, 1998).

Os tipos de meio de hospedagem, ou seja, a classificação de um tipo de acomodação de um estabelecimento hoteleiro era feita, com muita semelhança aos dias atuais, de acordo com a quantidade de quartos e tipos de serviços oferecidos. Este processo surgiu naturalmente, uma vez que o desenvolvimento dos meios de hospedagem, tanto na Europa quanto nos EUA não se deu de maneira uniforme. A diferença de poder aquisitivo entre as famílias sempre existiu e o mercado hoteleiro se desenvolveu, assim como todos os outros tipos de mercados e negócios, atendendo as demandas provenientes das diferentes classes sociais. Desta forma os hotéis eram construídos oferecendo mais ou menos serviços, oferecendo comida e bebida ou não, cobrando um valor mais alto ou mais baixo.

Nos EUA a medida em que milhares de quartos passaram a ser oferecidos ou longo das novas rodovias estaduais e federais, “A Federal Road Aid Act de 1916, originou a criação do primeiro “motel”. Os motéis eram estabelecimentos pequenos, simples e ofereciam, em sua maioria, em torno de 20 quartos. Estes estabelecimentos não possuíam as instalações complexas de um hotel e eram gerenciados por proprietários residentes e possuíam apenas alguns funcionários. O “bum” da construção dos motéis se deu após o término da Segunda Guerra Mundial, acompanhando o crescimento das viagens de automóveis (Barrows & Powers, 2009).

Seguindo nesta linha, até meados dos anos 1950, eram então conhecidos os dois tipos de hospedagens nos EUA que eram respectivamente os hotéis, em geral relativamente grandes e localizados no centro das cidades, e os motéis, geralmente pequenas propriedades localizadas fora da cidade. Contudo estes dois tipos de estabelecimento não foram suficientes para atender a demandas dos novos turistas. Em 1952, Kemmons Wilson, levou sua família a uma viagem de férias e ficou decepcionado com a precariedade das acomodações encontradas para atender as suas necessidades e dos viajantes de negócios. Assim Kemmons, criou um novo conceito de hospedagem o “motor hotel”, deste modo, revolucionando o setor da hospedagem. De acordo com Barrows & Powers,

“Os motéis tornaram-se maiores e passaram a oferecer ampla variedade de serviços. Salas de refeições ou pequenos restaurantes, espaços para coquetéis e salas de reuniões atraíam viajantes de negócios. As piscinas passaram a ser essenciais para as famílias em viagem. Telefones nos quartos, geralmente presentes nos hotéis, mas ausentes nos motéis, tornaram-se a regra nos “*motor* hotéis”, que exigiam uma mesa telefônica e alguém para operá-la. Enquanto os hotéis e motéis ofereciam rádios e televisores operados por moedas, a televisão preto e branco e depois a televisão em cores gratuitas, tornaram-se obrigatórias” (Barrows & Powers, 2009, p. 180).

Foi então que a partir da década de 1950, a distinção entre os hotéis e os motéis e a criação do “motor hotel”, no EUA, elevou o mercado hoteleiro a um novo nível e a partir daí o desenvolvimento do setor cresceu em direção ao que conhecemos hoje como a indústria da hotelaria. Neste período a identificação dos meios de hospedagem tornou-se cada vez mais complexa, conseqüentemente, levando as propriedades de hoje a serem classificadas em uma variedade de categorias (Barrows & Powers, 2009).

A indústria da hotelaria opera, hoje, de acordo com as necessidades do mercado, ou seja, a oferta se adapta de acordo com a demanda dos viajantes. Isso influencia diretamente no desenvolvimento e criação de novos meios de hospedagem. Embora as categorias de classificação dos meios de hospedagem possam ser muito semelhantes entre os países, cada localidade, opera e classifica seus meios e hospedagem de uma maneira. No entanto é

possível entender como a indústria está organizada com relação aos tipos de hospedagem existentes, mesmo que nem todos os lugares denominem seus meios de alojamento exatamente da mesma forma.

Barrows & Powers (2009), apresentam a classificação dos meios de hospedagem encontradas no EUA, que, atualmente, pode nos proporcionar uma orientação substancial sobre como a indústria hoteleira se comporta com relação a classificação dos meios de hospedagem (ver Figura 6).

No entanto, como mencionado anteriormente cada localidade desenvolve o seu tipo de classificação e os tipos de hospedagens oferecidos naquela região. A padronização deste sistema, em um sistema global, não é possível, uma vez que cada localidade/destino detém de um tipo de oferta e demanda, bem como possui tipos de produtos e serviços diferentes. A classificação fornecida por estes autores nos proporciona uma noção do que é comumente encontrado nos continentes americano e europeu. Os tipos de alojamento, apresentados na Figura 6, são o que podemos considerar como algo ordinário na indústria da hotelaria e do turismo.

Outro tipo de classificação que é atribuída aos meios de hospedagem é classificação através da concessão de estrelas. Novamente, o processo de atribuição destas estrelas é feito igualmente ao processo de definição dos tipos de meios de hospedagem, cada localidade concebe de uma maneira diferente. Usualmente a atribuição de estrelas vai de 1 a 5, onde 1 estrela representa menos produtos e serviços e 5 estrelas representa uma maior quantidade podendo se tratar, em muitos casos, de um hotel de luxo.

Figura 6: Classificação de meios de hospedagem

Tipos de Hospedagem				
Classificados por Preço				
Hotéis Econômicos		Hotéis de preço Médio		Hotéis de Luxo
Normalmente estes hotéis oferecem apenas quartos para hóspedes. Há pouco ou nenhum espaço comum, não há dependências de reuniões e, geralmente, quando existem o espaço para refeições é muito limitado.		Oferecem, geralmente, uma ampla variedade de instalações e amenidades. Geralmente, há, em comparação com hotéis econômicos, mais espaços comuns e dependências de reuniões e pelo menos uma dependência para reuniões.		Estão no topo de categoria de preços. Oferecem, geralmente, de 150 a 400 quartos. Com decorações e móveis sofisticadas que podem ser exclusivos proporcionam ampla variedade de serviços e amenidades. Tipicamente estes hotéis tem serviços de <i>concierge</i> e várias operações de alimentos e bebidas, incluindo um restaurante, dependências de banquete e serviços de quarto completos (24h diárias ou algo próximo a isso). Instalações recreativas ou acesso dos hóspedes a instalações próximas estão também disponíveis. O índice de funcionários por quarto é alto e as diárias estão consideravelmente acima dos hotéis de preço médio.
Classificados por Função				
Hotéis de Convenções		Hotéis comerciais		
Estes hotéis são grandes, com normalmente 500 quartos ou mais, oferecem muito espaço para reuniões e atividades e, tipicamente, incluem grandes salões e até áreas de exposições. Instalações de alimentos e bebidas tendem a ser extensivas, com vários restaurantes e áreas de descanso, instalações de banquetes e serviços de quartos.		Em comparação aos hotéis de convenções estes hotéis são menores, com 100 a 500 quartos. Há menos espaços comuns, pouco espaço para reuniões e atividades, menor opção de bares e restaurantes e amenidades recreativas limitadas. Tendem a estar localizados nas áreas centrais das cidades. Estão próximos a grandes complexos de escritórios e lojas de varejo, a destinos de negócios durante o dia e, à noite, aos muitos centro de entretenimento da uma grande cidade.		
Classificados por Localização				
A localização pode também ser um critério para a classificação dos hotéis. Os tipos de hotéis desta categoria incluem hotéis localizados em área centrais, hotéis suburbanos, hotéis localizados em rodovias interestaduais e hotéis de aeroportos. Nas décadas de 1950 e 1960, à medida que o transporte aéreo tornava-se mais comum, um novo tipo de hotel foi criado, desenhado especialmente para acomodar passageiros. Os hotéis de aeroportos variam conforme a localização e o tamanho do aeroporto e oferecem um composto de instalações e amenidades. Tipicamente, possuem de 150 a 550 quartos. Um serviço extra importante oferecido pela maioria desses hotéis é a van de cortesia, que oferece ao hóspede transporte de ida e volta ao aeroporto.				
Classificados por Segmento de Mercado				
Centros de Conferência	Resorts	Hotéis Casino	Spas de Saúde	Time-Share ou Hotéis de Férias
Frequentemente, esses hotéis estão localizados em áreas afastadas das cidades e oferecem, no máximo, 300 quartos. São instalações que proporcionam ambientes de aprendizagem bem desenhadas, várias salas de reuniões e salas de aula equipadas com pleno apoio audiovisual e tecnológico. Frequentemente, as refeições e o uso das instalações recreativas estão inclusos na diária.	Tipicamente, estão localizados em locais pitorescos e têm de 200 a 500 quartos. Fornecem várias amenidades recreativas, dependendo da localização geográfica. Uma variedade de restaurantes e bares está disponível e varia de instalações informais a sofisticadas. É normal seus hóspedes viajarem ao menos algumas centenas de quilômetros para atingi-los, geralmente de avião. Os resorts podem também ser classificados em base sazonal, conforme o período do ano de pico da demanda, e incluem verão, inverno rigoroso (isto é, resorts de esquiagem), inverno ameno (como sul da Flórida ou do Arizona) e o ano todo. Anteriormente, a maioria dos resorts operava sazonalmente, e hoje opera o ano todo, com grupos de empresas e pacotes de diárias mais baratas para atrair os hóspedes durante épocas do ano de fraca demanda. Um segmento interessante dos resorts foca o ecoturismo. Esses estabelecimentos de hospedagem remotos estão tipicamente localizados em áreas de beleza natural significativa e os elementos de design das propriedades confundem-se com o ambiente natural e protegem o ecossistema. Frequentemente incorporadas à viagens de aventura.	Esses hotéis e resorts diferem significativamente nas operações em comparação a maioria dos hotéis. Nessas propriedades, o jogo representa a principal fonte de receita. A maioria deles está localizado em Las Vegas. Vários cassinos com hotéis estão também localizados nas reservas nativas espalhadas pelos Estados Unidos.	Frequentemente, os spas estão localizados em propriedades do tipo resort ou fazem parte de um resort maior, fornecem amenidades adicionais centradas nas necessidades que variam da perda de peso à redução do estresse e à própria gratificação. Possuem profissionais que, normalmente, incluem nutricionistas, terapeutas, massagistas, preparadores físicos e, em alguns casos, médicos. Há várias categorias destas, incluindo as que possuem fontes quentes de água mineral, as de tratamento de beleza, as de condicionamento físico, e as holísticas. Os hotéis que oferecem instalações de spa e condicionamento físico estão agora dedicando mais espaço a essas atividades para permanecerem competitivos.	O <i>time-sharing</i> , mais recentemente conhecido como propriedade de férias, envolve um tipo de propriedade compartilhada em que o comprador adquire o direito de usar uma unidade residencial em uma determinada época do ano. É um segmento de viagens e turismo com crescimento mais rápida. Os Estados Unidos são líderes mundiais desse mercado, com a terça parte dos resorts, quase dois milhões de proprietários e, aproximadamente, 120 novos compradores por ano. Cada condomínio ou unidade de um resort de proprietários é dividido em intervalos, normalmente por semana, vendidos separadamente. Os condomínios têm preços conforme vários fatores, incluindo tamanho da unidade, amenidades do resort, localização e estação do ano.
Outras Classificações				
Hotéis Fiat		Hotéis de Permanência Prolongada	Hotéis em Propriedades Históricas	Hospedarias de Pernoite e Café da Manhã
Esses hotéis ficaram conhecidos como categoria separada na década de 1970. Os quartos são maiores do que os dos hotéis normais, geralmente com 46,5 m ² . Uma pequena sala antecede o dormitório e alguns hotéis oferecem uma cozinha. Podem ser encontradas em localizações urbanas, suburbanas e até em áreas residenciais. As amenidades e serviços (disponibilidade de um restaurante industrial, espaço para reuniões e instalações recreativas) podem variar amplamente nesse tipo de hotel.		Esses hotéis fornecem muitas das mesmas características e amenidades dos hotéis fiat, como um forno micro-ondas, refrigeradores, utensílios de cozinha ou pratos, serviço de compra de mantimentos, serviços comerciais e serviço de limpeza limitada. Entretanto, comparado aos hotéis fiat, seus preços são bem menores, cobrados por dia, semana ou mês. Os restaurantes podem estar localizados nas proximidades, normalmente, não oferecem esse serviço em suas instalações.	Alguns hotéis têm significado histórico e funcionam em propriedades históricas restauradas a seu esplendor original. Esses hotéis clássicos têm grande apelo para as pessoas que desejam experimentar algo da grandiosidade e elegância de épocas antigas, somado aos confortos modernos.	Possuem cinco a 10 quartos, embora algumas sejam maiores. O café da manhã está incluso na diária. Não oferecem restaurante e não têm licença para a venda de bebidas alcoólicas. Entretanto, um <i>country inn</i> ou pequeno hotel, geralmente com 10 a 20 quartos ou mais, frequentemente possui um restaurante e muitos têm licença para a venda de bebidas alcoólicas. ²⁷

Fonte: elaboração própria, adaptação Barrows & Powers (2009).

Respectivamente na Europa é possível encontrar uma similaridade de critérios para as estrelas. Desde 2004, a HOTREC (*umbrella association of Hotels, Restaurants, Cafés & similar establishments in Europe*) e as suas associações têm trabalhado para aproximar os sistemas de classificação de hotéis nos vários países europeus. Em 2009, 7 membros se comprometeram a aplicar critérios quase idênticos para sua classificação de hotel e desenvolveram o *Hotelstars Union* sob o patrocínio da HOTREC. Desde a sua criação, 11 países europeus adicionais aderiram à iniciativa. Hoje, Áustria, Azerbaijão, Bélgica, República Tcheca, Dinamarca, Estônia, Alemanha, Grécia, Hungria, Letônia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Holanda, Eslovênia, Suécia e Suíça são membros da família das estrelas (HORTEC, 2018).

Além do esforço de desenvolvimento de meios de hospedagem que atendam às necessidades dos viajantes e acompanhem as inovações do mercado, a indústria da hotelaria ainda necessita do desenvolvimento de um sistema altamente padronizado e organizado para a operacionalização dos meios de hospedagem. E é desta maneira que a área de gestão se sobrepõe ao gerenciamento das atividades desenvolvidas dentro da indústria e se cruza com os conceitos de hospitalidade e gestão da hospitalidade.

Segundo Aldrigui (2007, p. 55), “tradicionalmente, um hotel vai apresentar pelo menos dois departamentos – o de hospedagem e o de alimentos & bebidas (também chamado de A&B)”. Estes dois setores possuem necessidades de competências que podem ser semelhantes ou específicas e distintas. Em resumo o setor de A&B opera e administra os serviços relacionado a produção de alimentos do hotel (atua nas cozinhas, bares, restaurantes, serviço de quarto etc.) e o setor de hospedagem administra a experiência do hóspede, desde o momento em que solicita a reserva, passando por sua chegada e recepção, acomodação no quarto, utilização dos serviços da estrutura do hotel e posteriormente a saída. Conforme o tamanho do estabelecimento, outros departamentos passam a ser necessários, como o administrativo-financeiro, o de marketing e vendas e o de eventos e assim por diante. A quantidade de departamentos especializados vai depender do tamanho e do tipo de hotel (Aldrigui, 2007). Isto não quer dizer que hotéis de menor porte não desenvolvam atividades com por exemplo, marketing, eventos ou recreação, e sim que o tamanho do hotel define a necessidade da quantidade de departamentos especializados, desta forma um hotel de menor pode desenvolver tais funções, porém tendo menos departamentos, menos funcionários e consequentemente funcionários que absorvem mais de uma função. Além destes, outros

setores específicos como, lazer e recreação, manutenção, segurança, recursos humanos e tecnologia, podem surgir como uma necessidade. Usualmente hotéis de grande porte apresentam organogramas mais complexos, devido ao grande número de atividades simultâneas e das demandas por serviços especializados (Aldrigui, 2007). Neste contexto a necessidade de desenvolvimento de sistema de trabalho e modelos organizacionais hierárquicos que atendam às necessidades dos hotéis são elaborados por seus gestores.

Pesquisadores e estudiosos na área da hospitalidade, há algum tempo, preocupam-se em analisar a organização dos meios de hospedagem com objetivo de compreender as particularidades de sua administração e propor melhores alternativas de gestão. Fica evidente que não existe um modelo ideal para a organização de um meio de hospedagem, sua localização e seu porte, somados aos serviços existentes é que determinarão as funções necessárias.

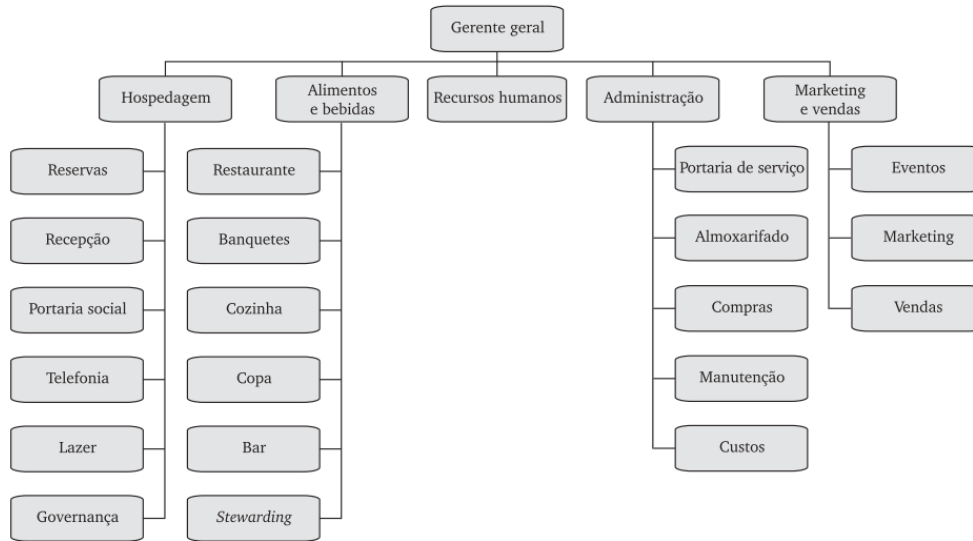
Abaixo seguem duas ilustrações desenvolvidas por Castelli (1999) e por Barrows & Powers (2004), respectivamente, sobre as principais áreas funcionais que podem ser necessárias em hotéis.

Figura 7: Principais áreas funcionais encontradas em Hotéis



Fonte: Powers & Barrows (2004).

Figura 8: Principais áreas funcionais encontradas em hotéis



Fonte: Aldrigui, (2007)

A definição destes sistemas organizacionais, como comentado anteriormente, é feita de acordo com a necessidade da organização, no entanto algumas áreas funcionais obrigatoriamente irão aparecer como igualmente necessárias, é o caso das áreas de gerente geral, hospedagem, alimentos e bebidas, administração, recursos humanos, marketing e segurança. A necessidade de ramificação proveniente destas áreas irá depender de cada organização. Neste sentido os modelos apresentados pelos dois autores tratam de modelos referente a hotéis de grande porte, geralmente que disponibilizam um grande número de quartos e de uma vasta gama de serviços oferecidos aos hóspedes.

2.4.1. Os meios alternativos de Hospedagem

A indústria hoteleira se apresenta de várias formas ao redor do mundo, levando em consideração a demanda dos viajantes, a cultura local, a globalização, a tecnologia, os recursos disponíveis em cada destino, entre outras variáveis.

O segmento hoteleiro, assim como a indústria turística, compreende uma diversidade de contextos e atende a um incontável perfil de consumidores. Por esta razão é evidente que se desenvolva uma ampla quantidade de tipologias de meios de hospedagem, para que se possa atender a esta demanda diversificada. Além dos meios de hospedagem já referenciados conforme a Figura 6, outras denominações alternativas surgiram ao longo da história e do

desenvolvimento da indústria do turismo provenientes das necessidades de outros tipos de viajantes que acrescentaram novas diretrizes para os conceitos do turismo e da hotelaria. Estes meios de hospedagem não convencionais são referenciados por alguns autores na literatura como “meios alternativos de hospedagem” (ver Figura 9). Em geral, estes tipos de alojamento aparecem como sendo relativamente novos em comparação com os usuais, ou seja, não são referidos como aqueles meios hospedagem mais conhecidos e estudados na literatura, embora nem sempre seja este o caso. Toda via, por serem tratados como algo relativamente novo na indústria do turismo e da hotelaria, ainda poucos estudos são encontrados atualmente.

De acordo com Giaretta (2005), estes meios de hospedagem alternativos podem ser definidos como:

“o meio de hospedagem não convencional que complementa a oferta de leitos nos destinos turísticos, e tem como característica ser mais econômico do que a hospedagem convencional e apresenta uma grande variação quanto à sua prestação de serviços. É de propriedade de pequenos empreendedores e apresenta um leque composto por albergues da juventude, *bed and breakfast*, campings, acampamentos, residências estudantis, alojamentos esportivos, quartos em residências da população local, casas alugadas de residentes da localidade, pousadas, hotel sobre rodas, estabelecimentos religiosos, alojamentos de clubes de campo etc. (cit in Aldrigui, 2007, p. 33).

Além destes tipos de alojamento referenciados por Giaretta, uma das tipologias existentes dentro da hotelaria, e que hoje começa a ganhar mais atenção, por conta de seu caráter altamente adaptável, são os meios de hospedagem conhecidos como Hostels. Bahls (2018), explica que o segmento denominado Hostel abrange um público alvo diversificado, não sendo possível definir uma faixa etária ou tipo de turista que os utilizem porém explica que esse segmento, que engloba o turismo estudantil, de intercâmbio, os viajantes jovens independentes e os backpackers, que de acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), têm se tornado “uma parte cada vez mais significativa da indústria do turismo global

[...], pois [estes são vistos hoje como] valiosos visitantes, que possuem uma contribuição econômica significativa e também desenvolvem habilidades pessoais, laços sociais e vínculos culturais em busca por experiências engajadoras” (UNWTO, 2008, p. ix) (cit in Bahls, 2018).

O estudo sobre todos os meios de hospedagem alternativos que aparecem como referência atualmente dentro do setor do turismo e da hospitalidade ainda se encontram e são considerados como no estágio de pesquisa embrionário, e isso implica em uma ampla lacuna no conhecimento tanto científico quanto técnico a respeito dos processos de funcionamento, gestão, operação e classificação destes alojamentos.

Neste contexto, os Hostels surgem como um tipo de hospedagem diferente dos hotéis convencionais e trazem novos conceitos para a hotelaria. Além disto estes meios de hospedagem diferem dos meios de hospedagem tradicionais em tamanho, serviços e produtos oferecidos, tipos de acomodações disponíveis, quantidade de quartos, quantidade de funcionários, tipos de sistemas, qualidade dos serviços e principalmente em processos de gestão.

Figura 9: Meios alternativos de Hospedagem

Beni (2000)	Giaretta (2005)
Pensão	Pensão
Pensionato	Pensionato
Colônia de férias	Colônia de férias
Albergue de turismo	Albergues da juventude (HI <i>Hostels</i>)
Pousada	Pousada
Acampamento de férias	Acampamentos
<i>Camping</i>	<i>Camping</i>
Imóvel locado	Imóveis locados
Segunda residência	Residências secundárias
Alojamentos de turismo rural	Alojamento de turismo rural
Hospedaria	
Parador	
<i>Apart-hotel</i>	
<i>Flat</i>	
Quartos avulsos	
	<i>Bed and Breakfast</i>

Fonte: Aldrigui, (2007)

Diferente da hotelaria tradicional, caracterizada por grandes sistemas de operações, de acordo com Aldrigui (2007), a pequena hotelaria, como, por exemplo, as pousadas, ou Hostels, o *apart-hotel*, a administração do empreendimento é dividida pela competência dos profissionais envolvidos, em geral seus proprietários, que acumulam funções, onde o dono cuida dos processos operacionais e administrativos, e sua esposa administra a cozinha e o atendimento ao público. O mesmo exemplo pode ser aplicado a outros tipos de meios de hospedagem alternativos. A literatura está altamente embasada e direcionada as grandes operações, visto que o perfil dos meios de hospedagem tem mudado consideravelmente nos últimos anos é imprescindível que os estudos comecem a entender mais a fundo sobre os processos de funcionamento e gestão destes novos meios alternativos de hospedagem, uma vez que o mercado hoteleiro assim como o mercado turístico são considerados sobretudo, setores dinâmicos e que estão em constante mudança.

Segundo Bahls (2018), quando fazemos a análise da hospitalidade dentro do setor do turismo, especialmente no setor hoteleiro, é necessário entender que ela cria um embate entre as relações interpessoais. Cada nicho cultural de um determinado destino turístico possui, intrinsecamente, suas próprias maneiras de demonstrar tanto a hospitalidade quanto a inhospitalidade (Bahls, 2018, p. 42). No concerne ao conceito de hospitalidade manifestado dentro dos meios de hospedagem, neste caso os Hostels, ainda que estudos mais aprofundados sobre a relação entre os Hostels e a hospitalidade devam ser realizados, algumas análises primordiais podem ser sintetizadas a partir dessa relação:

- As demonstrações de hospitalidade de uma determinada cultura fazem parte do patrimônio cultural de um destino turístico; – Os Hostels possuem, em sua gênese, ligação direta com essas demonstrações de hospitalidade local, conseqüentemente com patrimônio cultural de um destino; – A “hospitalidade genuína”, se possível dentro do turismo, é mais provável que aconteça em estabelecimentos de pequeno porte, empresas familiares e nos Hostels, que nasceram desse conceito e o tem incorporado em sua filosofia desde então; (Bahls, 2018, p. 43).

Esta análise proporciona a reflexão sobre a importância dos Hostels na atualidade, não só como um segmento em desenvolvimento e conseqüentemente de crescimento econômico, mas também como uma prática de preservação da hospitalidade e do bem receber. Neste cenário para se possa compreender os fatores que levam este meio de hospedagem a expansão e a preservação desta prática é imprescindível que se conheçam os processos ligados à sua gestão e a as competências que são desenvolvidas e praticadas por seus gestores.

2.5. Conclusão

A intenção de construção de uma discussão sobre o desenvolvimento histórico da hospitalidade, levando ao questionamento sobre a definição da concepção de hospitalidade *per se*, proporcionando a separação da hospitalidade de conceitos como gestão e comercialização, torna-se um exercício de grande importância no campo de pesquisa sobre o turismo e hospitalidade. A fundamentação da “indústria da hospitalidade”, bem como a “indústria do turismo” como as conhecemos atualmente, são baseadas no desenvolvimento dos processos civilizatórios e por isto estão enraizadas na evolução das relações sociais, bem como na cultura e nos padrões econômicos da sociedade.

No que concerne as discussões propostas por este capítulo algumas conclusões serão argumentadas. Em primeiro lugar, a origem da hospitalidade é reconhecida a partir do aparecimento dos primeiros alojamentos. A necessidade de abrigar e dar alimento aos viajantes foi um processo natural proveniente dos deslocamentos necessários entre territórios. A hospitalidade está presente basicamente em todas as relações desenvolvidas socialmente, uma vez que se trata de uma ação natural do ser humano. De acordo com Brotherton (1999) a tentativa de definição do conceito de hospitalidade proposto com ideia, mais cedo apresentada, de separação de conceitos, ou seja, desconectar a hospitalidade de outros conceitos aos quais é atrelada como por exemplo do conceito de “gestão da hospitalidade”, potencialmente abre uma "Caixa de Pandora" de possíveis orientações, questões e comparações que os pesquisadores da hospitalidade podem ter considerado anteriormente como fora do reino da hospitalidade.

A utilização do termo hospitalidade ligado a “indústria da hospitalidade” refere-se principalmente ao ato de oferta de um serviço. De acordo com Paula (2002), “a aplicação do

conceito de hospitalidade na área dos serviços, [...] não é uma tarefa de fácil execução” (2002, p. 80). A hospitalidade caracterizada como uma troca humana, que reside em diferentes espaços e tempos proporciona inúmeros direcionamentos e também restrições. Agregar o conceito de hospitalidade a caracterização dos serviços oferecidos pelas indústria do turismo e da hotelaria, segundo Paula (2002), torna-se uma tarefa complexa, mas também prazerosa, uma vez que tem crescido a preocupação e a necessidade em se retornar as bases da convivência humana como um meio de retaliação ao caos vivenciado na sociedade contemporânea.

Entende-se que o conceito de hospitalidade, na atualidade, para que possa ser utilizado como uma vantagem competitiva, ou como um diferencial dentro do turismo e da hotelaria, precisa ser primeiramente desconectado das definições comerciais (do produto, do serviço e da gestão) e entendido como uma ação genuína do indivíduo, um processo natural, onde se percebe a relação de troca porém sem a necessidade de retorno financeiro, para que então posteriormente se possa reconhecer verdadeiramente, dentro das atividades ligadas a oferta, quais ações são de fato hospitalidade e quais ações são processos desenvolvidos a partir do conceito de hospitalidade. Neste sentido enfatiza-se a citação de Almeida (2009), quando explica que a hospitalidade comercial, é baseada no pagamento, a relação entre hospedeiro e hóspede é delimitada por um “contrato”, onde se compra e se recebe um produto ou serviço, e neste sentido entende-se que a hospitalidade propriamente dita, a hospitalidade *per se*, acontece após o contrato, sendo que esse “após” deve ser entendido como “para além do” ou “tudo o que se faz além do contrato”.

A ideia de comercialização da hospitalidade está ligada principalmente ao desenvolvimento do setor de turismo, e especificamente o setor da hotelaria. Pois constitui a necessidade de comercialização de um produto e de um serviço relativamente oferecidos pela indústria do turismo e que está baseado, sobretudo, na qualidade da experiência do hóspede, ou seja, está diretamente ligado a intensidade das relações estabelecidas e na duração do tempo gasto com o hóspede. Isto significa que a criação de uma boa, ótima ou excelente relação com os clientes que usufruem deste serviço está baseada na qualidade do atendimento. Neste sentido, entende-se a necessidade da gestão da hospitalidade, onde as ações executadas pelos funcionários na linha de frente de atendimento serão baseadas no conceito da hospitalidade, mas a hospitalidade genuína só será percebida pelo hóspede pelas ações executadas, pelos

funcionários, que estejam além das cordialidades estabelecidas pela descrição do cargo ocupado.

A gestão da hospitalidade precisa ser entendida como algo que dependente de outros componentes que são interrelacionados, porém que existem separadamente. A existência de um profissional entre a gestão e a hospitalidade é que o possibilita a existência de uma profissão de gestão da hospitalidade. O objetivo principal que surge do desenvolvimento de um profissional deste setor é uma excelente relação com o cliente/hóspede. Este processo pode resultar do desenvolvimento de uma habilidade que pode ser entendida como um comportamento hospitaleiro, mas de certa forma é derivado de uma característica inata do profissional em possuir a vontade de servir ao outro de maneira natural e não imposta pelas necessidades da organização.

Para mais, entende-se que a indústria da hotelaria é quem promove, desde o início dos tempos, o desenvolvimento do turismo e utiliza a hospitalidade como principal motor de comercialização. Silva e Alves (2012), validam que a arte do bem receber, torna-se indispensável a um serviço de qualidade e que hospitalidade nos serviços é, pois, a valorização das relações interpessoais. A construção de bons relacionamentos depende a humanização dos serviços, onde o desempenho de cada funcionário é reconhecido na sua essência. Desta forma a necessidade de desenvolvimento de competências e habilidade dentro do setor da hotelaria, pelos profissionais que atuam dentro das organizações, é imprescindível ao sucesso dos empreendimentos. Assim podemos observar que a hospitalidade vista como um produto ou serviço é elemento gerenciável, passivo de treinamento, passivo de desenvolvimento, orientado com a intenção da gratificação financeira, e a hospitalidade como um fenômeno humano é intrínseca ao ser humano, de maneira que não é possível treinar ou ensinar, não é gerenciável, é parte dos valores pessoais do indivíduo e é que o sustenta as ações definidas a hospitalidade comerciável.

Apesar da hospitalidade aparecer dentro da indústria hoteleira como principal fator de sucesso relacionada diretamente com a satisfação dos clientes, e ligada diretamente ao desenvolvimento dos processos organizacionais e gerenciais dos hotéis, a necessidade de padronização e sistematização das ações dentro das grandes cadeias de hotéis podem levar a um distanciamento do conceito genuíno de hospitalidade e das relações mais pessoais com

os clientes. Neste sentido, os Hostels surgem no contexto da hospitalidade como meios de alojamento que se relacionam diretamente com o conceito de hospitalidade *per se*.

Apesar de ainda pouco explorados, tanto com relação as suas características físicas, quanto suas características de gerenciamento, os Hostels surgem no contexto da hotelaria como um meio de alojamento que abrange um público alvo diversificado, não sendo possível definir uma faixa etária ou tipo de turista que os utilizem porém observa-se que esse segmento engloba o turismo estudantil, de intercâmbio, os viajantes jovens independentes e os backpackers (Bahls, 2018). Este público diversificado a que Bahls se refere também caracteriza um novo segmento de turistas, que buscam a interação mais pessoal e conectada com os destinos, buscam por experiências únicas e pela possibilidade de relações interculturais. Assim este meio de hospedagem aparece como um alojamento diferente da hotelaria tradicional, que traz sua própria ideologia, bem como características particulares de funcionamento e gestão e aparece como um nicho da hotelaria que se relaciona diretamente com o conceito genuíno de hospitalidade. Contudo, ainda é um setor pouco explorado na literatura, e carece de estudos relacionados ao seu desenvolvimento histórico, sua estrutura e principalmente a sua gestão.

Capítulo 3 – Competências, Habilidades e Características dos Gestores

3.1. Introdução

Após a construção do capítulo anterior, podemos perceber a dimensão do conceito da hospitalidade bem como a sua ligação ancestral e influência direta no setor do turismo e especificamente no setor da hotelaria. Neste sentido, foi também possível observar que a hospitalidade é um conceito que transita através de diversos ambientes, e que, pode ser observado como principal fator de sucesso da indústria do turismo. Também foi possível perceber que o entendimento do conceito da hospitalidade pode ser direcionado de maneiras distintas e que conseqüentemente pode surgir como fator influenciador em setores diferentes. Neste sentido com relação a gestão da hospitalidade observa-se o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias aos profissionais em gestão das organizações de hospitalidade.

Assim, o presente capítulo tem o objetivo de realizar uma revisão da literatura sobre o tema das competências necessárias ao sucesso dos gestores no setor do turismo e da hotelaria, uma vez que entendendo que a mão-de-obra humana é o principal condutor e responsável pelo sucesso e pela qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela setor da hospitalidade, desta forma sendo de vital importância que se identifiquem quais habilidades são requeridas à aqueles profissionais que atuam no mercado.

Com o objetivo de tornar esta revisão o mais completa e compreensível possível também serão abordados estudos sobre o desenvolvimento e a aplicação das competências na área da administração, uma vez que, como ficará claro no desenvolvimento do texto, os primeiros estudos de maior relevância no que se refere a aplicabilidade das competências para o desenvolvimento, tanto das organizações como um todo, quanto das habilidades necessárias ao sucesso dos gestores, foram inicialmente desenvolvidas por pesquisadores do campo de estudos da administração.

A estrutura do capítulo está dividida em seis sessões. A primeira sessão tem o objetivo de contextualizar a caminhada inicial para da definição do conceito de “competência” dentro do ambiente de negócios, ou seja, a definição do termo com o objetivo da aplicação para

realização dos processos de gestão de pessoas e atividades desenvolvidas, principalmente pelo setor de Recursos Humanos (RH) dentro das organizações. A segunda sessão, em complemento da primeira, visa abordar a aplicabilidade do conceito de competência a partir da criação e utilização dos “modelos de competência”. Os modelos de competências serão abordados a partir da análise de dois estudos considerados como os mais relevantes na literatura e posteriormente apresentando os estudos de maior relevância na área do turismo e da hospitalidade.

A terceira e a quarta sessões abordarão a aplicação do conceito de competência a partir de dois modelos de competência que se mostraram mais relevantes ao setor da hospitalidade, o “modelo de competências genéricas” e o modelo de competências classificadas como “soft skills” e “hard skills”, respectivamente. A escolha pela apresentação destes dois modelos apresentar-se-á como pertinente ao estudo no que concerne a relevância dos resultados apresentados por eles.

A quinta sessão apresentará o resultado do trabalho de Bharwani & Talib (2017), que consiste em uma lista de 43 competências identificadas como essenciais ao sucesso dos gerentes gerais de hotéis. Os autores realizaram uma extensa revisão bibliográfica para determinar uma lista que compreendesse os principais resultados de outros estudos realizados na área. Uma vez que o suporte para a sustentação, aprimoramento e desenvolvimento do conhecimento encontra-se diretamente ligado a pesquisas de revisão bibliográfica, a metodologia utilizada pelos autores proporcionou visualizar o grande cenário sobre as principais competências identificadas para os gestores gerais de hotéis em um espaço de 25 anos de pesquisas científicas e acadêmicas.

Finalmente a sexta sessão compreende uma revisão sobre a necessidade de estudos sobre as competências necessárias aos gestores das empresas de pequeno porte. Uma vez que, a maior parte das empresas que atuam no setor do turismo e da hotelaria são resumem-se em pequenas e médias empresas.

3.2. Definição de “Competência”

A definição de um termo, ou definição de um conceito, parte da ideia do sentido da sua aplicação. Esta definição é diferente, porém obviamente relacionada, com o significado desta palavra. É comum que uma única palavra, muitas vezes, seja traduzida em um termo, ou

conceitos diferentes, dependendo de sua aplicabilidade, dependendo do contexto em que é utilizada.

O termo competência, dependendo de sua aplicação, pode se tornar sinônimo de outras palavras e pode ser utilizado para classificar um ou mais atributos, pessoais do indivíduo, que sejam semelhantes ou distintos. Dentro da gestão da hospitalidade, quando tratamos da área do desenvolvimento de recursos humanos, bem como do desenvolvimento gerencial, ou seja, quando abordamos os processos de aperfeiçoamento da capacidade dos indivíduos dentro de suas áreas de atuação, este termo possui algumas particularidades que se diferenciam e são cruciais para o entendimento e aprimoramento dos chamados modelos de competências. O termo competência está cercado por outros termos como conhecimento, atitude, comportamento ou traços, habilidades, skills e outros que também fazem parte do sistema de definição de competências específicas e que serão abordados nos próximos parágrafos.

Segundo o dicionário online InfoPédia⁵ de língua portuguesa, a definição de “competência” é: “qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções; aptidão”. O termo competência vindo sendo utilizado no contexto de negócios/executivo para desenvolvimento e seleção de administradores e gestores a várias décadas. Segundo Bharwani & Talib (2017), as raízes do movimento pela “competência” remontam ao trabalho de Katz, na década de 1950. Robert L. Katz, foi professor e executivo da área de administração e foi um dos pioneiros no estudo e utilização das competências para desenvolver, entender e melhorar a seleção e o desempenho de administradores em sua época. Katz, no entanto, não utilizou o conceito de *“competence or competency”* em inglês (competência na tradução para o português) e sim o de *“skills”*, no inglês original, traduzido para português como habilidade. Katz no seguimento de seu trabalho entre anos de 1955 e 1974, propôs uma estrutura para distinguir o desempenho de gerentes eficazes com base em suas habilidades. A abordagem do trabalho de Katz se baseou no que efetivamente os bons executivos fazem, ou seja, os tipos de habilidades que eles exibem ao desempenhar seu trabalho com eficácia e não no que eles efetivamente são, ou seja, seus traços e características inatas (Bharwani & Talib, 2017). O autor definiu “skill” como “uma habilidade que pode ser

⁵ Infopédia – dicionários porto editora, disponível em < <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/competencia>> acessado em 05/09/2020

desenvolvida, não necessariamente inata, e que se manifesta no desempenho, não apenas no potencial. Portanto, o autor concluiu que o principal critério da habilidade deve ser uma ação eficaz sob condições variáveis” (Katz, 1974).

De acordo com Bharwani & Talib (2017), o trabalho do autor foi uma contribuição importante na fundação da abordagem por competências, pois, ele buscou estabelecer uma relação causal entre as habilidades, conhecimentos e características subjacentes de um desempenho individual e eficaz. Os autores ainda argumentam sobre o trabalho de Katz que, para fins de recrutamento, treinamento e promoção de executivos, em vez de meramente avaliar as características individuais de um gerente para determinar seu potencial latente, era importante focar nas habilidades que poderiam ser desenvolvidas por meio de treinamento e que resultassem em um desempenho eficaz, (Bharwani & Talib, 2017).

O uso do termo “competência” e sua evolução para a "linguagem empresarial" também pode ser creditado a Richard Boyatzis (1982) e seu livro “The Competent Manager”. Boyatzis, define competência como "uma característica subjacente de uma pessoa que resulta em um desempenho eficaz e/ou superior em um trabalho". Com relação à “característica subjacente”, sugere-se que o termo pode incluir um motivo, traço, habilidade, um aspecto da própria imagem ou papel social de alguém ou um corpo de conhecimento (Chouhan & Srivastava, 2014).

Boyatzis, (1982) e Spencer and Spencer, (1993), abordaram que as competências poderiam incluir motivos, traços, conceitos pessoais, atitudes ou valores, conhecimento de áreas de conteúdo específicas, bem como habilidades cognitivas, comportamentais ou físicas. Mais adiante, em 1983, Woodruffe, definiu como competência as “dimensões comportamentais que um indivíduo traz para uma posição para capacitá-lo a desempenhar o trabalho com competência”. É frequentemente usado como um termo abrangente para incluir quase tudo que possa, direta ou indiretamente, ter uma influência no desempenho do trabalho (cit in Bharwani & Talib, 2017).

Em um breve resumo sobre a história do desenvolvimento do conceito de competência os autores Chouhan & Srivastava abordam que:

“Em 1953, David McClelland, um guru da administração americana, pela primeira vez reconheceu um traço humano que ele chamou de competência. Robert White

em 1959 e, posteriormente, McLagan, Richard Boyatzis, Signe Spencer e David Ulrich desenvolveram notavelmente o conceito de "competências" para a sobrevivência da organização e vantagem competitiva sustentada” (2014, p. 14).

A caminhada pela definição e aplicação do conceito estende-se à atualidade, e diversos autores, tanto na área da administração, quanto em outras áreas de negócios e principalmente na área acadêmica, deram seus contributos para o desenvolvimento e compreensão da utilização da competência.

No entanto, no que tange ao setor do turismo e da hospitalidade, o primeiro estudo realizado na área, que inclui a utilização do termo competência para utilização no cenário do aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos, remonta ao trabalho de Richard F. Tas no ano de 1988. O autor, na mesma linha de pensamento de Katz, porém adaptando o termo “*skills*” de Katz, para “*job competencies*” (no original em inglês), em tradução para o português como “competências de trabalho”, desenvolve um modelo de competências, ou seja, uma abordagem para a utilização do termo competência e neste sentido define o termo como: “aquelas atividades e habilidades julgadas essenciais para cumprir os deveres de uma posição especial”. A competência no desempenho desses deveres é a base da habilidade de alguém realizar tarefas específicas de trabalho e assumir o papel correspondente ao cargo”, (Tas, 1988, p. 41).

Richard Tas é considerado como pioneiro, na área da hospitalidade, a usar o termo com o objetivo de identificar habilidades e características essenciais ao sucesso dos gestores no setor da hotelaria. Após a conclusão do seu trabalho outros autores deram continuidade na elaboração de ferramentas específicas para diversos setores do turismo e da hotelaria.

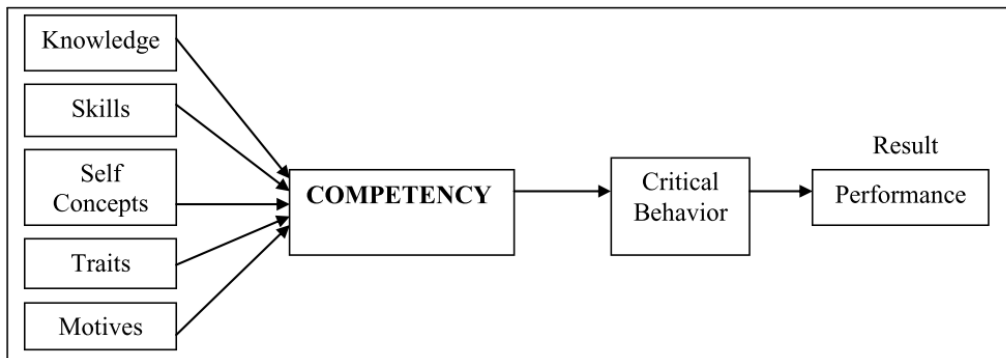
Acima, foram citados os principais autores, percursores, no desenvolvimento e compreensão do conceito de competência dentro do ambiente de negócios e, posteriormente, na sua utilização para o melhoramento dos indivíduos dentro das organizações. Embora similares, as definições de competência diferem em alguns pontos. Estas pequenas diferenças deixam clara a ideia da necessidade de adaptação do termo dependendo do foco do estudo e de sua aplicabilidade. Para mais, o conceito de competência é utilizado como algo que pode ser classificado em categorias amplas, com base no fato de estarem relacionadas com aspectos funcionais de um determinado trabalho ou da personalidade do indivíduo. Elas também

podem ser categorizadas com base no fato de estarem associadas à aptidão mental ou às habilidades operacionais para desempenhar em uma determinada função de trabalho (Bharwani & Talib, 2017). Segundo Wilks & Hemsworth (2011), existem diferentes definições de competência, dependendo do foco. Em termos gerais, eles são adquiridos usando o conhecimento na prática, como competência na solução de problemas ou na comunicação interpessoal, e são cada vez mais definidos em termos de atitudes. Competências são "atributos pessoais, conhecimento, experiência, habilidades e valores relacionados a todo o trabalho que uma pessoa utiliza para desempenhar bem seu trabalho".

A definição dos outros termos encontrados no processo de conceituação das competências do indivíduo tais como, habilidade, característica, atitude, comportamento, traço ou conhecimento, é feita em um processo natural e inevitável a partir da classificação e aplicação das diferentes competências nos diferentes ambientes de trabalho e nas diferentes organizações. Ou seja, a definição do conceito de competência, relacionado com a aplicabilidade do termo dentro de uma área de estudo específica, inclui, inevitavelmente, a definição e conseqüentemente a classificação de outros conceitos subjacentes com o objetivo de categorizar e agrupar as competências relacionadas com cada área de aptidão do indivíduo, seja ela, passível de desenvolvimento e treinamento, ou não.

Chouhan & Srivastava (2014), apontam para os 5 principais componentes de competências definidos por Tucker and Cofsky em 1994, que são, conhecimento, habilidade, conceitos pessoais e valores, traços e motivos. Segundo os autores o nível de performance é sempre determinado pelo nível de conhecimento, habilidade e atitude, fazendo com que motivos e traços possam ser denominados como iniciadores, ou seja, o que as pessoas farão no trabalho sem supervisão imediata. O desempenho adequado dos componentes de competência, assim como referido na Figura 10, demonstra que o resultado esperado do trabalho do indivíduo é conseqüentemente a alta performance (Chouhan & Srivastava, 2014).

Figura 10: Conceito de competência



Fonte: Chouhan e Srivastava, 2014

Entende-se então que a definição ou conceitualização da palavra competência detém primordialmente da essência ou do foco de sua aplicação. No entanto ela traduz-se em um conjunto de outros termos que definem o tipo de comportamento esperado em um cargo específico e que podem resultar na alta performance de trabalho de um indivíduo dentro de uma organização, proporcionando conseqüentemente o sucesso da atividade.

3.3. A utilização dos modelos de competências

A gestão é uma área que tem como objetivo a sistematização e a operacionalização de departamentos dentro das organizações como um todo. Além da organização e da operação, que são partes fundamentais do processo de funcionamento de um empreendimento, a gestão também tem o objetivo de aprimorar a área do desenvolvimento humano, ou seja, da mesma forma que ela organiza e estabelece padrões de trabalho, ela também tem como finalidade gerenciar a seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como realizar o acompanhamento e o progresso dos seus colaboradores com objetivo proporcionar ferramentas de direcionamento de funções para o desenvolvimento dos planos de carreira e conseqüentemente atuar com o propósito de reter funcionários, melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e diminuir custos.

Segundo citado por Christou (2013), o produto de hospitalidade é caracterizado pela intangibilidade e não pode ser separado do fornecedor ou do vendedor (Leadley, 1992). Portanto, pode-se supor que o servidor do produto de hospitalidade (em outras palavras, o

funcionário do hotel) faça parte dele. Desta forma, é razoável supor que os recursos humanos detêm a chave do sucesso no setor de hospitalidade.

O trabalho humano traduz-se, dentro do corpo de composição do exercício de uma atividade, no elemento de maior importância para o sucesso de uma operação. Assim, é essencial ter consciência da indispensabilidade do trabalho realizado pelo setor de gestão de recursos humanos dentro das organizações e principalmente dentro do setor do turismo e da hotelaria.

Neste sentido, os modelos de competências são ferramentas desenvolvidas para auxiliar no processo de gestão dos colaboradores de uma organização em diferentes níveis hierárquicos e de funções de trabalho. Segundo Chung-Herrera et. al., “um modelo de competência fornecem uma linguagem comum para discutir capacidades e desempenho” (2003, p. 18). A criação de um modelo de competências proporciona a possibilidade de identificação das competências necessárias para o sucesso dos gestores em suas áreas de atuação. Por sua vez, o desenvolvimento de um modelo de competência pode ajudar a fornecer uma orientação sólida para uma série de diferentes práticas de RH e garantir que essas práticas sejam consistentes (Chung-Herrera et al., 2003). De acordo com McLagan, especificamente, os modelos de competência podem ser usados como uma base a partir da qual estabelecem-se critérios para uma série de sistemas de recursos humanos (cit in Chung-Herrera et al., 2003).

No que concerne especificamente a área de RH, Chung-Herrera et. al., elenca 8 atividades desenvolvidas pelo setor que podem ser aprimoradas ou guiadas por um modelo de competências bem desenvolvido. A listagem destas atividades segundo a definição da autora segue na Tabela 1:

Tabela 1: Atividades desenvolvidas pelo setor de RH⁶

1 - Recrutamento e seleção	Olhar além das habilidades para dimensões de desempenho, como o trabalho em equipe, os modelos de competência podem ajudar a estabelecer o que é necessário para se sair bem no trabalho. De posse dessas informações, as empresas podem concentrar o dinheiro do
----------------------------	---

⁶ Tradução livre a partir do texto da autora

	<p>recrutamento em encontrar o maior número de funcionários em potencial que tenham a combinação certa de competências para o trabalho em questão.</p>
2 - Treinamento e desenvolvimento	<p>Avaliar as lacunas existentes entre as habilidades dos funcionários e aquelas identificadas por um modelo de competência pode ser extremamente útil na elaboração de um plano estratégico de longo prazo para treinamento e desenvolvimento de liderança.</p>
3 - Avaliação de desempenho	<p>Sistemas de gestão de desempenho podem ser aprimorados por um modelo de competência que fornece um conjunto compartilhado de expectativas sobre o que é importante e o que será monitorado e mensurado.</p>
4 - Coaching, aconselhamento e mentoria	<p>Modelos de competência são frequentemente usados como base para feedback de 360 graus, no qual um gerente recebe informações de desempenho de todas as fontes relevantes (incluindo supervisor, subordinados, colegas e clientes, se aplicável).</p>
5 - Sistema de recompensa	<p>Uma grande porcentagem das despesas operacionais de uma organização de hospitalidade é dedicada à remuneração dos funcionários. Para atrair, reter e motivar os funcionários, os sistemas de recompensa devem ser equitativos e vinculados a comportamentos desejados. Modelos de competência podem ser extremamente úteis para definir o comportamento que será recompensado.</p>
6 - Desenvolvimento de carreira	<p>Para funcionários que desejam alcançar o próximo nível em uma carreira, um modelo de competência serve como um mapa. Modelos de competência conscientizam os</p>

	funcionários sobre o comportamento e as habilidades necessárias para avançar e alcançar o sucesso, permitindo que eles se preparem adequadamente.
7 - Planejamento de sucessão	Os modelos de competência podem ser usados para identificar possíveis sucessores para cargos críticos, esclarecendo os requisitos para o cargo e fornecendo um método para avaliar a prontidão de um candidato específico.
8 - Mudança de gestão	As organizações podem trabalhar em direção a um futuro incerto criando modelos baseados em competências que podem ser necessárias para futuros líderes, bem como a competência necessária para as operações atuais.

Fonte: adaptação de Chung-Herrera et. Al., (2003).

As atividades descritas pela autora fazem parte de um sistema ainda maior de necessidades e demandas provenientes da gestão de RH dentro das organizações e podem abranger mais ou menos atividades, dependendo do tamanho da empresa. Em suma os modelos de competências são ferramentas altamente adaptáveis, que se transformam e se modificam de acordo com a necessidade do setor da organização em que é aplicado. Conforme Chung-Herrera et al., “um modelo de competência é útil para construir uma estrutura integrada para desenvolver o sistema de recursos humanos de uma empresa” (2003, p. 19).

As atividades desenvolvidas pelo setor de RH, da mesma forma, que em outros setores, também são passíveis de aperfeiçoamento através da aplicação de um modelo de competência. Chouhan & Srivastava (2014), explicam que um modelo pode ser organizado em camadas de competências e podem incluir descrições das atividades e comportamentos associados a cada competência. Os modelos de competência costumam ser altamente adaptados à organização.

A aplicação de um modelo de competência auxilia na seleção de colaboradores, no treinamento, no desenvolvimento de suas habilidades e no acompanhamento de seu

progresso, ou seja, ampara em todo o processo de evolução de indivíduo dentro de uma organização e proporciona, sempre, condições de melhoria profissional e pessoal. Outro sim, o processo de elaboração de um modelo de competência torna-se um exercício de compreensão e avaliação das necessidades de uma organização além de ter potencial para estabelecer a conexão das competências necessárias aos gestores com os objetivos, missão e estratégias do negócio da empresa. Segundo Chouhan & Srivastava (2014), vincular os objetivos do negócios aos modelos de competência é crucial para o interesse e o comprometimento dos gestores sênior. Este vínculo ajuda a distinguir os modelos de competência da análise de cargos, uma vez que, geralmente o modelo de competência não chega a traduzir como as competências influenciam diretamente as metas e objetivos organizacionais.

Em definições práticas, os elementos de um modelo de competência comunicam as circunstâncias e condições do desempenho de um colaborador. As competências individuais são organizadas em modelos de competências para permitir que as pessoas em uma organização ou profissão entendam, discutam e apliquem as competências ao desempenho da força de trabalho (Chouhan & Srivastava, 2014).

A utilização de um modelo de competência permite que as empresas criem um sistema de gestão integrado entre setores, tipos de operação e tipos de competências necessárias da mesma forma que fortalece as estruturas gerenciais externas e internas.

3.3.1. Os primeiros modelos de competências na área da administração

Como já referido anteriormente o reconhecimento do termo competência foi primeiramente utilizado na área da administração e posteriormente incorporado e desenvolvido em outras áreas. A utilização deste termo foi a referida base para a então criação e desenvolvimento dos modelos de competências, ou seja, foi a base para a criação da ferramenta que possibilitou a aplicabilidade do conceito para medir e monitorar a performance dos indivíduos. Dois dos estudos precursores, e ainda hoje utilizados como referência no meio científico, foram respectivamente o estudo de Robert L. Katz (1974), que definiu um modelo de três domínios de habilidades e posteriormente o estudo de Paul Sandwith (1993), que expandiu o primeiro modelo de Katz em um novo modelo de cinco domínios de competências.

A abordagem do trabalho de Robert Katz se baseou principalmente no que efetivamente os administradores realizavam em seus postos de trabalho, ou seja, os tipos de habilidades que exibiam ao desempenhar sua função com eficácia. Sob esta perspectiva sugeriu-se que a administração eficaz se baseia em três habilidades básicas desenvolvíveis que evitam a necessidade de identificar características específicas e que podem fornecer uma maneira útil de olhar e compreender o processo administrativo. Esta interpretação é o resultado da observação em primeira mão dos executivos no trabalho, juntamente com o estudo da pesquisa de campo atual em administração (Katz, 1974).

Katz identificou uma hierarquia de habilidades necessárias para administradores em diferentes níveis de uma organização. As três áreas de habilidades fundamentais, identificadas como tendo vários graus de relevância para executivos, gerentes e supervisores, eram as habilidades técnica, humana e conceitual (Porter, 2005, p. 33), conforme apresentado abaixo na Tabela 2.

Tabela 2: Abordagem de três habilidades para um administrador eficaz (three-skill approach)⁷

<i>Habilidade técnica</i>	Habilidade técnica implica a compreensão e proficiência em um tipo específico de atividade, particularmente uma atividade que envolva métodos, processos, procedimentos ou técnicas.
<i>Habilidade humana</i>	Habilidade humana é a capacidade do executivo de trabalhar de forma eficaz como membro do grupo e construir um esforço cooperativo dentro da equipe que lidera.
<i>Habilidade conceitual</i>	Habilidade conceitual envolve a habilidade de ver a empresa como um todo; inclui reconhecer como as várias funções da organização dependem umas das outras e como as mudanças em uma parte afetam todas as outras; e se estende a visualizar a relação de cada empresa com a indústria, a comunidade e as forças políticas, sociais e econômicas da nação como um todo.

Fonte: Robert L. Katz (1974)

⁷ Tradução livre a partir do texto do autor

Em seu trabalho o autor então concebe uma tentativa de definir e demonstrar quais são estas três habilidades, sugere que a importância relativa delas varia com nível de responsabilidade administrativa, apresenta algumas das implicações desta variação para a seleção, treinamento e promoção de executivos e posteriormente propõem formas de desenvolver essas habilidades. Em conclusão do seu trabalho, Katz determinou que:

“O administrador precisa de: (a) habilidade técnica suficiente para realizar a mecânica do trabalho específico pelo qual é responsável; (b) habilidade humana suficiente para trabalhar com outros para ser um membro eficaz do grupo e ser capaz de construir um esforço cooperativo dentro da equipe que lidera; (c) habilidade conceitual suficiente para reconhecer as inter-relações dos vários fatores envolvidos em sua situação, o que o levará a tomar a ação que provavelmente alcançará o bem máximo para a organização como um todo” (Katz, 1974, p. 19).

A abordagem do autor “transcende a necessidade de identificar características específicas em um esforço para fornecer uma maneira mais útil de olhar o processo administrativo” (Katz, 1974, p. 19). Esta abordagem ainda enfatizou que bons administradores não necessariamente nascem com as competências inatas, mas que elas podem sim ser desenvolvidas. Ele legitimou a concepção da utilização do conceito de competência para entender e aprimorar os processos de seleção, treinamento e promoção de executivos.

Após o trabalho de Katz, muitos outros autores ampliaram os estudos sobre a aplicação do conceito de competência e o desenvolvimento da prática do uso dos modelos de competência dentro do setor da administração. Contudo, no ano de 1993, Paul Sandwith, desenvolve um estudo no qual expande a “abordagem de três habilidades para administradores eficazes” de Katz em um “modelo de domínio de competências para gerentes” (Tas et al., 1996).

Em seu trabalho, Sandwith, afirma que a pesquisa sobre o trabalho gerencial e os tipos de treinamento necessários nas organizações foram amplamente discutidos desde o trabalho de Katz. Segundo o autor:

Mintzberg e outros autores, exploraram a natureza do trabalho gerencial observando, registrando e analisando diretamente as atividades dos gerentes no

trabalho. Geralmente, eles descobriam que os gerentes se envolviam em uma gama mais ampla de atividades do que se pensava e usam habilidades mais associadas à liderança - facilitação, influência, coaching, resolução de problemas, negociação - do que as habilidades mais tradicionais de direção e controle (Sandwith, 1993a, p. 45).

Assim, segundo o autor, a pesquisa de campo realizada pela sua organização descobriu que as atividades de trabalho realizadas pelos gerentes não podiam mais ser delimitadas apenas às três categorias originais. Deste modo, cinco áreas de domínios de competência, foram identificadas, fornecendo uma separação mais clara das competências gerenciais iniciais. Segundo Porter (2005, p. 34), Sandwith “manteve os domínios técnicos e conceitual/criativo de Katz e expandiu as habilidades humanas em três domínios separados: administrativo, interpessoal e liderança”, definindo assim um modelo de cinco domínios de competências.

Sandwith (1993a), explica que o modelo de cinco domínios de competências é útil de várias formas importantes:

- Um perfil de competência pode ser desenvolvido para um trabalho específico usando os cinco domínios para delinear conhecimentos distintos e requisitos de habilidade;
- Os requisitos de competências dos indivíduos podem ser determinados em relação ao perfil de competência de um determinado cargo ou grupo de cargos;
- Respostas apropriadas de aprendizagem ou treinamento podem então ser identificadas para acomodar as necessidades de competência em um ou mais domínios para os indivíduos; e
- Um conjunto completo de perfis de competência gerencial fornecem uma estrutura abrangente para o planejamento de treinamento e desenvolvimento em uma organização.

O autor esclarece que “o modelo de domínio de competência assume que a atividade essencial dos gerentes e supervisores é a tomada de decisões. Ou seja, seus conhecimentos, experiências e habilidades adquiridos são aplicados em situações de trabalho para alcançar resultados eficazes” (Sandwith, 1993a, p. 45).

Além disto, outro ponto importante destacado pelo estudo foi que raramente o trabalho de um gerente é restrito a prática de um domínio isolado de uma vez. A maioria das tarefas

gerenciais envolve vários domínios simultaneamente ou em sequência (Sandwith, 1993). Como por exemplo: “quando um supervisor está investigando um acidente de empilhadeira em uma doca de carregamento, ele ou ela deve”:

- Revisar o processo de trabalho que ocorreu no momento do incidente (domínio técnico);
- Examinar a ocorrência no que diz respeito às regras e procedimentos de segurança para esse processo de trabalho (domínio administrativo);
- Conversar com as pessoas sobre o acidente (domínio interpessoal);

Baseado nas experiências de campo observadas por Sandwith, o autor ampliou e adaptou o modelo de competências com objetivo de melhorar a compreensão sobre os tipos de competências necessárias aos gestores no ambiente de trabalho. Este processo levou a compreensão de outras condições as quais os gerentes estão condicionados diariamente ao executarem uma ou mais funções exigidas pelo nível hierárquico e o cargo que ocupam.

3.3.2. Modelo de cinco domínios de competência de Sandwith

Paul Sandwith foi consultor sênior da Alpha Associates e Alpha.Creat Lakes Consulting Group em Waterloo, Ontário, Canadá. Em seu trabalho ele adquiriu uma vasta experiência no desenvolvimento de programas de treinamento em gestão e emprego para organizações do setor privado e do governo. Segundo Sandwith (1993, p. 43), “a tripla ameaça para a maioria das organizações hoje, tanto do setor público quanto do setor privado, são as demandas simultâneas de melhoria da qualidade, redução de custos e inovação constante”. Neste sentido, mostra-se evidente que para aquelas pessoas que ocupam cargos de liderança - executivos, gerentes, supervisores - isso se traduz na necessidade de atualização constante dos conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento do trabalho nas organizações. E, sendo assim, isso significa que os profissionais de treinamento devem ser capazes de responder a essas habilidades e necessidades de treinamento de conhecimento com precisão, rapidez e economia (Sandwith, 1993).

A atualização constante e mudança das necessidades do mercado é um fato que se sustenta progressivamente. Consequentemente o dever imposto às organizações torna-se o

compromisso de suprir estas necessidades, tanto em relação aos produtos quanto em relação aos serviços oferecidos. À vista disto, o modelo de cinco domínios de competências de Sandwith foi elaborado com objetivo de aperfeiçoar e atualizar o modelo de Katz e buscar suprir as necessidades das empresas e do mercado externo.

❖ O modelo de cinco domínios de competências:

1 Domínio Conceitual/Criativo

Refere-se às habilidades cognitivas associadas à compreensão de elementos importantes do trabalho. A habilidade conceitual mais comum é entender o papel de alguém em uma organização e como ele se relaciona com os outros. A dimensão “criativo” foi adicionada à dimensão “conceitual” mais recentemente para refletir mais sobre a compreensão do funcionamento cérebro/mente e do pensamento criativo, e ainda o papel que se desempenha no comportamento gerencial. Esta dimensão inclui competências como:

- Consciência da missão da organização;
- Compreensão da interação da organização com o ambiente externo mais amplo;
- Desenvolver respostas de adaptação a mudanças inesperadas;
- Visualizar o futuro da organização;
- Compreensão da cultura da organização e seus valores, crenças e normas historicamente desenvolvidas;

2 Domínio Técnico

O domínio técnico permanece como Katz o descreveu. Esta área de atividade é facilmente reconhecível na maioria das organizações e refere-se ao trabalho real que a organização realiza, como montar automóveis, embalar cereais, operar um serviço telefônico ou fornecer assistência médica. As competências deste domínio envolvem:

- Conhecimento e habilidades associadas a padrões de produção;
- Processos e métodos de trabalho, equipamentos, máquinas e instalações;
- Novas tecnologias;
- Monitorar, relatar e avaliar os processos relacionados à produção, qualidade, produtividade, vendas etc.

Segundo Sandwith (1993), Katz identificou uma ampla faixa de habilidades humanas, porém ao desenvolver seu trabalho, Sandwith, comenta que “talvez o fator humano na vida organizacional tenha se tornado mais complexo e difícil nas últimas três décadas” (1993a, p.

47), sendo assim as habilidades humanas então definidas por Katz foram divididas em três domínios relacionados que vinculam o domínio conceitual / criativo ao domínio técnico, elas são liderança, interpessoal e administrativo.

3 Domínio de Liderança

Este domínio fornece um elo estratégico entre o domínio conceitual e os outros domínios. Enquanto o domínio conceitual/criativo se preocupa em compreender fenômenos e gerar ideias para a ação, é a liderança que transforma o pensamento em ação produtiva. Um líder de sucesso não só envolve as pessoas, mas também as mantém envolvidas, capacitando-as. As pessoas têm oportunidades de contribuir significativamente para projetos de trabalho. O líder incentiva e desenvolve subordinados, gerencia o desempenho individual e constrói uma equipe de trabalho eficaz.

4 Domínio Interpessoal

Concentra-se nas habilidades para uma interação eficaz com outras pessoas. Uma vez que as organizações colocam mais ênfase no serviço aos clientes e nos processos de trabalho participativos, a necessidade das competências interpessoais se torna crucial em muitas funções de trabalho atualmente. Os supervisores devem interagir de forma eficaz com os funcionários e gerentes em todos os níveis, precisam ser interpessoalmente competentes em todas as suas relações com os outros. As habilidades de ouvir, atender, refletir, silenciar e pausar, sondar, resumir e expressar ideias formam a base para uma comunicação face a face eficaz. Este domínio inclui habilidade como:

- Habilidades de apresentação oral;
- Habilidades ao telefone;
- Habilidades de gestão de conflitos;
- Habilidades de negociação;
- Habilidades de comunicação escrita;
- Delegação de trabalho;
- Estabelecimento de metas;

5 Domínio Administrativo

O domínio administrativo evoluiu como uma forma de abordar aquelas áreas de atividade em organizações que se situam entre o domínio interpessoal e o domínio técnico. Nas três décadas desde o desenvolvimento original do modelo de Katz, esse domínio administrativo cresceu e se tornou distinto. O termo “administrativo” neste modelo refere-se aos aspectos de gestão de pessoal e gestão financeira da vida organizacional, que estão diretamente relacionados com as operações técnicas da organização. Os sistemas de gestão de pessoal neste domínio derivam de legislação sobre saúde e segurança ocupacional, igualdade de oportunidades, direitos humanos, relações de trabalho e gestão e de jurisprudência relacionada. Os sistemas de gestão financeira estão intimamente relacionados ao domínio técnico, no sentido de que existem para monitorizar e medir o sucesso do funcionamento técnico da organização. Por que então separar os domínios administrativos e técnicos? Simplesmente porque os domínios técnicos para diferentes departamentos em uma organização podem ser bastante únicos, com pouca similaridade, enquanto os sistemas administrativos de gestão financeira e de pessoal serão consistentes em todos os departamentos. O treinamento técnico então será projetado para cada departamento, enquanto o treinamento administrativo pode ser o mesmo para todos os departamentos.

Sobre o trabalho concebido por Paul Sandwith seguem algumas conclusões importantes:

- O modelo de domínio de competência possui um valor particular para aqueles que preocupam-se com a formação e desenvolvimento gerencial em grandes organizações.
- A abordagem fornece um modelo para orientar os planejadores do programa de treinamento na identificação das competências necessárias para cada nível de gestão da organização.
- As cinco categorias - conceitual / criativo, liderança, interpessoal, administrativo, técnico - forçam os responsáveis pelo desenvolvimento da gestão a desenvolver perfis de trabalho que respondam com precisão pelo conjunto completo de conhecimentos e habilidades requeridos para todos os cargos gerenciais.
- O modelo de domínio de competência permite a separação de segmentos de conhecimento e habilidades importantes, mas diferentes, de uma tarefa complexa.

- Essa separação permite que os designers de treinamento identifiquem e articulem etapas distintas no aprendizado de tarefas.
- Desde o desenvolvimento original do modelo de domínio de competência, várias outras aplicações foram feitas em diferentes organizações. O modelo continuou a fornecer informações úteis sobre os requisitos de competência dos gerentes e também se mostrou valioso quando aplicado a outras áreas de trabalho.

Sandwith desenvolveu um modelo de domínio de competência que permite uma visão mais clara e ampla sobre as competências necessárias aos gestores. Além disso ajudou a alargar a base do pensamento sobre como é possível a aplicação dos modelos de competências no ambiente empresarial. Seu trabalho é utilizado atualmente como estrutura fundamental para o desenvolvimento de estudos acadêmicos e aplicações dos conhecimentos diretamente no ambiente de trabalho. Os cinco domínios de competências reconhecidos pelo autor exemplificam e resumem o amplo ecossistema ligado à definição e ao reconhecimento dos componentes pessoais dos indivíduos necessário ao sucesso profissional.

3.3.3. Os modelos de competência na área da hospitalidade

O setor da hospitalidade traduz-se em uma rede de inúmeras atividades e origina-se, quase que exclusivamente, na relação gerada entre o fornecedor do produto ou serviço e o cliente. Além disso os serviços ligados às atividades que compõem a esfera de componentes relacionados à hospitalidade são, ou deveriam ser conduzidos a partir da prática dos princípios da hospitalidade genuína. Segundo Christou (2002), o produto da hospitalidade é caracterizado pela intangibilidade e não pode ser separado do fornecedor ou do vendedor. Portanto, é razoável supor que os recursos humanos sejam a chave do sucesso no setor de hospitalidade. A prestação de excelentes serviços é fundamental para o sucesso das empresas de hospitalidade de hoje.

A definição e aplicação do conceito de hospitalidade, assim como visto anteriormente, não se resume apenas à parte final do processo de entrega dos serviços ou produtos, ou seja, ela não está presente somente no momento final de relação entre o colaborador da empresa e o cliente. A hospitalidade está presente em todo o processo de gestão e operação de uma organização que trabalha diretamente (e muitas vezes indiretamente) ligada ao turismo e da hotelaria. De fato, o termo hospitalidade pode ser visto como um dos provedores da

aplicação do termo competência dentro do setor do turismo, uma vez que, historicamente, a prática da hospitalidade e o desenvolvimento do turismo datam muitos anos antes do início da aplicação das competências no setor da gestão. Ademais é simples encontrar domínios de competências, como por exemplo domínios relacionados a dimensão interpessoal e de liderança, que estejam relacionados diretamente com as práticas hoteleiras.

A utilização dos modelos de competências na área do turismo e da hotelaria, assim como em outros setores, são ferramentas de grande importância, uma vez que se tornam parte do sistema de gestão integrado das operações desenvolvidas pela organização.

Especificamente no que concerne a área da hotelaria e do turismo com relação a aplicação do conceito de competência para definição das habilidades dos gestores em diversos níveis de trabalho, é importante salientar que o primeiro estudo de maior impacto desenvolvido com este propósito e baseado na aplicabilidade dos modelos de competência, foi desenvolvido partindo da necessidade de entender e melhorar os programas de graduação na área da hospitalidade. Richard F. Tas (1988), tinha o objetivo identificar quais as competências eram mais importantes para os trainees de gerentes gerais de hotéis.

Após a pesquisa de Tas, expandiu-se significativamente o campo de estudos sobre as competências necessárias aos gestores na área da hotelaria e do turismo. De acordo com Kay & Russette (2000a), desde o primeiro programa de nível universitário de quatro anos para a gestão da hospitalidade, estabelecido na Cornell University na década de 1920, os educadores buscaram os líderes da indústria para obter conselhos e feedback sobre as competências essenciais que os graduados precisariam ter para o sucesso profissional na indústria. Segundo as autoras, três principais estudos sobre as competências para gestão da hospitalidade foram publicados entre os anos de 1988 e 1996.

A pesquisa de Tas no final dos anos 1980 analisou as competências dos trainees de gestores gerais de uma perspectiva da indústria hoteleira. Em 1994, a equipe de Okeiyi relatou as competências básicas necessárias ao setor de alimentos e bebidas do ponto de vista de educadores, empregadores e alunos. E em meados da década de 1990, Tas novamente estudou as competências de gestão da propriedade que os empregadores queriam dos estagiários de gestão, e em conclusão a esta pesquisa os autores estruturaram sua descoberta em um modelo teórico (Kay & Russette, 2000a).

Além dos trabalhos desenvolvidos neste período, outros autores ao longo dos anos desenvolveram estudos para à área da hotelaria e do turismo, aplicando os modelos de competências em diferentes áreas e níveis gerencias como por exemplo, gerentes de nível inicial de alimentos e bebidas (Okeyi et al., 1994), gerentes de hotel de nível médio (Siu, 1998), competências de gestão hoteleira em alimentos e bebidas, front-office, vendas (Kay & Russette, 2000b), gerentes de hotéis e restaurantes (Agut et al., 2003), entre outros.

Testa & Sipe (2012) e Bharwani & Talib (2017) resumem esses importantes estudos realizados nos últimos 30 anos sobre as competências exigidas na indústria da hospitalidade conforme exibido na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3: Revisão de estudos realizados sobre competências na área do Turismo e da Hotelaria

<i>Nº</i>	<i>AUTOR</i>	<i>FOCO DA PESQUISA</i>
1	Tas (1988)	Trainees de Gerente Geral de Hotéis
2	Baum (1990)	Gestores de Hotéis
3	Enz et. al. (1993)	Alunos de Pós-Graduação
4	Okeyei et. al. (1994)	Primeiro Nível de Gerentes de A&B
5	Ashley at. Al. (1995)	Gerentes Gerais de Hospitalidade
6	Hsu and Gregory (1995)	Gerentes Gerais de Hotelaria e A&B
7	Breiter and Clements (1995)	Pós-Graduados em Hospitalidade
8	Tas et. al. (1996)	Competências de propriedade necessárias aos trainees de hospitalidade
9	Su et. al. (1997)	Gestão Geral de Hospitalidade
10	Siu (1998)	Competências de nível médio de gerenciamento em hospitalidade
11	Chung (2000)	Competências de Gestão em Hotelaria
12	Christou and Eaton (2000)	Trainees de Pós-Graduação em Hospitalidade
13	Kay and Russette (2000)	Competências Gerencias de Hotéis (A&B, Front Office e Vendas)
14	Kriegl (2000)	Competências Internacionais de Gerenciamento em Hotéis
15	Reynolds (2000)	Sucesso de Gerenciamento Food Service
16	Lenehan (2000)	Gerentes Gerais em Hospitalidade
17	Nelson and Dopson (2001)	Competências da Gestão Geral em Hotelaria
18	Brophy and Kiely (2002)	Gerentes Gerais e de nível médio em Hospitalidade
19	Lin (2002)	Competências da Gestão em Hotelaria
20	Agut et. al. (2003)	Gerentes de Hotéis e Restaurantes
21	Chung-Herrera et. al. (2003)	Gerentes e líderes de nível sênior no setor da Hospitalidade

22	Kay and Moncarz (2004)	Conhecimentos, habilidade e Skills (KSA) de Gestores de Hotéis
23	Brownell (2004)	Gestores Gerais em Hospitalidade
24	Mayo and Thomas-Haysbert (2005)	Gestores pós-graduados do turismo e da hospitalidade
25	Hong and Lu (2006)	Competências de gestão em A&B
26	Tsai et. al. (2006)	Gerentes de hotel de nível iniciante
27	Raybould and Wilkins (2006)	Pós-graduados em Hospitalidade
28	Cizel et. al. (2007)	Gerentes de nível médio na indústria da Hospitalidade
29	Staton-Raynolds et. al. (2009)	Gerentes de hotel de nível iniciante
30	Cheung et. al. (2010)	Competências de gerenciamento de hotéis necessárias aos estudantes pós-graduados
31	Li and Wang (2010)	Competências de gerenciamento de hotéis necessárias ao primeiro nível de supervisores
32	Millar et. al. (2010)	Competências gerenciais em A&B e Alojamento
33	Jeou-Shyan et. al. (2011)	Gerentes Sênior em Hospitalidade
34	Testa and Sipe (2012)	Liderança de Serviço
35	Suh et. al. (2012)	Gerentes de Hospitalidade
36	Bharwani and Jauhari (2013)	Funcionários da Linhas de Frente em Hospitalidade
37	Tavitiyaman et. al. (2014)	Gerentes Gerais em Hospitalidade
38	Shariff and Abidin (2015)	Pós-graduados em Hospitalidade

Fonte: Adaptação de Testa & Sipe (2012) e Bharwani & Talib (2017).

Cada estudo acima citado revela uma contribuição para o melhoramento contínuo das empresas e organizações no setor da hotelaria, da hospitalidade e do turismo. Este processo de identificação das competências necessárias ao sucesso dos gestores e também dos futuros gestores na área da hospitalidade se reinicia continuamente dentro das organizações pelo simples fato de que a necessidade de atualização e melhoramento da qualidade dos serviços, da diminuição dos custos e principalmente pelo compromisso de atender às necessidades do mercado alvo torna-se imprescindível face a grande competitividade dentro do setor.

3.3.4. Competências essenciais aos gestores de hotéis identificadas por Richard F. Tas

Richard Tas, desenvolveu dois estudos de grande importância para o setor da hospitalidade entre os anos de 1988 e 1996. Em 1988, o autor desenvolve seu primeiro estudo sobre as competências necessárias aos trainees de gerentes gerais na área da hospitalidade. O estudo tinha como objetivo identificar as competências necessárias para os trainees de gerentes

gerais de hotéis, ou seja, as competências necessárias para os recém iniciados na área da hospitalidade. Além disto a pesquisa também procurou determinar se a lista de competências diferia em resultado do histórico pessoal ou relacionado ao trabalho dos gerentes pesquisados, em sua região geográfica ou sobre tamanho da propriedade em que trabalha (Tas, 1988).

No momento do estudo de Tas não existia nenhum instrumento de pesquisa que pudesse ser utilizado como base para a realização da proposta análise da investigação. Foi então que autor desenvolveu um questionário feito a partir de uma revisão da literatura onde compilou uma lista de 70 competências que poderiam ser necessárias para trainees de gerentes de hotel. Após dois painéis de revisão separados examinarem a lista (um para clareza e outro para validade de conteúdo), 36 itens foram identificados conforme apresentado no Quadro XX abaixo:

Quadro 2: Competências gerenciais identificadas por Richard Tas⁸

<i>Nº</i>	<i>Competências identificadas como essenciais</i>
1	Gerenciar os problemas dos hóspedes com compreensão e sensibilidade
2	Seguir os regulamentos de higiene e segurança para garantir a conformidade da organização
3	Comunicar-se eficazmente por escrita e oralmente
4	Esforçar-se para alcançar relacionamentos de trabalho positivos com os funcionários
5	Demonstrar aparência e postura profissionais
6	Desenvolver relações positivas com o cliente
<i>Nº</i>	<i>Competências identificadas como de considerável importância</i>
7	Seguir as responsabilidades legais associadas às operações do hotel
8	Motivar os funcionários a alcançar o desempenho desejado
9	Possuir qualidades de liderança necessárias para atingir os objetivos organizacionais
10	Manter padrões profissionais e éticos no ambiente de trabalho
11	Gerenciar com eficácia situações de risco de vida, como incêndio, ameaça de bomba, doenças graves etc.
12	Usar informações passadas e atuais para prever receitas e despesas departamentais futuras
13	Identificar problemas operacionais
14	Seguir os procedimentos de gestão de pessoal estabelecidos na supervisão dos funcionários
15	Analisar os fatores que influenciam a controlabilidade e o nível de lucros
16	Delegar responsabilidade e autoridade ao pessoal de acordo com os objetivos do departamento
17	Gerenciar as queixas dos funcionários de forma eficaz
18	Usar informações passadas e atuais para prever futuras reservas de hotel
19	Conhecer as políticas de pessoal que regem as atividades de supervisão
20	Analisar relatórios financeiros e estatísticos semanais, mensais e anuais
21	Conduzir uma entrevista informativa e válida com funcionários em potencial
22	Auxiliar no estabelecimento de objetivos organizacionais e suas prioridades
23	Auxiliar no desenvolvimento e controle da produtividade dos funcionários departamentais

⁸ Tradução livre do texto do autor

24	Desenvolver padrões de fluxo de trabalho para atender a requisitos operacionais específicos
Nº	<i>Competências identificadas como de importância moderada</i>
25	Desenvolver sistemas confiáveis de rastreamento de receitas e despesas
26	Auxiliar no desenvolvimento e manutenção de orçamentos para cada elemento importante da organização
27	Avaliar o desempenho do funcionário
28	Elaborar relatórios estatísticos financeiros semanais, mensais e anuais
29	Auxiliar no planejamento operacional e estratégico
30	Usar equipamentos de front office de maneira eficaz
31	Inspeccionar quartos de hotel atendidos de acordo com os procedimentos operacionais padrão de limpeza
32	Analisar informações de negócios passadas e presentes para prever com eficácia estratégias de marketing futuras
33	Auxiliar no desenvolvimento de um programa equilibrado de segurança preventiva
34	Auxiliar no desenvolvimento de um programa eficaz de gestão de energia
35	Promover uma relação cooperativa entre sindicato e gestão
36	Processar chegadas e partidas de hotéis

Fonte: Tas (1988)

Após a aplicação dos questionários que continham a listagem das 36 competências definidas por Tas a uma amostra de 229 gerentes de hotéis foram validadas um total de 75 respostas. As avaliações dos respondentes para cada competência foram calculadas para produzir um nível médio de importância e esses valores e foram categorizados de acordo com a seguinte escala:

- ✓ Essencial, acima de 4,50;
- ✓ Consideravelmente importante: de 4,49 a 3,50; e
- ✓ Moderadamente importante: de 3,49 a 2,50.

Assim de acordo com as pontuações médias, 6 itens eram essenciais, 18 eram de importância considerável e 12 eram moderadamente importantes (consultar Quadro 2). Nenhum dos 36 itens teve pontuação média inferior a 2,5.

Posteriormente a conclusão deste trabalho, no ano de 1996, Tas e sua equipe desenvolveram uma nova pesquisa. Seu principal objetivo era identificar as competências de gestão de propriedade importantes para os trainees de gerente de hotel, para que as empresas hoteleiras (e também os programas de educação em hospitalidade) pudessem desenvolver programas de treinamento relevantes que ajudassem a cultivar essas competências (Tas et al., 1996). Neste trabalho, Tas e sua equipe, utilizaram o modelo de 5 domínios de competência criado por Sandwith para classificar os conhecimentos, habilidades e características identificadas.

O estudo reconheceu 18 competências de gestão da propriedade, das quais, considerando o modelo de cinco domínios de Sandwith, três competências eram relacionadas ao domínio criativo-conceitual; uma era relacionada ao domínio de liderança; uma relacionado ao domínio interpessoal; sete competências eram relacionadas ao domínio administrativo; e seis eram relacionadas ao domínio técnico. Em conclusão de seu estudo, o autor determina a necessidade da inclusão das competências sobre gestão da propriedade na lista de descrição das atividades de trabalho exigidas para os trainees de gerentes de hotéis. Além disto ele ainda aponta para outros resultados importantes como: (1) As competências e habilidades bem definidas para um cargo incentivam os ocupantes do cargo a trabalharem com mais eficácia; (2) Após elaborar a descrição do cargo com base nas competências, os supervisores podem observar os gerentes em treinamento e preencher uma lista de verificação das competências que exibem; e (3) As competências de gerenciamento de propriedades classificadas como mais importantes foram aquelas nos domínios interpessoal, de liderança e conceitual. Tas et. al. (1996), ainda expõe que, talvez a gestão da propriedade do hotel dependa de habilidades administrativas e conhecimento técnico que são melhorados de forma qualitativa quando os gerentes em treinamento desenvolvem percepções interpessoais, de liderança e conceituais eficazes.

Os dois trabalhos desenvolvidos por Tas, respectivamente nos anos de 1988 e 1996, constroem um fundamento teórico e técnico conciso e bem estruturado para o desenvolvimento da aplicação do conceito de competência dentro dos setores da hospitalidade adequado aos anos seguintes e incluindo da mesma forma a década atual. A abordagem de pesquisa do autor vem sendo utilizada de diferentes formas em diferentes setores de trabalho e tem auxiliado na atualização constante do processo de gerenciamento da hospitalidade.

3.4. Competências Genéricas

Observando a necessidade de preencher a lacuna existente entre os programas de graduação na área da hospitalidade e as expectativas e necessidades da indústria Raybould & Wilkins (2006), argumentam que “o currículo de gestão de hospitalidade precisa atender às expectativas da indústria e dos alunos, fornecendo os conjuntos de habilidades necessárias no local de trabalho e as demandas institucionais de rigor acadêmico” (2006, p. 177). Neste

sentido os autores desenvolvem um estudo que teve como objetivo comparar as expectativas dos gerentes de hospitalidade com as percepções dos alunos de graduação sobre as habilidades que os gerentes de hospitalidade valorizavam. Para esta pesquisa, e diferentemente de outros estudos realizados nesta área, os autores adotaram uma “estrutura de habilidades genéricas”. Esta estrutura foi desenvolvida em um contexto educacional e tem sido amplamente usada no Reino Unido, Estados Unidos e Austrália na análise e projeto de currículos (Australian National Training Authority [ANTA], 2003) (2006, p. 178).

Kearns (2001), desenvolveu uma pesquisa de revisão das habilidades genéricas para o Centro Nacional de Pesquisa em Educação Profissional (NCVER), aonde abordou a definição deste termo desenvolvido pela ANTA. Em seu trabalho titulado como *“Review of research: Generic skills for the new economy”*, ele descreveu as habilidades genéricas como “aquelas habilidades transferíveis que são essências para a empregabilidade em algum nível” (2001, p. 1). Segundo o autor sua pesquisa foi produzida em um momento de mudança radical no local de trabalho, na economia e na sociedade e alertou para mudanças importantes, como o surgimento de uma sociedade da informação e a nova economia baseada no conhecimento, além disto levantou um amplo espectro de questões relacionadas às habilidades genéricas essenciais exigidas por empresas, indivíduos e comunidades para ter sucesso neste ambiente (Kearns, 2001).

A vista disto, Raybould & Wilkins, aplicam o conceito de “habilidade genérica” definido por Kearns e produziram seu trabalho com o foco na abordagem de habilidades genéricas que está em resultados de aprendizagem amplas para os alunos, ao invés de atividades de gerenciamento ou competências mais restritas identificadas por Sandwith em 1993 (Raybould & Wilkins, 2006). O modelo de competências que define as habilidades genéricas de Raybould & Wilkins, incorpora dimensões relacionadas à 'autogestão' e à capacidade de se adaptar a diferentes ambientes e desenvolver mais capacidade de aprendizagem, embora haja uma sobreposição entre os dois modelos, estas competências não são descritas por Sandwith, mas são resultados altamente relevantes de um programa de graduação.

Figura 11: Comparação das Habilidades Genéricas de Raybould & Wilkins com o Modelo de competências de Sandwith

Comparing Generic Skill and Management Competency Frameworks

A Generic Skills Framework	Management Competency Domains (Sandwith, 1993)
Oral Communication	Conceptual/Creative Domain
Written Communication	Leadership Domain
Problem-Solving	Interpersonal Domain
Conceptual and Analytical	Administrative Domain
Information Management	Technical Domain
Teamwork and Leadership	
Interpersonal Skills	
Adaptability and Learning	
Self-Management	

Fonte: Raybould & Wilkins (2006)

O desenvolvimento da pesquisa Raybould & Wilkins, definiu uma lista de 52 descrições de atividades baseadas no setor da hospitalidade e que cobriam as seguintes nove áreas de habilidades genéricas: comunicação oral, comunicação escrita, resolução de problemas, conceitual e analítica, gestão da informação, trabalho em equipe e liderança, interpessoal, adaptabilidade e aprendizagem e autogestão.

As nove áreas de habilidades genéricas identificadas neste estudo possibilitaram uma visão mais ampla e mais focada sobre aquelas competências que são necessárias aos recém iniciados gestores de hotéis. Dando ênfase em habilidades que são fundamentais ao trabalho nesta área e são necessárias desde o início da carreira. Segundo os autores, os resultados da pesquisa trazem conformidades com outros estudos já realizados na área, aonde os gerentes de hospitalidade identificaram os domínios de habilidades genéricas reconhecidos como interpessoais, resolução de problemas e autogerenciamento como os mais importantes para graduados que entram no setor, e neste mesmo sentido estes resultados também são consistentes com a classificação de habilidades relatados por Tas et al. (1996), Christou (2000) e Nelson e Dopson (1999) (Raybould & Wilkins, 2006).

O resultado da pesquisa identificou 10 atividades que foram consideradas como as mais importantes e 10 que foram consideradas como as menos importantes, conforme Tabela 4 abaixo:

Tabela 4: Lista de competências identificadas como resultado do estudo⁹

<i>Dez competências mais importantes</i>	<i>Dez competências menos importantes</i>
1 - Lidar com eficácia com os problemas dos clientes	1 - Conduzir briefing com a equipe
2 - Manter padrões profissionais e éticos no ambiente de trabalho	2 - Faça uma apresentação de negócios para as partes interessadas internas ou externas
3 - Operar com eficácia e calma em situações de crise	3 - Faça uma análise estratégica simples para uma unidade de negócios
4 - Demonstrar empatia ao lidar com clientes e funcionários	4 - Planejar um projeto de negócios, incluindo programação e alocação de recursos
5 - Demonstrar habilidades de escuta	5 - Compreender e interpretar dados de previsão econômica ou de negócios
6 - Antecipar as necessidades do cliente	6 - Demonstrar habilidades de pesquisa de informações
7 - Demonstrar habilidades de gerenciamento de tempo	7 - Prepare um orçamento operacional para uma unidade de negócios
8 - Demonstrar consciência cultural ao lidar com funcionários e convidados	8 - Conduzir e facilitar as revisões
9 - Comunicar-se adequadamente com outros membros de um grupo de trabalho	9 - Use tabelas, gráficos e tabelas para comunicar informações
10 - Trabalhar sem supervisão rigorosa	10 - Desenhar e implementar pesquisa primária básica

Fonte: Raybould & Wilkins, (2006)

Embora os autores tenham utilizado em sua pesquisa um modelo de competências que visava identificar características genéricas aos gestores da hospitalidade, isto é, habilidades que são essencialmente necessárias a diversos níveis de gestão, as 10 competências identificadas como sendo as mais importantes ao trabalho dos gestores já haviam sido identificadas por outros estudos e foram classificadas como competências de liderança e/ou competências interpessoais. Na mesma linha de pensamento todas as 10 competências que foram identificadas como as menos importantes se adequavam a classificação de competências do domínio técnico definidas por Sandwich.

De qualquer forma a estrutura de competências genéricas utilizada pelos autores, traz uma visão mais ampla e abrem espaço para uma pesquisa mais focada no concerne aquelas habilidades que, classificadas pelo modelo de domínios de competências, estariam ligadas aos domínios interpessoais e domínios de liderança. Fica evidente que em um ambiente cada vez mais competitivo e favorável a mudanças constantes é necessário que os gestores de hospitalidade tenham uma atenção mais focada nestas habilidades no início de suas carreiras,

⁹ Tradução livre a partir do texto do autor

e tenham tendência a desenvolver habilidades mais técnicas, administrativas e conceituas ao longo dos anos de experiência e conforme a mudança de cargo dentro das empresas.

Na área da hospitalidade é importante que se entenda o processo de ensinar e aprender, assim como o processo de adquirir conhecimento e adquirir experiência. A indústria (empresas, colaboradores, stakeholders, clientes, comunidade) e a academia (estudantes, pesquisadores, professores) precisam estar cada vez mais conectadas e atentos as mudanças no sentido de se complementarem e unirem esforços para melhorar a qualidade dos serviços em hospitalidade. Neste sentido entender o papel dos programas de graduação no ambiente da hospitalidade torna-se um exercício valioso para as empresas e para a indústria. Uma vez que desde a criação dos programas de educação na área do turismo e da hospitalidade em 1920, houve um grande avanço na área, mas não houve uma mudança significativa destes programas (Raybould & Wilkins, 2006).

Em conclusão os autores apontam para uma mudança no cenário da hospitalidade e argumentam que o setor vem experienciado um aumento nos níveis de concorrência, conhecimento e complexidade nos últimos 25 anos, (Kandampully & Suhartanto, 2000), e as habilidades necessárias aos gerentes da indústria refletem estas mudanças (Chung, 2000).

Embora seja observando, desenvolvendo competências e vivenciando experiências práticas no dia a dia dentro das organizações que se torne possível a identificação das competências necessárias aos gestores, analisar as práticas desenvolvidas e ensinadas em programas de graduação em hospitalidade e comparar estes ensinamentos com a atual demanda do mercado é de extrema importância, uma vez que a literatura tem mostrado uma mudança no papel dos gerentes e gestores em hospitalidade. Por esta razão as pesquisas neste campo precisam acompanhar este crescimento, uma vez que as habilidades necessárias para os seus gestores se alteram com estas mudanças no mercado de atuação e é necessário atualizar o conhecimento sobre as expectativas em um ambiente de negócios dinâmico.

3.5. Hard Skills e Soft Skills

A pesquisa de competências gerenciais tem uma longa história, e seu desenvolvimento progrediu da definição de competências para a construção de modelos que se encaixam em posições e contextos específicos (Cheung et al., 2010). Como já visto anteriormente, a

aplicabilidade do conceito de competência é totalmente adaptável ao cenário no qual é aplicado, e isso inclui empresas, cargos específicos, programas de pós-graduação, níveis de gerenciamento, entre outros. De acordo com a mudança do mercado e suas demandas, pesquisadores e gestores utilizam as competências e desenvolvem novos modelos de competência que atendam necessidades específicas e garantam a melhoria na qualidade dos serviços, a melhoria na empregabilidade, na diminuição de custos e no desenvolvimento e retenção de colaboradores.

Ao longo das últimas décadas algumas competências específicas foram identificadas por diversos autores em diferentes tipos de estudos como sendo competências essenciais ao sucesso dos gestores na área da hotelaria e do turismo em algum nível. Estas competências identificadas são habilidades como comunicação oral, autogerenciamento, habilidade de lidar com problemas dos clientes, habilidade de tomada de decisão, manter a calma em situações de crise e liderança (Cheung et al., 2010; Kay & Russette, 2000a; Raybould & Wilkins, 2006; Suh et al., 2012a; Tas, 1988; Tas et al., 1996).

Junto com o desenvolvimento da classificação e da evolução dos modelos de competências, outros termos que identificam e agrupam os tipos de competências surgem na literatura. Segundo Sisson & Adams (2013), um modelo de competência de duas categorias usado em uma série de estudos (Banupriya, 2011; Mitchell, Skinner, & White, 2010; Shub & Stonebraker, 2009), mas raramente usado no campo da hospitalidade (Spowart, 2011) divide conhecimento, skills, e habilidades nas categorias de “hard skills” e “soft skills”.

Quadro 3: Definição de Hard Skills e Sof Skills segundo revisão da literatura

<i>Autores</i>	<i>Hard Skills</i>	<i>Soft Skills</i>
James e James (2004)	Competências orientadas a tarefas aprendidas através da educação e/ou formação	Aspectos de atitude e emoção que são demonstrados através de uma comunicação eficaz e interação com clientes e funcionários
Kantrowitz, 2005; Rains- bury et al., 2002	Estão associadas a aspectos técnicos da realização de um trabalho, como preparar uma refeição. Essas habilidades geralmente requerem a aquisição de conhecimento, são principalmente de natureza cognitiva e são influenciadas pela	São definidas como as interpessoais, humanas, pessoais, ou as habilidades comportamentais necessárias para aplicar habilidades e conhecimentos técnicos no local de trabalho

	pontuação do quociente de inteligência de um indivíduo	
Weber et al (2013)	Correspondem às habilidades nas categorias técnicas e administrativas	Correspondem às habilidades nas categorias interpessoais humana, conceitual e liderança.
Sisson & Adams (2013)	Termo usado para diferenciar um conjunto de conhecimentos e habilidades técnicas, cognitivas e ou conceituas	Outro conjunto onde se enquadram atributos, valores ou características comportamentais pessoais, incluindo ética, comunicação, liderança, habilidades interpessoais e trabalho em equipe

Fonte: adaptação de Weber et al (2013) e Sisson & Adams (2013).

Neste sentido surge no campo da pesquisa em hospitalidade alguns estudos que utilizam esta nomenclatura para o desenvolvimento de pesquisas que identificam as competências necessárias aos gestores. Como exemplo Rainsbury et al. (2002), classificou as competências dos gerentes gerais identificadas por Spencer e Spencer (1993), como hard skills ou soft skills. Apenas 3 das 20 competências foram classificadas como hard skills (pensamento analítico, pensamento conceitual e conhecimento técnico), com as 17 restantes sendo classificadas como soft skills. As categorias das soft skills incluíam: realização e ação, impacto e influência, gerencial (gestão de equipe e desenvolvimento de outros) e eficácia pessoal (Rainsbury et al., 2002).

Wilks e Hemsworth (2011), com o objetivo de responder as necessidades da área da educação que tem o dever de fornecer profissionais recém graduados que possuam as competências exigidas pela indústria, desenvolveram uma pesquisa que teve como foco identificar competências chave percebidas como essenciais para os gerentes de hospitalidade para equipá-las adequadamente ao desempenho do setor. Como resultado da pesquisa as autoras identificaram que o maior valor de classificação das competências foi dado a “saber trabalhar em equipe” seguido por “liderança” e o menor valor foi atribuído para “saber fazer um estudo de mercado”. As dez competências classificadas como essenciais aos gestores eram traços ou competências interpessoais (soft skills) e relacionadas ao atendimento ao cliente. Todas as outras que foram classificadas como de grande importância foram as competências relacionadas quer com traços de personalidade, quer com competências interpessoais, com exceção do domínio de línguas estrangeiras. Sisson & Adams (2013), conduziram uma pesquisa sobre quais competências eram essenciais aos gerentes de nível de entrada para terem sucesso no turismo e na hotelaria respectivamente nas áreas de hospedagem, alimentação e

bebidas, meeting, e gestão de eventos. Levando em consideração estudos anteriores como o de Tas (1996), os autores desenvolveram uma listagem de 33 conhecimentos, skills e habilidades (KSA, sigla em inglês para o termo “knowledge, skills, and abilities”), e implementaram uma classificação de “soft skills”, “hard skills” e “mixed skills” (uma combinação de hard skills e soft skills necessárias para a realização bem sucedida de algumas KSA). Da listagem de 33 KSA, 14 foram classificados como essenciais, dos quais 11 eram soft skills, 1 era mista e apenas 2 eram hard skills (saber usar computadores de forma eficaz e conhecimento e conformidade com as normas legais e requisitos regulamentares). Esses resultados corroboram com a maioria de outros estudos, indicando que as competências mais essenciais para que os gerentes tenham sucesso na hospitalidade são as soft skills. As duas competências soft mais essenciais neste estudo foram identificadas como desenvolver relações positivas com o cliente e trabalhar de forma eficaz com outras pessoas.

Kay & Moncarz (2004), no mesmo sentido desenvolveram um estudo com objetivo de examinar os efeitos dos KSA's em recursos humanos, marketing, conhecimento financeiro e tecnologia da informação para o sucesso dos gerentes na área de alojamento. O estudo pretendeu fazer uma comparação entre a opinião dos executivos sobre os requisitos de KSA's com o sucesso real dos gerentes de hospedagem. Os resultados do estudo mostraram que apesar dos gerentes indicarem as habilidades em recursos humanos como as mais importantes ao sucesso na carreira, habilidades ligadas aos conhecimentos em gerenciamento financeiro apareceram como sendo essenciais para alcançar níveis de gerência mais altos dentro da organização e conseqüentemente apareceram como sendo diretamente ligados a melhor remuneração. Outro estudo que aparece contendo resultados que vão ao encontro dos resultados do estudo de Kay & Moncarz, é o estudo realizado por Blayney (2009), que teve como principal objetivo identificar e avaliar as capacidades dos gerentes gerais de hotéis e procurar correlações entre as capacidades dos gerentes e o desempenho dos negócios. Este estudo tentou identificar as capacidades e competências que os gestores apresentaram nos períodos de maiores adversidades e que tiveram maiores relações com o desempenho do hotel. Como resultado o autor identificou que a capacidade de gerenciamento financeiro foi classificada como a mais alta. As relações externas foram classificadas como a segunda mais alta, e a liderança de desempenho como a terceira. No entanto, em uma das análises realizadas no estudo, o resultado indicou que os únicos dois fatores que foram significativos ou tiveram um impacto direto no desempenho do gestor foram liderança e capacidade da organização.

Esses resultados coincidem com Kay e Moncarz (2004), em que o conhecimento de gestão financeira dos executivos de nível superior tinha uma relação mais forte com seu sucesso monetário do que o conhecimento de recursos humanos.

Assim, os estudos citados acima concordam totalmente com os resultados de que as soft skills são competências essenciais ao sucesso dos gestores na área do turismo e da hospitalidade. No entanto é importante analisar e compreender que as competências técnicas se tornam essenciais à aqueles gestores que almejam cargos de gerenciamento mais altos. Em resumo o reconhecimento das hard skills e das soft skills no setor da hospitalidade equivalem a mais uma metodologia de classificação das competências. De acordo com a necessidade da empresa ou do foco do estudo são ferramentas indispensáveis e valiosas que, assim como outras, são capazes de fornecerem informações de acordo com a mudança no cenário global.

3.6. Principais competências identificadas

A área da pesquisa em hospitalidade, da mesma forma como em hotelaria, possui um vasto campo de estudo. Uma vez que a necessidade de resiliência do setor está implícita a suas atividades é fundamental que as pesquisas sobre as competências necessárias ao sucesso dos gestores sejam frequentemente atualizadas. De acordo com Powers (1992), quando pensamos em “indústria da hospitalidade” nós normalmente pensamos em hotéis e restaurantes. Porém de acordo com o dicionário de inglês Oxford, o termo hospitalidade significa “a recepção e entretenimento de convidados, visitantes ou estranhos, com liberalidade e boa vontade” (1992, p. 4). Olhando para esta definição é claro que a hospitalidade, sim, inclui hotéis e restaurantes. Mas também inclui outros tipos de instituições que oferecem abrigo, alimentação ou ambos para pessoas fora de casa. Mais adiante, é possível incluir os serviços de recreação, como boates, clubs, teatros, cinemas, parques e ainda serviços de compras como shoppings, supermercados, lojas de roupas e outros. Além disso, essas instituições possuem mais do que um patrimônio histórico comum. Elas também compartilham os problemas de gerenciamento de fornecimento de alimentos e abrigo - problemas que incluem a construção de um prédio; fornecer calor, luz e energia; limpeza e manutenção das instalações; e preparar e servir a comida de uma forma que agrade aos convidados (Powers, 1992). De um modo geral, o termo 'hospitalidade' refere-se a um

grande grupo de indústrias e compreende uma ampla e diversificada gama de operações de serviço (Wilks & Hemsworth, 2011).

Neste sentido e levando em consideração o incalculável número de organizações e atividades ligadas, direta e indiretamente, que as pesquisas e estudos sobre competências tem sido realizadas com foco em diversas áreas abrangidas por estas organizações e diferentes atividades.

A indústria hoteleira hoje é reconhecida como uma indústria global, com produtores e consumidores espalhados pelo mundo (Kandampully & Suhartanto, 2000). Ainda que seja de alta importância que estudos específicos sejam desenvolvidos para cada área de atuação dentro do setor, segundo Blayney (2009), as características únicas da indústria hoteleira exigem muito de seus gerentes. Isso ocorre porque normalmente os hotéis operam 24 horas por dia, sete dias por semana e 365 dias por ano; são intensivos em mão-de-obra e sazonais e contêm um complemento muito diversificado de funcionários. Em comparação com outros setores, essas características exclusivas do trabalho podem exercer pressões diárias crescentes sobre os gerentes de hotéis. Apoiando esta ideia Bharwani & Talib (2017), argumentam que por estar no setor de serviços, um hotel possui características únicas que podem exigir muito de seus funcionários e, é claro, do quadro gerencial.

Em vista disto Bharwani & Talib (2017), em seu recente trabalho chamado *“Competencies of hotel general managers: a conceptual framework”*, desenvolvem um estudo com objetivo de mapear as competências necessárias, identificadas pela literatura, para a posição central de um gerente geral de hotel para desenvolver uma estrutura de competência de liderança holística e relevante. Os autores executaram uma extensa revisão da literatura no que se refere aos estudos sobre as competências necessárias aos gerentes gerais na indústria da hotelaria. A busca restringiu-se a artigos publicados entre 1988 e 2015. O ano de 1988 foi escolhido como linha de base, pois foi quando foi publicado por Tas (1988) o primeiro artigo relacionado às competências exigidas por funcionários e gestores de hospitalidade. Ao agregar competências de estudos anteriores e sintetizá-las e categorizá-las de acordo com uma tipologia contemporânea relevante para o setor de hospitalidade (ver Figura 12), foi proposto um modelo abrangente de competências específico para gerentes gerais de hotéis. Uma “declaração de competência” foi incluída na lista estruturada apenas se estivesse listada em pelo menos três dos estudos que atendiam aos critérios de inclusão. Algumas das

declarações de competências selecionadas foram reformuladas para refletir melhor o significado inerente, e uma lista final de competências foi criada com 43 itens (Anexo 1).

Figura 12: Tipologia contemporânea de classificação das competências gerencias do setor da hotelaria

	Occupational	Personal
Conceptual	Cognitive Competencies Strategic Thinking Decision-Making Skills Creativity and Innovation Systems Thinking Information Gathering Skills Planning Prowess Critical Thinking and Analytical Skills Risk Taking Change Management	Meta Competencies Emotional Resilience and Composure Optimism Achievement Orientation Self Awareness Self Confidence Self Management Initiative Diplomacy Time Management Ethics and Integrity Adaptability and Flexibility Tenacity and Perseverance Openness and Willingness to Learn
	Functional Competencies Service Orientation Business and Industry Expertise Revenue Management Skills Interviewing and Selection Skills Commitment to Quality Resource Allocation Skills Crisis Management Skills Employee Performance Appraisal Skills Ability to Manage Stakeholders IT (Computer) Skills Financial Analysis and Cost Control Knowledge of Statutory Compliances	Social Competencies Effective Communication Skills Cultural Intelligence Networking Skills Conflict Management and Resolution Teamwork Orientation Diversity Management Skills Fostering Motivation Active Listening Skills Developing Others
Operational		

Fonte: Bharwani & Talib (2017)

A tipologia de classificação das competências desenvolvida pelos autores inclui: Competências Cognitivas - as competências conceituais que ajudam a compreender e responder às complexidades e desafios que estão embutidos no ambiente operacional e são reunidos através da aquisição sistemática de conhecimento; Competências Funcionais – competências técnicas que ajudam na realização de atividades concretas para o funcionamento das operações de negócios do dia-a-dia; Competências Sociais – competências interpessoais que são úteis para estabelecer e manter relacionamentos com outras pessoas; e Meta Competências - incluíam competências pessoais abrangentes, como autoconsciência, autogestão e orientação para realização, que permitem ao indivíduo compreender, monitorar e gerenciar seu próprio desempenho. Elas se referem a habilidades que sustentam o desenvolvimento de outras competências, bem como traços intrínsecos de personalidade. As meta competências, junto com as principais habilidades cognitivas,

habilidades técnicas e habilidades interpessoais, ajudam um indivíduo a entregar um desempenho superior

A investigação produzida por Bharwani & Talib, forneceu uma base para a alta compreensão sobre as descobertas na área das competências em hospitalidade e principalmente em hotelaria. Os autores apotam para dois pontos de vista no que se refere a conclusão do trabalho realizado.

- Do ponto de vista prático: a estrutura de competências proposta revela um ponto chave para práticas integradas de gestão de talentos nas organizações de hospitalidade. Esta estrutura pode fornecer uma linguagem comum para garantir consistência, transparência e justiça na identificação de talentos, gestão de desempenho e oportunidades de desenvolvimento. Usando essa estrutura como um modelo, as organizações podem personalizar seu próprio modelo de competência orientado estrategicamente para identificar a combinação de competências (KSAs) que reflete o nível de proficiência exigido por seus gerentes gerais de hotel para um desempenho eficaz para atender às metas organizacionais.

- Do ponto de vista teórico: a revisão da literatura realizada para este estudo revelou que, embora vários estudos tenham sido realizados separadamente sobre gerentes gerais e competências específicas do setor de hospitalidade, apenas um número limitado deles enfoca as competências exigidas por um gerente geral de hospitalidade bem-sucedido. Ao agregar competências de estudos anteriores e categorizá-las de acordo com uma tipologia contemporânea relevante para o setor de hospitalidade, o estudo ofereceu uma valiosa contribuição teórica ao propor uma estrutura holística de competência para líderes de hospitalidade.

O suporte para a sustentação, aprimoramento e desenvolvimento do conhecimento encontra-se diretamente ligado a pesquisa de revisão bibliográfica, uma vez que esta metodologia proporciona visualizar o grande cenário sobre um determinado assunto e possibilita antecipar medidas e ações para o futuro.

Para mais, observa-se que ao longo dos anos pesquisadores tem identificado uma série de competências ou categorias de competências essenciais aos gestores hotéis. Estes estudos não se limitam a apenas gerentes gerais de hotéis, assim analisando diferentes cargos, setores e níveis de gerenciamento, bem como investigando competências necessárias aos recém

graduados de programas de graduação na área da hospitalidade e avaliando de acordo com a visão do mercado e da expectativa de alunos e dos gestores as competências que devem estar presentes nos currículos destes programas de graduação. Este diversificado campo de análises e pesquisas proporciona uma grande cadeia de resultados onde podem ser identificadas ora semelhanças, ora diferenças, isto, em resumo, dependerá principalmente das variáveis do estudo, como por exemplo, a região em que foi desenvolvido, os setores de trabalho que fizeram parte da pesquisa, os níveis de gerenciamento ou mesmo o universo da amostra participante. Contudo é possível identificar alguns padrões de competências que se repetem em diversos estudos e assim torna-se viável construir uma relação de proximidade entre diversos gestores da área da hospitalidade. Abaixo, conforme apresentado na Tabela 5, estão concentrados os estudo mais relevantes para esta pesquisa no que concerne a identificação das competências essenciais aos gestores de hotéis.

Tabela 5: Competências essenciais identificadas aos gestores da Hotelaria Tradicional

Autor/Ano	Foco	Competências Identificadas
Tas (1988)	Competências essenciais aos Trainees de Gerentes Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os problemas dos hóspedes com compreensão e sensibilidade • Seguir os regulamentos de higiene e segurança para garantir a conformidade da organização • Comunicar-se eficazmente por escrita e oralmente • Esforçar-se para alcançar relacionamentos de trabalho positivos com os funcionários • Demonstrar aparência e postura profissionais • Desenvolver relações positivas com o cliente
Kay & Russett (2000)	Competências essenciais aos gestores de hotéis nos setores de A&B, recepção e vendas nos níveis gerencias de entrada e médio	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer e resolver os problemas do cliente • Manter a satisfação do cliente • Gerenciar os problemas do cliente com compreensão e sensibilidade • Desenvolver relações positivas com o cliente • Competências de comunicação oral • Saber resolver conflitos com uma abordagem ganha-ganha • Manter padrões profissionais e éticos no ambiente de trabalho • Conhecimento prático dos produto-serviço • Adaptar-se criativamente à mudança • Cultivar um clima de confiança

Raybould & Wilkins (2006)	Principais competências essenciais aos Gerentes de Hospitalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar com eficácia com os problemas dos clientes • Manter padrões profissionais e éticos no ambiente de trabalho • Operar com eficácia e calma em situações de crise • Demonstrar empatia ao lidar com clientes e funcionários • Demonstrar habilidades de escuta • Antecipar as necessidades do cliente • Demonstrar habilidades de gerenciamento de tempo • Demonstrar consciência cultural ao lidar com funcionários e convidados • Comunicar-se adequadamente com outros membros de um grupo de trabalho
Suh et al.(2012b)	Competências esperadas de Futuros Gerentes Gerais de Hospitalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Competências de escuta • Tolerância para mudança • Interação com os hóspedes • Abertura para novas ideias • Integridade pessoal • Competências de Liderança • Habilidade em Treinamento de equipe • Conhecimento em diferenças culturais
Sisson & Adams (2013)	Competências necessárias aos Gerentes nas áreas de hospedagem, alimentação e bebida, e gerenciamento de reuniões e eventos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver relações positivas com o cliente • Usar computadores de forma eficaz • Trabalhar de forma eficaz com colegas • Ter comportamento e aparência profissional • Habilidades de liderança • Habilidades de comunicação escrita • Usar informações de forma crítica para a tomada de decisão • Saber resolver problemas de atendimento ao cliente • Saber gerenciar o estresse pessoal • Usar a ética na tomada de decisão • Saber delegar tarefas • Facilitar a construção e trabalho em equipe • Ter conhecimento e conformidade com os requisitos legais e regulamentares • Habilidades de apresentação
Christou (2013)	Competências necessárias aos trainees de gerentes gerais de acordo com a visão dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os problemas dos hóspedes com compreensão e sensibilidade • Desenvolver relações positivas com o cliente <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar aparência e postura profissionais • Comunicar-se eficazmente por escrito e oralmente • Esforçar-se para alcançar relacionamentos de trabalho positivos com os funcionários • Identificar problemas operacionais • Manter padrões profissionais e éticos no ambiente de trabalho • Possuir qualidades de liderança necessárias para atingir os objetivos organizacionais

-
- Motivar os funcionários a alcançar o desempenho desejado
 - Seguir as responsabilidades legais associadas às operações do hotel
 - Seguir os regulamentos de higiene e segurança para garantir a conformidade pela organização
-

Fonte: elabora da autora

3.7. Competências dos gestores das empresas de pequeno porte

O campo de pesquisa e estudo em hospitalidade torna-se quase ilimitado uma vez que a esfera de atividades ligadas a este fenômeno é traduzida em praticamente todos os tipos de organizações. O estudo exploratório na área da hospitalidade e da hotelaria contempla diversas áreas de atuação e diferentes níveis de gerenciamento. Analisando o setor da hotelaria como um setor global, dinâmico e em constante mudança, é possível entender a grande quantidade de estudos cujo foco aponta principalmente para organizações de grande porte. Porém o setor da hospitalidade abrange, e atua quase que em sua maioria, através das empresas de média e pequena dimensão.

Pequenas e médias empresas desempenham um papel importante nas economias dos países devido às suas características geradoras de emprego (Cetinel et al., 2009). De acordo com Nunes (2020), segundo dados da Eurostat (2019), as pequenas e médias empresas (PME) – ou seja, empresas com menos de 250 pessoas empregadas - são frequentemente referidas como a espinha dorsal da economia europeia, proporcionando empregos e oportunidades de crescimento. Segundo o INE, decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, a categoria das PME é composta por micro, pequenas e médias empresas. As micro empresas são categorizadas como aquelas que empregam menos de 10 pessoas, as pequenas empresas como aquelas que empregam menos de 50 pessoas e as médias como aquelas empregam menos de 250 pessoas (INE, 2010).

Portugal é o país da União Europeia (UE) em que uma maior percentagem da população empregada trabalha por conta de pequenas empresas, isto é, com menos de 50 trabalhadores. Do total de trabalhadores empregados no país, 61% trabalham por conta de empresas de pequena dimensão (Eurostat, 2017). “Da mesma forma, a grande maioria dos estabelecimentos de hospedagem em todo o mundo são pequenas ou médias empresas” (Buhalis & Main, 1998) (cit in Cetinel et al., 2009, p. 43).

De acordo com Cetinel et al. (2009), nas pequenas empresas, onde a estrutura organizacional é limitada, geralmente há poucos gerentes, e a propriedade e o controle geralmente estão concentrados nas mãos de uma única pessoa, neste sentido e ele explica que de acordo com Boer et al., (1997) “consequentemente, as atitudes e valores do proprietário/gerente terão um impacto profundo na estrutura organizacional, políticas e relações sociais da empresa” (cit in Cetinel et al., 2009, p. 46).

O papel dos recursos humanos assume uma posição de vital importância para o desenvolvimento e sucesso econômico destas médias e pequenas empresas e, por esta razão as questões ligadas com este setor atraem diariamente a atenção dos empreendedores e pesquisadores, contudo ainda grande parte da pesquisa está focada nas grandes empresas (Cetinel et al., 2009)

Cetinel et al. (2009), explicam que o que acontece dentro destas pequenas empresas é que o nível de desempenho da organização é geralmente atribuído à educação, a experiência e habilidades dos empreendedores, bem como as suas características empreendedoras pessoais e por este motivo, os empreendedores (muitas vezes donos e gestores do estabelecimento), geralmente valorizam sua independência e exibem características psicológicas dominantes, que resultam em um estilo gerencial tipicamente autocrático, impulsivo, egocêntrico e imprevisível. Deste modo, Brand & Bax (2002), afirmam que as práticas de recursos humanos das pequenas empresas podem variar muito, e frequentemente são determinadas pela ideologia e objetivos pluralistas do proprietário. Martin & Staines (1994), explicam que as pequenas organizações frequentemente sofrem de “escassez de recursos” e são mais vulneráveis a erros e variações em seu desempenho econômico do que as grandes empresas.

No estudo realizado por Morrison & Teixeira (2004), titulado como “*Small business performance: A tourism sector focus*”, os autores identificam, a partir de uma revisão da literatura um conjunto de obstáculos atribuídos ao desempenho de pequenas empresas e consequentemente na obtenção de vantagens competitivas. Este conjunto de elementos, estão relacionados com variáveis interativas e sobrepostas em relação a recursos humanos, financeiros e físicos que têm suas origens em contextos internos e externos em que as pequenas empresas estão localizadas. Eles esclarecem que:

“embora a pobreza de recursos humanos e financeiros tenha uma influência importante no desempenho das pequenas empresas no setor do turismo, o mesmo ocorre com outros aspectos humanos, incluindo as motivações, objetivos e aspirações de estilo de vida dos proprietários-gerentes que variam em seu desempenho comercial negativo e positivo e consequências de desenvolvimento empresarial” (Morrison & Teixeira, 2004, p. 167).

As características que são atribuídas as empresas de médio e pequeno porte são os elementos que originam as competências que serão necessárias aos gestores ou gestores/proprietários para que obtenham sucesso em seu empreendimento. Contudo, de acordo com Scase e Goffee, (1984), “o perfil de desempenho das pequenas empresas é um matéria complexa e multidimensional” (cit in Morrison & Teixeira, 2004, p. 167), em consequência de que, diferente de grandes empresas onde há uma certeza da estrutura de operação e gestão, as médias e pequenas empresas ficam totalmente a margem das intenções e objetivos pessoais do proprietário.

Martin & Staines (1994), expõem que Norman (1991), enfatizou a importância da gestão de recursos humanos para pequenas empresas com altos níveis de contato com o cliente como um elemento central em seu "mix" de marketing, desta forma os autores afirmam que conseqüentemente, seria de se esperar encontrar maior ênfase nas competências pessoais e nas habilidades de gestão de pessoas por proprietários e gerentes no subsetor de serviços. Neste mesmo sentido Cardon & Stevens (2004), afirmam que a gestão eficaz dos recursos humanos é um dos problemas mais cruciais enfrentados pelas pequenas empresas.

Martin & Staines (1994), em conclusão de seu trabalho e como referência de maior relevância para este estudo, enfatizam a confirmação, por parte dos proprietários e gerentes entrevistados no seu estudo, da natureza quase universal das competências pessoais orientadas para as pessoas e também aquelas que estão relacionadas com a preocupação com os padrões de desempenho, tanto para eles próprios como para os outros. Outro resultado altamente valorizado foi a habilidade essencial de ser capaz de se relacionar com clientes e funcionários, contudo, ao mesmo tempo, os proprietários e gerentes no estudo também enfatizaram a importância de alcançar objetivos, liderança e habilidades motivacionais e

uma orientação para a realização. E, um resultado adicional, foi a identificação de que os gerentes estudados na pesquisa se assemelhavam com o perfil de “produtor conceitual”, definido por Quinn em 1990, no sentido que eles não enfatizaram lidar com as funções de orientação interna, monitoramento e coordenação mas enfatizam os papéis de inovador, produtor/diretor e facilitador.

No que concerne as habilidades necessárias aos gestores das empresas de pequeno porte do setor da hotelaria e do turismo, ainda poucos estudos são encontrados nesta área de pesquisa. É evidente que outros estudos, com base em outros tipos empresas que não as relacionadas com o setor da hospitalidade, também servem como indicadores de potenciais competências necessárias e proporcionam um entendimento mais amplo sobre as diversas características que podem ser exigidas aos profissionais da gestão, porém não proporcionam a identificação das competências específicas que são necessárias as organizações ligadas ao setor da hospitalidade.

Teixeira (2011), desenvolve um trabalho titulado como “Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro”. Um dos objetivos de sua pesquisa é identificar as competências percebidas pelos empreendedores e gestores de pequenos negócios hoteleiros como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios e quais são as competências desejadas por eles, além de apontar como os empreendedores/gestores aprendem essas competências. A autora destaca dois pontos fundamentais com relação ao desenvolvimento gerencial das empresas de pequeno porte no setor do turismo:

- 1 - Uma das maiores dificuldades e desafios para o desenvolvimento gerencial de empresários de pequenos negócios do setor turístico é justamente descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial; e
- 2 - Há grandes gaps entre as habilidades existentes e as exigidas para o gerenciamento de pequenos empreendimentos.

Em seguimento a autora destaca o papel do empreendedorismo no setor no turismo, uma vez que, pesquisadores têm mostrado um certo interesse, em função da sua importância econômica e social, para entender quais são as forças que determinam os valores, atitudes e estilo de vida que conduzem alguns indivíduos ao desafio de se tornarem ou desenvolverem atividades associadas ao processo de empreender. Neste sentido a autora explica que dentro

do setor do turismo e da hotelaria, o empreendedorismo apresenta características “especiais” onde observa-se o apelo de indivíduos que buscam combinar a atividade doméstica com a comercial. Relacionado a isto observam-se que “diversos estudos em que a maioria dos negócios hoteleiros é de pequeno porte, administrados pela família, existe forte motivação dos empreendedores para a manutenção do estilo de vida” (Teixeira, 2011, p. 198).

Uma competência identificada por Teixeira (2011), que se relaciona diretamente com os gestores ou gestores/proprietários de empresas de pequeno porte, é caracterização da competência empreendedora. Segundo ela,

“o conceito de competência empreendedora foi definido por Snell e Lau (1994) como corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e gerenciamento. A arte de criar e gerenciar um pequeno negócio é relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na liberdade desta definição” (Teixeira, 2011, p. 199).

A autora ainda expõe que estas competências “se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização” (Teixeira, 2011, p. 200). No desenvolvimento de seu trabalho a autora apresenta três estudos, conforme exibidos na Quadro 4, desenvolvidos sobre as competências necessárias aos gestores de empresas de médio e pequeno porte na área do turismo.

Quadro 4: Estudos realizados sobre as competências gestores de empresas de pequeno porte

Autor	Objetivo	Resultados
Snell e Lau (1994),	Identificar as principais competências dos proprietários ou gerentes seniores de 21 pequenos	Visão orientada para negócios, em perspectiva mundial e atitude global, abordagem analítica de marketing, prontidão para aproveitar oportunidades relevantes e gerenciamento

	empreendimentos em Hong Kong	financeiro sistemático. As competências mais destacadas das empresas que tiveram crescimento foram: visão, propósito, missão, sonho da companhia, habilidade para conceituar e formular estratégias da empresa, abordagem estratégica de recursos humanos e promoção da cultura de aprendizagem.
Peters e Buhalis (2004)	Procuraram investigar hotéis de pequeno porte na Áustria, enfatizando algumas áreas de gestão, como planejamento, desenvolvimento de estratégias e comportamento, para detectar lacunas de competências e habilidades	Avaliou-se o desempenho, crescimento e processos gerenciais, para análise e identificação de problemas. Os resultados do estudo sugerem possíveis áreas de treinamento ou educação voltadas para os gestores das pequenas empresas do setor hoteleiro, como desenvolvimento de estratégia e planejamento, o gerenciamento da cooperação e parcerias, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e melhor gestão de pessoas, dentro dessas empresas.
Teixeira e Morrison (2004).	Identificar competências e o desenvolvimento dos empreendedores em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro	Foi focado o processo de aprendizagem, por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, as necessidades de treinamento e, além disso, como as redes de relacionamento interferem no processo. Reforçaram-se as constatações observadas na literatura relacionadas às dificuldades quanto às formas de aquisição e desenvolvimento das competências dos empreendedores, além de se delimitar estímulos para o processo de aprendizagem contínua.

Fonte: adaptação de Teixeira (2011).

No concerne ao resultado da pesquisa de Teixeira (2011), as competências identificadas como essenciais aos gestores das empresas de pequeno porte foram classificadas em competências técnicas e competências comportamentais. Dentre as competências técnicas foram identificadas as seguintes habilidades: Conhecimento do tipo negócio; Conhecimento administrativo/gerencial; Visão de negócio; Informação; Organização; Experiência; Conhecimento em gestão de pessoas; Conhecimento Contábil; Conhecimento de línguas estrangeiras; e Conhecimento dos serviços das redes. E como competências comportamentais foram identificadas as seguintes habilidades: Paciência com funcionários; Habilidade de relacionamento com os hóspedes; Liderança; Simpatia; Flexibilidade; Gostar do que faz; e Dedicação.

As competências identificadas por estes autores mencionados acima claramente apresentam diferenças com relação as competências e habilidades identificadas em outros trabalhos na literatura sobre as competências dos gestores da hotelaria tradicional.

Visivelmente estes trabalhos possuem um foco um pouco mais superficial, quando tratamos das competências do indivíduo na realização de atividades operacionais e gerencias, bem como apresentam um direcionamento mais relacionado ao empreendedorismo por parte dos gestores do que propriamente as habilidades de gestão. No entanto a identificação destas competências compreende um campo de habilidades importante, uma vez que, as pequenas e médias empresas, geralmente, são gerenciadas pelos donos/proprietários, ou seja, os próprios empreendedores.

Desta maneira observa-se que o estudo das competências necessárias aos gestores, especificamente aos gestores das empresas de pequeno porte, são limitados com a base teórica bem como com relação aos resultados, principalmente por conta das questões que pairam sobre a definição das estruturas organizacionais e estruturais gerenciais que são praticamente indefinidas quando tratamos de empresas de pequeno porte, uma vez que estas estruturas são determinadas de acordo com as experiências e conhecimentos específicos dos gestores, donos ou proprietários.

3.8. Conclusão

O início da caminhada científica para o entendimento e posteriormente gestão e desenvolvimento dos profissionais que atuam no campo da hospitalidade começa pelo entendimento do conceito de competência. A principal definição deste conceito dada pelo dicionário Infopédia de língua portuguesa, atribui à competência a “qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções; aptidão”, ou seja, são as características relacionadas ao poder de realização das atividades de um determinado trabalho, atribuídas a um indivíduo. Contudo, o termo competência, possui uma essência adaptável a sua aplicabilidade, uma vez que conforme Wilks & Hemsworth (2011), existem diferentes definições de competência, dependendo do foco. Competências são "atributos pessoais, conhecimento, experiência, habilidades e valores relacionados a todo o trabalho que uma pessoa utiliza para desempenhar bem seu trabalho". Os autores Chouhan & Srivastava (2014), apontam para existência de 5 principais componentes relacionados as competências que servem como base para identificação das mesmas, que são, conhecimento, habilidade, conceitos pessoais e valores, traços e motivos. Neste sentido, o nível de performance de um indivíduo é sempre determinado pelo nível de conhecimento, habilidade

e atitude, fazendo com que motivos e traços sejam utilizados como iniciadores, ou seja, sejam aqueles elementos inatos ao indivíduo, e são conhecidos como as ações realizadas no ambiente de trabalho em que não se evidencia uma supervisão imediata. Desta forma o desempenho adequado dos componentes de competência, demonstra que o resultado esperado do trabalho do indivíduo é consequentemente a alta performance.

Como meio de identificação, aprimoramento e desenvolvimento das competências dos gestores em seus diversos setores e níveis de gerenciamento, são desenvolvidos os modelos de competências. Estes modelos são ferramentas desenvolvidas para auxiliar no processo de gestão dos colaboradores de uma organização em diferentes níveis hierárquicos e de funções de trabalho. Segundo Chung-Herrera et. al., “um modelo de competência fornecem uma linguagem comum para discutir capacidades e desempenho” (2003, p. 18).

Como visto neste capítulo, os modelos de competências, são ferramentas utilizadas principalmente nos processos relacionados a gestão de recursos humanos, apresentando-se como instrumentos de grande importância para organizações no que concerne à seleção, desenvolvimento e retenção de funcionários. Funcionam também como indicadores de performance, bem como podem ser utilizados para criação de descrições de cargos, desenvolvimento de planos de carreira, podem ser direcionados a mudanças de gestão, fornecimento de mentoria e treinamento dos funcionários. A principal conclusão sobre estes instrumentos é que são ferramentas altamente adaptáveis e podem ser direcionadas a qualquer setor de atividade dentro da organização. A utilização de um modelo de competência permite que as empresas criem um sistema de gestão integrado entre setores, tipos de operação e tipos de competências necessárias da mesma forma que fortalecem as estruturas gerencias externas e internas.

Sobre a criação e utilização dos modelos de competência com o objetivo de identificar as competências gerencias essenciais aos gestores, foi possível observar que:

Em primeiro lugar, a criação de um modelo de competência é realizada quando surge a necessidade de expansão e/ou aprofundamento do conhecimento sobre um determinado nível gerencial ou setor dentro de uma organização. Os modelos de competências são baseados nas estruturas organizacionais aplicadas ao direcionamento do estudo desenvolvido. Em segundo, esta “necessidade” de expansão e/ou aprimoramento do conhecimento é relacionada diretamente com as exigências do mercado. Tendo em vista que

o setor da hospitalidade é um setor que se desenvolve constantemente, está sujeito a mudança contínua, está relacionado a altos níveis de competitividade, depende quase que exclusivamente da satisfação do cliente, onde o seu principal recurso é o trabalho humano, é altamente necessário que o setor esteja em constante atualização no que diz respeito a alta capacidade de performance de seus colaboradores e para isto é necessários que as ferramentas que servem como base para a identificação, avaliação, seleção, treinamento e monitoramento dos gestores sejam continuamente aperfeiçoadas.

Foram analisada três abordagens de modelos de competências distintos neste capítulo, respectivamente, o modelo de cinco domínios de competências de Paul Sandwith (1993b), o modelo de competências genéricas de Kearns (2001), e o modelo que utiliza a classificação dos conhecimentos, competências e habilidades em duas categorias distintas definidas como “hard skills” e “soft skills”. A análise destas três abordagens, aplicadas à estudos distintos, permitiu uma visão ampla sobre o campo de aplicação e adaptação dos modelos de competências dentro das organizações. Contudo, se analisarmos os resultados, é possível perceber que mesmo com a alteração da abordagem da estrutura do modelo, observa-se uma semelhança com relação as características essenciais identificadas ao sucesso dos gestores. O estudo de Richard F. Tas (Tas et al., 1996), que utilizou o modelo de cinco domínio de competências de Sandwith, e o estudo de Raybould & Wilkins (2006), que utilizou o modelo de competências genéricas para classificar as habilidade necessárias aos gestores, identificaram, em concordância, como características essenciais aos gestores da área da hospitalidade: lidar com problemas dos hóspedes de maneira eficaz (com compreensão e sensibilidade); ter boa habilidade de comunicação (escrita e oral) com a equipe e com os hóspedes, demonstrar habilidade de escuta; manter padrões profissionais de ética e postura no trabalho; e habilidade de liderança. As características identificadas nos estudos acima relacionam-se igualmente com os domínios de competências interpessoais estabelecidos pelos dois modelos de competências. E quando relacionadas com a abordagem de classificação definida em hard e soft skills, são conjuntamente classificadas como soft skills.

Dois estudos, respectivamente de Wilks e Hemsworth (2011) e Sisson & Adams (2013), conduziram pesquisas baseadas na abordagem hard e soft skills, onde os resultados das duas análises corroboram outros estudos realizados no meio científico e identificaram características como: liderança, trabalho em equipe, saber lidar com o cliente e competências interpessoais como as mais importantes aos gestores, todas sendo classificadas como soft

skills. Apesar da semelhança dos resultados e da visível correspondência encontrada entre as abordagens dos modelos de competências, outros estudos como o de Kay & Moncarz (2004) ou de Blayney (2009), aparecem identificando competências classificadas como “hard skills”, ou competências administrativas (no caso do modelo de cinco de domínio de competências de Sandwich), e que não parecem no modelo de competências genéricas, como o conhecimento financeiro, como sendo essencial para alcançar níveis mais altos de sucesso no gerenciamento dentro das organizações de hospitalidade. Isto mostra a possibilidade de que as competências gerenciais principais ao sucesso dos gestores podem ser encontradas entre competências genéricas, competências interpessoais e soft skills, porém para que se possa alcançar níveis de gerenciamento mais elevados, competências classificadas como administrativas, ou hard skills são igualmente necessárias.

O campo de pesquisas em competências gerenciais é diversificado e compreende diversas áreas da indústria da hospitalidade. Porém uma lacuna identificada é relacionada com o estudo das competências gerenciais essenciais aos gestores gerais de hotéis. Neste sentido os autores Bharwani & Talib (2017), desenvolvem uma extensa revisão da literatura baseada nas competências identificadas em diversos setores da hotelaria na intenção de identificar quais características seriam necessárias aos gestores gerais. Com isto os autores desenvolvem uma listagem de 43 competências e criam uma nova estrutura de classificação de competências, consequentemente desenvolvendo uma nova abordagem para um modelo de competências específico ao cargo de gestor geral. Embora o trabalho realizado pelos autores seja de grande importância, reuna uma quantidade substancial de competências já identificadas relacionadas com os gestores de hotéis e consequentemente proporcione uma visão ampla sobre o que pode ser encontrado nas organizações é necessário que a abordagem seja testada no campo de trabalho, ou seja, que a estrutura e classificação desenvolvida pelos autores seja aplicada dentro das organizações, para que se possa confirmar o reconhecimento das características identificadas por eles e se reconheça quais são consideradas como mais importantes, uma vez que a estrutura desenvolvida por eles contempla competências que podem ser classificadas como hard skills ou soft skills, administrativas, ou interpessoais bem como competências genéricas.

Por fim, identifica-se neste capítulo que uma lacuna existente sobre a identificação de competências gerenciais dentro do campo do turismo e da hospitalidade está diretamente relacionada com as empresas de pequeno porte. A grande parte dos estudos desenvolvidos

dentro do campo da hospitalidade está visivelmente direcionada a empresas que possuem grandes conjuntos de níveis organizacionais. Contudo a indústria do turismo é composta em sua maioria por empresas de média e pequena dimensão. Neste sentido identifica-se uma nova lacuna no conhecimento e na pesquisa relacionada com este nicho de empreendimentos.

Assumindo as duas maiores dificuldades, identificadas por Teixeira (2011), no que concerne ao desenvolvimento gerencial de pequenas empresas no setor do turismo que são: descobrir formas de aumentar o nível de competências gerenciais e a falta de conhecimento sobre as habilidades existentes e exigidas para o gerenciamento dos pequenos empreendimentos, torna-se essencial o foco no desenvolvimento de estudos que forneçam informações que proporcionem o aumento no conhecimento e posteriormente desenvolvimento destes empreendimentos.

Estudos já realizados identificam habilidades relacionadas a visão orientada para os negócios, gerenciamento financeiro e analítico, desenvolvimento de estratégias e planejamento, propósito, missão, estratégia em recursos humanos, desenvolvimento de novos produtos como possíveis competências necessárias aos gestores das empresas de pequeno porte. Contudo os estudos estão fase inicial e ainda não possuem um foco específico na identificação das habilidades dos gestores através das abordagens dos modelos de competências o que pode levar a uma visão superficial das reais necessidades atribuídas ao sucesso dos gestores dentro destas operações de pequeno porte.

Capítulo 4 – Caracterização dos Hostels

4.1. Introdução

O presente capítulo tem o objetivo de dissertar e ampliar o conhecimento sobre a criação e o desenvolvimento dos meios de hospedagem conhecidos como Hostel. Considerado atualmente como um meio alternativo de hospedagem, os Hostels têm sua origem ligada a criação dos primeiros alojamentos conhecidos como “Youth Hostels” ou “Albergues da Juventude” que surgiram no contexto do movimento alberguista originário da Alemanha e fundado pelo professor Richard Schirman no ano de 1909.

Os Hostels são considerados atualmente como um meio de hospedagem independente, que possuem características marcantes que são consideradas como fundamentais para a sua existência. Como veremos no desenvolvimento do capítulo, estas características estão diretamente relacionadas as ideologias e valores pelos quais foram concebidos os primeiros Albergues da Juventude. Esta assimilação proporciona entender a base de fundamento da imagem do Hostel, bem como possibilita analisar fatores que podem influenciar o seu desenvolvimento na atualidade e também no futuro. Neste sentido percebe-se que a evolução dos Hostels desde a sua criação ainda é pouco explorada, assim, conseqüentemente evidenciando que o desenvolvimento de pesquisas científicas e acadêmicas sobre as questões que envolvem este nicho são limitadas.

Os dois capítulos anteriores trataram de assuntos visivelmente distintos, porém que possuem relação direta em diversos momentos. O entendimento sobre questões como o aparecimento dos primeiros alojamentos e sua relação direta com personificação da hospitalidade, dando seguimento para o desenvolvimento da indústria do turismo e da indústria da hotelaria até o momento em que estas duas vertentes de negócio se unem e dão espaço a indústria da hospitalidade, levando conseqüentemente ao estudo sobre o desenvolvimento gerencial e desenvolvimento dos profissionais que atuam como gestores da hospitalidade dão suporte teórico para o entendimento sobre o contexto de criação e desenvolvimento destes novos meios de hospedagem, bem como fornecem as teorias e as ferramentas necessárias que podem ser utilizadas no campo de pesquisa para desenvolver o conhecimento sobre eles.

Um meio de hospedagem, ainda muito pouco explorado, mas que pode vir a unir todos estes elementos, previamente analisados, em harmonia para constituir um conceito de alojamento que vai além de receber turistas e viajantes, que vai além de da relação hospede vs. hospedeiro, é mais do que apenas um nicho da hotelaria, e que por fim consegue, baseado ideologicamente em suas raízes históricas proporcionar experiências únicas as pessoas, e diferente da hotelaria tradicional não possui a necessidade específica em concentrar-se em um único público-alvo, que intenciona o entendimento entre as pessoas, a harmonia entre a comunidade e os visitantes, a preservação cultural, ambiental, e o desenvolvimento social e econômico local e regional.

Neste sentido, o capítulo a seguir será desenvolvido de maneira a integrar o contexto histórico de surgimento dos Hostels, com o contexto atual de desenvolvimento deste meio de hospedagem. O capítulo está dividido em 5 sessões distintas. A primeira sessão abordará a questão da nomenclatura adotada por estes meios de hospedagem, uma vez que atualmente não é só a designação Hostels que encontramos quando nos referimos a este alojamento. A decisão de inclusão deste subcapítulo a este ponto do trabalho, foi tomada com o objetivo de que se possa compreender as variáveis provenientes da classificação de um meio de hospedagem em Hostel ou Albergue, uma vez que os dois “tipos” de hospedagem são encontrados em Portugal e possuem características muito semelhantes com relação ao atendimento, serviços oferecidos, recursos e acomodações. Além disto os Hostels e os Albergues são, como veremos a seguir, provenientes do mesmo contexto histórico. Outro objetivo por trás desta decisão é a necessidade de deixar claro o porquê de este estudo não incluir os estabelecimentos, que possuem a denominação de Albergue, visto que estes estabelecimentos teriam características semelhantes às dos Hostels. Esta mesma sessão também incluirá um subcapítulo que aborda a associação Hostelling International (HI), organização que, atualmente, integra os alojamentos conhecidos como Albergues ou Pousadas da Juventude.

A segunda sessão abordará a contextualização histórica dos Hostels, o período de seu surgimento e os fatores socioespaciais que influenciaram na criação dos primeiros alojamentos. A terceira sessão abordará a relação direta dos Hostels com o conceito de hospitalidade. Nos Hostels, o que acontece é que o primeiro contato do hospede com a ideia de hospitalidade é transmitida a partir do recepcionista. O contexto do ambiente físico do Hostels também funciona em diversos momentos como provedor de hospitalidade, porém é

a través das ideias e ações realizadas pelo recepcionista que o conceito de hospitalidade se materializa (Bahls, 2015).

A quarta sessão será dedicada ao entendimento da caracterização dos Hostels, quais são os elementos e as características que são atribuídas a este meio de hospedagem, de acordo com Veríssimo (2018), os Hostels mudaram com o tempo, mas mantiveram algumas de suas características iniciais. Atualmente, o Hostel não está condicionado obrigatoriamente a um padrão específico de características físicas, o que pode ser observado é que o defini um Hostel atualmente, em sua essência, está diretamente ligado ao padrão de qualidade dos serviços oferecidos. Por esta razão, a inovação, tanto vista da parte do serviço quanto do produto, é uma particularidade que proporciona este alojamento estar em constante mudança e conseqüentemente ter capacidade para se adaptar a diversos tipos de público-alvo.

Finalmente na quinta sessão será abordada a questão que envolve a gestão deste estabelecimento. Uma vez que pouco se desenvolve em relação à pesquisa científica sobre os Hostels, este campo de conhecimento ainda é praticamente desconhecido o que leva a uma necessidade essencial em relação ao desenvolvimento de análises sobre esta questão.

4.2. Hostel ou Albergue?

A pesquisa científica voltada para o estudo do mercado crescente dos Hostels ainda se apresenta em estágio inicial quando comparada com o estudo de outros meios de alojamento como os hotéis por exemplo. Este cenário atual, sobre a pesquisa acadêmica, é facilmente justificado, uma vez que, segundo Bunda (2014), a nível mundial, a indústria dos Hostels começou a ganhar visibilidade somente no ano de 1909. Bunda (2014), ainda esclarece que apesar do seu crescimento ao longo dos últimos anos, a indústria dos Hostels ainda sofre com alguma falta de conhecimento, quer por parte dos proprietários, quer pelos próprios clientes.

Além de questões que estão sendo abordadas sobre este tipo de hospedagem, como, o impacto dos Hostels no turismo, ou as determinantes de escolha dos Hostels por parte dos turistas, ou mesmo a qualidade dos serviços oferecidos por este nicho de acomodação, ainda muitas questões ficam em aberto. Uma discussão que não se encontra em pesquisas e artigos científicos nacionais e internacionais é sobre a diferença entre os meios de hospedagem que

são classificados como Hostel ou aquelas que são classificados como Albergue ou Albergues da Juventude.

Os Hostels, como já mencionado anteriormente são um meio alternativo de hospedagem considerado como moderno, ou contemporâneo. Sua evolução desde sua criação ainda é muito uniforme e pouco explorada, neste sentido, conseqüentemente, existe uma limitada quantidade de regulamentações, desenvolvidas por parte da gestão pública dos destinos, a respeito de que estabelecimento que pode ser, ou não, considerado como Hostel, ou seja, que tipo de características obrigatoriamente fazem parte da estrutura, tanto operacional quanto física deste tipo de estabelecimento. É evidente que, muitas características, a respeito da imagem de um Hostel, já são aceitas na literatura como sendo um consenso entre os pesquisadores e empreendedores sobre o que um Hostel “deve ser/ter”, uma delas é a questão principal da venda das camas individualmente em quartos compartilhados (Abrantes, 2016; Lima & Vicente, 2017; Veríssimo, 2018), porém fica claro que cada destino elabora suas próprias regulamentações para conceber a titulação de Hostel ao alojamentos disponíveis na sua região, fazendo assim com que características e elementos diferentes sejam desenvolvidos diretamente por parte dos empresários e donos dos estabelecimentos. Além desta característica, citada acima, outras já aparecem como sendo relacionadas diretamente a este serviço, mas serão discutidas mais à frente.

Neste sentido, da existência de uma lacuna na literatura sobre o nicho dos Hostels, discussões sobre qualquer tipo de assunto, e isso inclui a questão da nomenclatura adotada por estes meios de hospedagem, são relevantes e de grande importância para o desenvolvimento do mercado da oferta, bem como da procura, uma vez que o conceito consolidado de um produto ou serviço influencia diretamente na identificação de seu público-alvo.

A decisão de inclusão deste subcapítulo a este ponto do trabalho, foi tomada com o objetivo de que se possa compreender as variáveis provenientes da classificação de um meio de hospedagem em Hostel ou Albergue, uma vez que os dois “tipos” de hospedagem são encontrados em Portugal e possuem características muito semelhantes com relação ao atendimento, serviços oferecidos, recursos e acomodações. Além disto os Hostels e os Albergues são, como veremos a seguir, provenientes do mesmo contexto histórico. Outro objetivo por trás desta decisão é a necessidade de deixar claro o porquê de este estudo não

incluir os estabelecimentos, que possuem a denominação de Albergue, visto que estes estabelecimentos teriam características semelhantes às dos Hostels.

O idealizador e também criador do primeiro “Hostel”, o professor alemão Richard Schirrmann, quando inaugurou, em 1909, o seu primeiro alojamento, que anos mais tarde deu origem ao nicho que conhecemos hoje, nomeia-o de *Jugendherbergen*, termo, evidentemente, escrito em alemão (Bahls, 2018). O termo *Jugendherbergen*, foi utilizado na Alemanha para identificar estes alojamentos criados por Schirrmann que tinham o objetivo de abrigar jovens alunos e viajantes, [...] que estavam começando a “cair na estrada”, [...], um lugar acolhedor onde seus alunos pudessem se sentir em casa, bem recebidos e seguros (Bahls, 2018, p. 17). Os alojamentos *Jugendherbergen* de Schirrmann, se espalharam rapidamente pela Alemanha e o seu sucesso, motivou várias pessoas com tal confiança e dinamismo, que em apenas alguns anos depois, em 1914, as pernoites foram contabilizadas em 17 mil e o número de estabelecimentos passou para 200 (Bahls, 2018, p. 18).

Com o sucesso dos alojamentos Schirrmann, funda, 1919, a Associação Alemã de Albergues da Juventude (em inglês, traduzida como “German Youth Hostel Association”). E então anos mais tarde, o movimento dos albergues da juventude rapidamente se espalhou pelo mundo, dando espaço para a criação da Federação Internacional de Albergues da Juventude (International Youth Hostel Federation, IYHF). Richard Schirrmann, a este período, é nomeado presidente (Hostelling International, 2020).

É importante contextualizar, a este ponto, que a iniciativa de Richard Schirrmann na construção do primeiro *Jugendherbergen*, é influenciada, segundo Bahls, pela

necessidade de um tipo de acomodação especial para seus estudantes enquanto em viagens de campo pelo o interior da Alemanha (GRASSL e HEATH, 1982). Para compreender melhor os motivos de Schirrmann deve-se procurar entender os aspectos socioespaciais de sua época. As condições de vida da juventude alemã pós revolução industrial (que eclodiram em uma série de movimentos sociais, dos quais o Wandervogel é o primeiro e mais representativos deles (2018, p. 12).

As características socioespaciais a que Bahls se refere são nada mais do que o contexto de desenvolvimento cultural, econômico, industrial, tecnológico, territorial etc., em que, principalmente a Alemanha, mas também o resto do mundo se encontravam naquele período. Um movimento que tem suas raízes na Alemanha e se originou neste período poucos anos antes da Primeira Guerra Mundial, quando o professor Schirmann cria o seu primeiro alojamento, foi o movimento alberguista contemporâneo.

A partir daí já podemos notar a referência aos dois termos aqui questionados, Hostel e Albergue, fazendo referência ao mesmo meio de hospedagem. Porém pode-se notar que ora fazendo referência ao termo em inglês Youth Hostel (quando se fala sobre a International Youth Hostel Federation, IYHF) ora fazendo referência ao termo em português Albergue da Juventude, quando traduzimos a IYHF para Federação Internacional de Albergues da Juventude. O primeiro nome dados aos alojamentos que originaram os Hostels, foi o termo em alemão *Jugendherbergen*, a partir daí, com a sua rápida expansão, principalmente para outros países da Europa, no ano de 1927, empreendimentos “hosteleiros”, criados a partir das recomendações diretas de Schirmann, já eram encontrados na Suíça e na Polônia. Mais tarde, em 1929, na Áustria e na República Tcheca. Porém, segundo Cobrun (1950), com exceção da França, nos países ocidentais, observa-se um atraso na aceitação destes novos ideais, como foi o caso da Inglaterra, tão distante geograficamente e culturalmente, onde os primeiros registros de *Jugendherbergen* datam de aproximadamente 1931 (como citado por Bahls, 2018).

Com relação ao desenvolvimento dos *Jugendherbergen* na Inglaterra, Bahls (2018), explica que no período entre guerras, quando os jovens britânicos que podiam viajar começam a redescobrir a Alemanha e nestas viagens se hospedavam, em sua maioria, em “albergues da juventude”. Quando retornavam de suas viagens estes jovens traziam consigo relatórios exemplares destes meios de hospedagem. E foi assim que estes mesmos jovens imaginaram uma rede de alojamentos similar em seu próprio país.

E assim em 1929, o Conselho Britânico da Juventude publicou oficialmente em seu programa anual o “estabelecimento de Youth Hostels, sendo a primeira vez que estas duas palavras estavam sendo usadas para traduzir *Jugendherbergen*”

(COBURN, 1950, p. 15), e nasce aqui a Youth Hostel Association (YHA) (como citado por Bahls, 2018, p. 20).

Entende-se aqui que a primeira referência a utilização do termo “Hostel” para a identificação dos alojamentos criados por Schirmann na Alemanha, foi feita na Inglaterra, e tratou-se da tradução da palavra *Jugendherbergen*, respectivamente para *Youth Hostel*.

A mobilização na Europa pela expansão dos Hostels continua a se movimentar até alcançar os Estados Unidos e o Canadá, onde o alojamento continua a ser referenciado como Youth Hostel. Alguns anos mais tarde, com a expansão do turismo e a chegada destes meios de hospedagem ao Brasil, o termo Youth Hostel é traduzido para o português, ganhando o significado de Albergue da Juventude. Esta tradução na visão de Bahls (2018), talvez tenha sido equivocada, visto a existência de uma diferença semântica entre as palavras. Assim em uma tradução literal, Albergue da Juventude seria traduzido como *Youth Shelter*.

Neste sentido a ideia proposta pelo autor, sobre o equívoco na utilização do termo Albergue da Juventude adotado no Brasil, está justificado diretamente relacionado a grande diferença existente associada ao desenvolvimento social, cultural e econômico, entre o Brasil e outros países da Europa. Segundo ele, esta disparidade entre culturas pode, “gerar, especialmente no turismo, uma desorganização e improvisação na forma como o espaço é ocupado e como os conceitos, nesse caso de meios de hospedagem, podem ser mal apropriados ou menos desenvolvidos” (Bahls, 2018, p. 30).

A diferença semântica trazida por Bahls encontra-se, segundo ele, na origem das duas palavras: Primeiro a palavra Hostel possui, além das ligações etimológicas, também ligações filosóficas e comerciais diretas com os conceitos de hospitalidade, com o simples ato de hospedar um estranho ou viajante, com a filosofia de entendimento entre as pessoas. Resumidamente, essa palavra entra no vocábulo do idioma inglês através da própria palavra *hostel* do francês velho, que deriva do latim *tardio hospitale*, o que denota um *hospice*, ou um lugar de descanso, o lugar da hospitalidade.

Já, a palavra albergue, de acordo com Ferreira (2004, p.84) possui outra raiz etimológica, diferente do latim *hospes*. Ela deriva do Gótico Haribaírigo, e possui o significado de “abrigo, asilo, [...] local em que se recolhe alguém por caridade [e] asilo onde se recolhem de noite os mendigos”.

A adoção do termo albergue no Brasil, talvez decorra da época do Brasil Império, onde as albergarias, chamadas também de hospedarias, davam abrigo aos primeiros viajantes, geralmente comerciantes, exploradores e estudiosos. Essas albergarias eram instalações extremamente precárias, que serviam, a priori, mais para dar descanso e comida aos animais dos viajantes do que conforto, hospitalidade e segurança aos seus próprios hóspedes (VALENZUELA, 2013). Provavelmente é aqui que se inicia a mescla de termos e confusão etimológica que se encontra atualmente (Bahls, 2018, p. 37).

Quando Schirmann idealizou o local de hospedagem para seus alunos, ele não procurava somente um lugar para passar a noite, [...] ele procurava por um santuário, um lugar acolhedor onde seus alunos pudessem se sentir em casa, bem recebidos e seguros (Bahls, 2018, p. 17). Segundo Matsis (2013), “os primeiros Jugendherbergen eram, em sua essência, uma demonstração dos conceitos de hospitalidade de um determinado local e época [...]” (Bahls, 2018, p. 19). Além disto, quando as primeiras regras necessárias a existência de um Jugendherbergen, são redigidas, Schirmann elenca, além de outros elementos, a necessidade de:

- Uma área social interna e/ou externa – sala, salão, terraço e/ou qualquer ambiente amplo e sociável – onde os alunos se reuniam para as mais diversas atividades (proporcionando um ambiente escolar nas viagens de campo, substituindo a sala de aula, como uma escola a distância; promovendo convívio social. Um local onde os alunos, jogavam e cantavam, discutiam os achados do dia e planejavam a próxima incursão a campo).

Neste sentido, a diferença entre o significado dos dois termos leva-nos a perceber que a tradução do termo Albergue pode não representar o que é a identidade genuína do Hostel, ou seja, o que este meio de hospedagem significa em termos ideológicos quando utilizado atualmente. A utilização do termo Albergue refere-se a um significado que pode não representar a ideologia encontrada na imagem de um Hostel.

Apesar da importância, a questão de diferença semântica entre o significado dos dois termos ainda não nos fornece o que porquê de atualmente os dois serem adotados na indústria do

turismo. Apesar de ser uma colocação valiosa sobre como a utilização de um conceito, sem o entendimento real do seu significado, o que pode ser facilmente comparado a questão da hospitalidade, ele não traz uma solução para questão da adoção dos dois termos. A questão principal sobre a diferença de nomenclatura utilizada para estes alojamentos, não está somente ligada a tradução, mas foi por conta da tradução do termo quando o conceito do alojamento criado por Schirmann chegou ao Brasil que hoje, Hostel e Albergue, são usados para ‘tipos’ de alojamentos diferentes, porém que são derivados da mesma ideologia.

O caso da adoção do termo Albergue da Juventude, hoje, é utilizado no Brasil para identificar aqueles “Hostels” que são associados a Hostelling International (HI). A HI, é a associação fundada por Richard Schirmann, em 1919, que originalmente era chamada de German Youth Hostel Association (GYHA), posteriormente no ano de 1932 passando a ser chamada de International Youth Hostel Federation (IYHF), e finalmente passando a ser HI somente em 2006. Os “Albergues da Juventude”, chegaram no Brasil, assim como em outros países, através da evolução do movimento alberguista e por influência da ideologia de Schrimann e da proporção que a GYHA ganhou ao longo dos anos. Como explica Bahls (2018), não são encontrados no Brasil registros sobre a gênese dos Hostels, porém em meados da década de 1990, o movimento alberguista começa a apresentar dificuldades e o número de associados decai, bem como é observado um contínuo distanciamento entre os albergues e o poder público. No entanto após a virada do século percebe-se sua revitalização com o crescimento do número e o aparecimento de diversas tipologias desse meio de hospedagem, porém neste período não mais associados a IYHF. A partir deste período caem o número de estabelecimentos conhecidos como Albergues da Juventude e aumentas os tipos de estabelecimentos conhecidos como Hostels.

Entende-se então que a partir daí os estabelecimentos que são identificados como empreendimentos independentes e surgem com o conceito de Hostel, e aqueles que surgem ainda associados a HI, são chamados de Albergues da Juventude.

Esta diferença de nomenclatura encontrada no Brasil, pode, da mesma forma ser identificada em outros países, caso a tradução do termo Youth Hostel tenha sido realizado para um outro termo que se adequasse ao contexto socioespacial em que os *Jugendherbergen* se desenvolveram. Em Portugal, por exemplo, a nomenclatura utilizada para identificar aqueles Hostels que são associados a HI, é comumente conhecida como Pousadas da Juventude, no

entanto o termo Albergue da Juventude também é encontrado pois em Portugal existem meios de hospedagem que possuem o termo Hostel como nome do empreendimento, porém fazem parte da associação HI. As Pousadas da Juventude são uma associação portuguesa, conectada diretamente a HI e que atuam através de sua ideologia.

Uma fato interessante colocado por Souza (2017), é que neste contexto onde percebemos a existência destes meios de hospedagem que se diferenciam dos hotéis, é que pode haver alguma ambiguidade com relação a denominação atribuída a eles, como por exemplo:

“bed & breakfast e guest house são muitas vezes utilizados como sinónimos. Porém, enquanto no Reino Unido um bed & breakfast se refere a um tipo de acomodação oferecida numa casa particular, nos E.U.A. pode referir-se a acomodação numa propriedade histórica. Uma guest house no Reino Unido difere de um bed & breakfast pois tem capacidade para receber mais de seis hóspedes e fica obrigada a cumprir a legislação relativa à prevenção de incêndios e ao pagamento de impostos. A falta de um conceito universal que caracterize as unidades de alojamento alternativas dificulta a tarefa de corresponder às expectativas de hóspedes de diferentes origens (Ingram, 1996). Em Portugal, ambos os termos se inserem na categoria de alojamento local e não apresentam diferenças significativas entre si” (Souza, 2017, p. 13).

O que se percebe atualmente é que a diferença encontrada entre as possíveis denominações, além de estarem conectadas a legislação vigente de cada localidade, estão principalmente relacionadas a cultura e a história de cada país.

4.2.1. Hostelling International: Para o bem, não para o lucro!

À medida que o conceito de alojamento de Schrimann se espalhou pela Alemanha e posteriormente pela Europa e o continente americano, como consequência da sua evolução algumas condições foram sendo impostas para a criação de novos *Jugendherbergen*. Neste mesmo sentido viu-se também a necessidade de criar uma associação que apoiasse estes novos estabelecimentos e proporcionasse a criação de uma rede entre os alojamentos, conectando os destinos e integrando a ideologia de operação criada por Schrimann.

Assim, surge a Hostelling International. A HI é uma associação sem fins lucrativos, fruto da criação da German Youth Hostel Association, que foi fundada no ano de 1919 quando a ideia dos Hostels se espalhou pela Alemanha (HI, 2020). O professor Richard Schirmann, tinha objetivo de criar da associação que funcionasse como uma rede organizada de acomodações, que fossem seguras e acessíveis para escolas, grupos de jovens e indivíduos em viagens por todo o país.

A HI, passou por algumas modificações e atualizações ao longo dos anos, e hoje a associação trabalha em mais de 80 países e em 2008 já atingia a marca de 1,5 bilhões de pernoites, garantindo que a hospedagem seja aberta a todos, seja acessível e ofereça uma ótima noite de sono em um ambiente seguro (HI, 2020).

Desde o início da Youth Hostelling, há quase 100 anos, uma coisa era clara: independentemente da origem ou riqueza, os jovens deviam poder explorar o mundo, experimentar a comunidade e, durante a estadia em Hostels, ampliarem seus horizontes e enriquecerem suas vidas (HI, 2020). Esta é uma filosofia que fazia parte do movimento pelo qual o primeiro Hostels foi fundado e é uma filosofia que esta presente até hoje. A HI atua de diversas maneiras e tem um compromisso principal com o desenvolvimento de jovens e com a sustentabilidade. Além disto a associação se destaca pelo compromisso com seus valores e missão, em 2010 a HI e todos os seus membros associados assinam a Carta de Sustentabilidade HI – A política da associação em turismo sustentável, demonstrando o compromisso do movimento de “intensificar seus esforços para alcançar uma rede mundial de organizações e albergues sustentáveis” (HI, 2020)

A Hostelling International é uma associação global, que opera em prol do desenvolvimento sustentável, seja ele econômico, cultura ou ambiental. A missão da HI foi definida no ano de 1932 e foi uma das primeiras definições baseadas na sustentabilidade dentro do turismo.

Missão HI

Promover a educação de todos os jovens de todas as nações, mas especialmente dos jovens de meios limitados, incentivando neles um maior conhecimento, amor e cuidado do campo e uma apreciação dos valores culturais das cidades em todas as partes do mundo e como auxiliar a fornecer albergues ou outros alojamentos nos quais não haverá distinção de

origem, nacionalidade, cor, religião, sexo, classe ou opinião política e, assim, desenvolver um melhor entendimento dos semelhantes, em casa e no exterior (HI, 2020).

Além da missão, os valores, pelos quais a associação decidiu atuar em sua rede global, também foram estabelecidos com base nos princípios da sustentabilidade. Esta conexão de ideais voltados ao desenvolvimento sustentável, mesmo que na época da criação da HI não fosse algo ainda tão discutido como atualmente, surgiram através da visão e dos princípios de sustentabilidade que Richard Schirrmann acreditava em seu trabalho.

○ Inclusividade: Compromisso em facilitar e promover viagens através do fornecimento de uma rede de acomodação de qualidade que: é acessível a todos; segura e com preço acessível; respeita as diferenças e a diversidade; (refletindo os princípios da liberdade de viajar e da equidade dos viajantes)

○ Aprender e Entender: Comprometimento em dar suporte e facilitar o entendimento e a aprendizagem através: experiências de diversas culturas, pessoas e lugares; envolver indivíduos e grupos para alcançar envolvimento e participação; dar suporte a educação fora da sala de aula; operar como uma parte da comunidade; (refletindo os princípios do direito de aprender).

○ Sustentabilidade: O compromisso de atuar de forma social, ambiental e economicamente responsável, incluindo: desenvolver e participar de programas sociais e culturais; reduzir a pegada de carbono da rede HI; alcançar a sustentabilidade financeira do Hostel com qualidade e padrões garantidos; (refletindo os princípios e obrigações para a sustentabilidade).


A HI atua não só com os processos voltados a sustentabilidade dentro dos alojamentos, mas desenvolvendo ações, programas e projetos que trazem benefícios diretos a comunidade local e global. O resultado do engajamento da organização da HI é resultado do trabalho feito por Schrimann que é fruto da filosofia do movimento pelo qual os Hostels foram fundados. Algumas iniciativas locais da HI são, o cuidado com a equipe e com os voluntários que trabalham na associação, tendo em vista que os funcionários são base para o desenvolvimento das ações realizadas pela HI, “o hostelling não seria o que é hoje: uma comunidade aberta de pessoas com ideias semelhantes conectadas por meio do objetivo

comum de viver em um mundo baseado na tolerância, compreensão mútua e respeito” (HI, 2020), o foco na comunidade, proporcionando o “dar e receber”, tendo em vista que o turismo tem um impacto enorme nas pessoas que vivem dentro e ao redor de um destino. A HI, desde o início do movimento de albergues, há mais de 100 anos, tem o compromisso de apoiar as comunidades ao redor dos albergues e contribuir para a proteção e preservação de propriedades e sítios locais históricos, arqueológicos, culturais e espiritualmente importantes em todas as partes do mundo. Além desta, outras iniciativas como, o engajamento dos hóspedes/convidados, o consumo de alimentos e bebidas de forma sustentável, o gerenciamento do consumo de água e descarte de resíduos, entre outros, constroem o alicerce de performance da HI. Todas as iniciativas estão diretamente relacionadas com os interesses individuais das pessoas e também locais e globais, proporcionando sempre o desenvolvimento integrado de todos os associados.

Uma das ações globais desenvolvidas pela HI é chamada de “Sleep For Peace”. A associação acredita que a exploração e as viagens levam a uma melhor compreensão de outras culturas e, por sua vez, isso cria um mundo pacífico, mais inteligente e tolerante. Assim acredita-se que é importante promover a tolerância e a paz celebrando o Dia Internacional da Paz da ONU. Alguns dos objetivos ligados a esta ação são, envolver convidados, comunidades, funcionários, voluntários e partes interessadas em conversas significativas, eventos e pensamentos sobre a construção da paz e compreensão intercultural; celebrar a diversidade, a tolerância e as viagens juvenis no movimento Hostel.


Segundo Bahls (2018), “o movimento, que acaba por influenciar a essência dos albergues da juventude na Alemanha, início do século XX, é chamado de Wandervogel” (2018, p. 74). Este movimento, descrito pelo autor, não buscou o combate direto e armado contra a sociedade naquela época. Ao invés disto os jovens preferiram se retirar das cidades, deixando o opressor impotente, não detentor de seu destino e decidiram voltar à natureza, à música, à uma alimentação saudável, à uma vida simples e em harmonia com os demais. O autor também explica que em um segundo momento outro elemento que se deve entender como a base para formação dos Hostels de Schrimann é a presença da hospitalidade. A filosofia alberguista promovia em primeiro lugar o contato social, a troca de conhecimento e experiências entre os jovens e estudantes, a interação entre culturas e visava o bem receber, uma vez que o papel do recepcionista ou anfitrião dos Hostels era fundamental naquela época.

Figura 13: Iniciativas Locais HI

Environmental	Social	Economic
Our Hostels Achieving carbon neutrality 	Our People Caring for staff & volunteers 	Protecting Destinations Culture & biodiversity 
Mobility Inclusive travel & stay 	Our Friends Engaging guests 	Financial Sustainability Creating fair profit & network development 
Our Nature Managing waste & water 	Our Communities Giving back & building bridges 	Continuous Improvement Sustainable Management System 
Consuming Sustainably Equipment, food & beverage 		

Fonte: site < <https://www.hihostels.com/pages/537>>

Figura 14: Iniciativas Globais HI

Sleep For Peace	HI Sustainability Fund	HI Connect
		
Facilitating intercultural exchange	Fighting climate change	Facilitating capacity building

Fonte: site < <https://www.hihostels.com/pages/537>>

Visivelmente as ações e projetos desenvolvidos pela HI atualmente continuam seguindo os princípios destacados por Bhals (2018), que foram os quais o professor Schrimann se baseou na idealização do seu primeiro alojamento. A concepção de um local que fosse mais do que um simples alojamento era a ideia principal de Schirmann, a HI proporcionou e proporciona até hoje o conceito do Hostel desenvolvido por ele.

Apesar de ser uma associação global, e que atua diretamente conectada com os interesses do desenvolvimento sustentável atualmente, a HI perdeu membros ao longo dos anos quando a ideia do Hostel independente surgiu no mercado hoteleiro. Os Hostels independentes, são um conceito ainda mais contemporâneo, tendo sua aparição no mercado internacional a partir da vidara do século. Em Portugal, por exemplo a data a que se tem conhecimento sobre a “origem” dos Hostels, remonta a 15 de Abril de 2005, altura em que abre em Lisboa o “Lisbon Lounge Hostel” (Volante, 2011). A partir daí o mercado estava aberto para o desenvolvimento rápido deste nicho de alojamento dentro da indústria do turismo e da hotelaria.

4.3. Contextualização Histórica dos Hostels – A criação do primeiro *Jugendherbergen*

Os Hostels são um meio de hospedagem atualmente considerados como um fenómeno moderno do setor turístico (Volante, 2011). Desde a data de criação do primeiro “Hostel”, no ano 1912, este tipo de alojamento vem passando por períodos de expansão ao redor do mundo, e por este motivo, apesar de muitos ainda seguirem fielmente as ideologias pelas quais eles foram criados, os alojamentos também desenvolveram suas próprias características, valores e ideais, e hoje, possuem um estilo de gestão e principalmente um estilo de vida próprio e singular.

Apesar de atualmente os Hostels e os Albergues serem meios de hospedagem com qualidades particulares distintas, uma vez que acontece a separação dos “Albergues da Juventude” que eram associados a fundação de Schirmann dos “Hostels independentes” que aparecem como um “novo” meio de hospedagem seguindo os mesmos ideais, mas sem a associação a HI, é importante contextualizar que a origem dos dois meio de hospedagem estão ligadas diretamente ao mesmo contexto histórico.

O movimento alberguista, que deu origem aos primeiros albergues contemporâneos, tem sua origem na Alemanha, pouco tempo antes da primeira guerra mundial. As condições de vida da juventude alemã pós revolução industrial, são um aspecto sócio espacial importante que influenciaram o professor Richard Schirmann na criação do primeiro albergue no país (Bahls, 2018). Sobre a percepção da necessidade de criação destes alojamentos é importante entender que, segundo Bahls (2018) a filosofia do movimento, no qual Schirmann se apoia, tem suas origens ligadas à um termo chamado *wanderlust*, que significava “sede por viagem

ou desejo de vagar/percorrer/perambular”. O significado deste termo, segundo o autor significava o desejo por liberdade, a rebelião pacífica contra a sociedade, o contato íntimo com a natureza, o retorno às raízes culturais populares e o entendimento entre as pessoas, o que era representado como uma tradição entre artistas e estudantes da Europa Central, e principalmente na Alemanha (Bahls, 2018). Desse desejo por liberdade expressado através do termo *wanderlust*, origina-se um novo movimento juvenil na Alemanha recém formada. Este movimento chamado de Wandervogel, provocou uma revolução nos hábitos de um grande número de jovens, deixando suas influências filosóficas marcadas por toda a Europa e, posteriormente, nos E.U.A. e nos demais países ocidentais. Bahls (2018), explica que as raízes do movimento Wandervogel podem ser traçadas até 100 anos antes do período que deu origem ao movimento alberguista de Schirrmann. O Wandervogel tem suas raízes ligadas ao romantismo alemão, onde era possível observar características únicas que o fazem um movimento altamente idealista, que lutava contra algumas normas da sociedade germânica e buscava um retorno a um modo mais simples de vida, uma aproximação com a natureza, através do folclore e das artes. Segundo Bahls (2018, p. 12), “a crise cultural a qual vivia a Alemanha, um país recém unificado, dividiu ainda mais sua população, a qual necessitava drasticamente de um senso de união”. Neste sentido esclarece Laqueur (1962, p. 04), “o Movimento Juvenil Alemão foi, em sua essência, “uma forma de oposição apolítica a uma civilização que tinha pouco a oferecer à geração jovem, um protesto contra a falta de vitalidade, calor humano, emoção e ideais” (como citado por Bahls, 2018, p. 12).

Todas as características ligadas ao romantismo alemão que organizaram o suporte intelectual e idealista para origem do movimento Wandervogel e mais as questões políticas e sociais que remetiam ao contexto socioespacial em que o jovens viviam naquela época constituíram também a base para a organização das viagens que guiavam os jovens aos cenários do interior do país em busca da conexão com a natureza, da união e do entendimento entre as pessoas, e da convivência em um local mais simples e longe dos centros políticos, indústrias e comerciais.

Uma colocação feita por Bahls (2018), através da citação de Laqueur (1962), sobre o movimento é que a

“autêntica e mais profunda experiência do movimento juvenil é difícil de descrever e talvez impossível de analisar: a experiência de caminhar à noite e ao nascer do sol,

a atmosfera de uma fogueira em um acampamento, as amizades que a floravam. Profundos acordes emocionais eram tocados; a genuinidade dessa experiência não pode ser duvidada. Para muitos [...] era uma estimada experiência que ainda é lembrada e será por toda a vida” (2018, p. 14).

Esta referência feita a questão da experiência vivenciada pelos jovens durante suas viagens em prol do movimento, são fatos históricos que conectam a ideologia do nascimento dos Hostels com os elementos que hoje, são identificados como elementos utilizados para obter vantagens competitivas no mercado. O nicho dos Hostels atualmente atende um mercado que está em constante mudança, e peças fundamentais como a hospitalidade, a qualidade da experiência, o relacionamento intercultural, a capacidade de aceitação das diferenças, a integração entre as pessoas, são elementos que surgem como sendo essenciais, e arrisco a dizer, diferenciais, quando relacionados a este meio de hospedagem na atualidade.

Ainda sobre o contexto do desenvolvimento Wandervogel Bahls traz que a preparação das viagens a natureza era feita de maneira bem casual, uma vez que a rede albergues da juventude ainda não existia o que com certeza facilitaria e o planejamento de estágios sucessivos e um itinerário para as viagens. Após alguns bons momentos na história o movimento dos Wandervogels acaba por ser extinto, de acordo com Bahls,

“a Primeira Grande Guerra freou qualquer chance de viagens em meio à natureza e os jovens já aptos foram alistados à guerra. Poucos anos antes à Segunda Grande Guerra, o partido nazista, praticamente recém fundado após o término da Primeira, viu nos Wandervogels a “mão de obra” perfeita. A juventude Wandervogel, extremamente conhecedora de seu território e em excelentes condições físicas foi destituída de suas vestimentas, de seus cantos, de sua poesia e de seus ideais.” (2018, p. 16).

No entanto a esta altura, os então Albergues da Juventude de Schirrmann já haviam se espalhado por grande parte da Europa. Schirrmann fez com que os ideais originais dos Wandervogels fossem assimilados aos albergues (Bahls, 2018, p. 16). Contudo o objetivo

principal de Schirrmann era proporcionar um alívio da opressão que era sentida pelas crianças das grandes cidades germânicas, por meio da realização de viagens ao interior do país. Richard Schirrmann, como já mencionado, era professor, e começou a perceber que levar seus alunos em viagens poderia lhes oferecer muito mais do que um conhecimento científico sobre o assunto que era visto em aula. Assim começou a promover aulas ao ar livre. No início suas viagens duravam apenas uma manhã ou tarde, contudo após um período ele passou a perceber a necessidade de estender as lições e conseqüentemente a necessidade de locais para passar a noite. Bahls (2018), explica que as primeiras viagens realizadas por Schirrmann com a intenção de pernoitar eram realizadas da mesma forma que os Wandervogels no início de sua formação. Os alunos ficam ao ar livre ou em acampamentos e celeiros de fazendeiros que decidiam, de boa vontade, atendê-los. “Esses pernoites em celeiros representavam atos similares à hospitalidade genuína experimentada pelos primeiros viajantes de nossa civilização, o acolhimento desinteressado de estranhos por estranhos (MONTANDON, 2011)(como citado por Bahls, 2018, p. 16).

O momento fundamental, que deu a Schirrmann a ideia dos Albergues, foi quando em uma de suas viagens de campo, planejada para se estender por 8 noites, ele e seu grupo de estudantes, após em seu primeiro dia serem confortavelmente acolhidos em um celeiro, onde o fazendeiro gentilmente lhes providenciou cobertores e lhes deu leite e ameixas, próximo ao final de sua viagem o grupo foi surpreendido por uma forte tempestade e o único local que pode acolhê-los foi uma pequena escola de uma comunidade local na vila de Aachen. Deste transtorno experienciado na viagem, surge então a ideia que mais tarde se transformaria na cadeia mundial de alojamentos que conhecemos hoje como Hostels. Esse evento, que ocorreu no dia 26 de agosto de 1909, na viagem de Altena à Aachen, de acordo com Heath (1962), marca a fundação do movimento alberguista alemão (Bahls, 2018). O movimento alberguista na Alemanha, foi o ponto de início do desenvolvimento destes alojamentos e foi somente com o passar dos anos, ao longo da sua expansão, que os Hostels e os albergues acabaram por se tornar meios de hospedagens que, na atualidade, podem apresentar características diferentes.

Os primeiros conceitos em Albergue datam o ano de 1910, quando Schirrmann redige as primeiras regras para este alojamento. Ele envia uma carta a diversas escolas, pedindo a elas que se unissem em prol da ideia de que os edifícios poderiam ser usados para providenciar

acomodações para os alunos durante as férias escolares. Bahls (2018), faz referência a carta que o professor envia às escolas onde ressalta que:

- ❖ Cada criança será exigida a manter seu espaço de dormir limpo e organizado. O zelador de cada escola providenciará lençóis limpos (até hoje uma regra essencial a todo Hostel). Em cada local, um professor agira como diretor/guardião honorário (primeira denominação do papel que hoje é realizado pelo recepcionista), aceitando reservas com antecedência, [...] mantendo o livro de hóspedes, supervisionando a limpeza do Hostel e das camas e administrando os recursos financeiros.

Após a adesão de várias escolas, o sucesso desses albergues deu o empurrão necessário para que Schirrmann construísse o primeiro albergue permanente. Este alojamento foi construído dentro de uma parte do Castelo de Altena, em 1912. O local contou com um design próprio, entre as acomodações encontravam-se uma sala social, uma cozinha, banheiros e lavabos e dois dormitórios com grandiosos beliches de madeira (Bahls, 2018). A configuração física que se estabeleceu no castelo estava, de acordo com autor, relacionada diretamente com a filosofia proposta por Schirman e, posteriormente foi o que definiu as características oficiais dos albergues e Hostel que estariam por vir. Após a criação deste espaço, define-se então os primeiros requisitos básico de um *Jugendherbergen*, o que por sua vez determinam também seu caráter social que perdura até os dias de hoje.

Obrigatoriamente um *Jugendherbergen* precisava ter:

- Um grande quarto dormitório (que provesse abrigo, segurança e um mínimo de conforto aos estudantes, gratuitamente ou sem custos elevados);
- Um banheiro compartilhado que pudesse servir os alunos (conferindo condições mínimas de higiene pessoal e local);
- Uma cozinha comunitária (conferindo diversas condições de hospitalidade, pois era nesse espaço que as refeições eram compartilhadas);
- Uma área social interna e/ou externa – sala, salão, terraço e/ou qualquer ambiente amplo e sociável – onde os alunos se reuniam para as mais diversas atividades (proporcionando um ambiente escolar nas viagens de campo, substituindo a sala de aula, como uma escola a distância; promovendo convívio social. Um local onde os alunos, jogavam e cantavam, discutiam os achados do dia e planejavam a próxima incursão a campo);
- A figura do Hausvater ou da Hausmutter (em inglês Houseparent, em português o Pai Alberguista: pessoa que residia no albergue, ou muito próximo a este, e conhece muito bem a região (o destino turístico). Cuidava da limpeza e, além de providenciar

as refeições noturnas, também entretinha os hóspedes e lhes ensinava sobre a cultura local, exercendo o papel de anfitrião, mais tarde concebido na figura do recepcionista.

Após esta determinação outras condições ao longo dos anos foram se estabelecendo conforme Schirmann observava o crescimento de sua rede de alojamentos. Em conclusão Bhals (2018), coloca que o Hostel é um meio de hospedagem único e diferenciado e dois aspectos precisam ser reconhecidos como o fator principal de definição de suas características, tanto suas características de criação quando as características que perduram até os dias atuais. A primeiro aspecto é sua gênese histórica, a conexão direta com o movimento Wandervogal, que buscava voltar à natureza, à música, à uma alimentação saudável, à uma vida simples e em harmonia com os demais, definiu as principais características de um meio de hospedagem alternativo, uma válvula de escape às mazelas do capitalismo do seu tempo. E o segundo aspecto é a grande influência da hospitalidade genuína na formação e propagação dos albergues, na Alemanha, e posteriormente no mundo. O início das viagens realizadas pelos grupos de alunos do professor Schirmann contavam com a hospitalidade das pessoas que encontravam em seu caminho, fazendeiros e pessoas que viviam no campo, assim como viajantes do movimento Wandervogal, estas pessoas que davam abrigo eram estranhos, recebendo estranhos. Ele também explica que a filosofia alberguista promovia o contato social, e atualmente os Hostels, e principalmente os privados, que são, geralmente, empresas familiares e que possuem diferenças em relação a indústria hoteleira, uma certa autonomia, conseqüentemente, consegue expor, com mais facilidade que os hotéis convencionais, demonstrações de hospitalidade verdadeira. A característica mais relevante em relação a este aspecto é o papel fundamental, naquela época e atualmente, do recepcionista.

4.4. Os Hostels e a Hospitalidade

Os Albergues da Juventude nascem em um contexto altamente libertador, revolucionário, fundamentado no romantismo alemão, em uma época em que os jovens buscavam a interação com a natureza, o entendimento entre as pessoas, as práticas naturais, a descoberta do interior do país (as áreas rurais, as florestas e as matas), tudo isso por conta de uma revolta em desacordo com a política, o consumismo e guerra. Este cenário desenvolvido principalmente com a ideia enraizada na relação entre os indivíduos e dos indivíduos com a

natureza e a sustentabilidade do consumo, traz a essência da hospitalidade para dentro do movimento. Eleva o conceito para transformar-se na base ideológica de criação dos primeiros albergues.

Com a evolução dos Albergues da Juventude a Hostels independentes, é possível perceber que houveram modificações e um tipo de “evolução” quanto alguns elementos que eram relacionados ao alojamento, contudo a essência e o valores iniciais dos albergues são carregados e reproduzidos dentro deste novo de meio de hospedagem e, arrisca-se dizer, que podem ser a chave para o sucesso destes alojamentos na atualidade.

Segundo Bahls (2015), a relação resultante de proximidade que existe entre ser acolhedor e ser acolhido é onde se encontra a essência da hospitalidade. Tavares & Fraiz Brea (2017), explicam esta relação posta por Bahls da seguinte forma: O ser acolhedor pode ser considerado por ser uma casa longe de casa onde os elementos nela integrados compõem uma grande família. O ser acolhido, está relacionado com a informalidade do local e das relações pessoais realizadas, onde o hóspede se sente seguro, à vontade, confortável física e psicologicamente.

Esta característica de relação entre ser acolhedor e ser acolhido, provém da ideia do ser acolhedor proporcionar o acolhimento de maneira hospitaleira, ou seja, de maneira à fazer com que o acolhido se sinta confortável e seguro, e historicamente é herdado das relações existentes nas primeiras viagens realizadas por Richard Schirrmann e seus alunos, onde na altura não existiam alojamentos, apenas a hospitalidade, genuína, de fazendeiros e camponeses que de forma humilde e despretensiosa ofereciam-se a abrigar e dar alimento aos estudantes nas dependências de suas propriedades por algum período.

“A percepção da hospitalidade em si está principalmente associada às ações dos funcionários (Sim et al., 2006). O setor de hospitalidade e turismo é um setor de serviços de mão-de-obra intensiva, no qual os funcionários fazem parte da experiência principal de serviço (Paek et al., 2015)” (cit in Wahlberg et al., 2017, p. 412).

Nos Hostels, o que acontece é que o primeiro contato do hospede com a ideia de hospitalidade é transmitida a partir do recepcionista. O contexto do ambiente físico do

Hostels também funciona em diversos momentos como provedor de hospitalidade, porém é a través das ideias e ações realizadas pelo recepcionista que o conceito de hospitalidade se materializa (Bahls, 2015). “O papel do recepcionista é o de fazer com que o hóspede se sinta “à vontade” e que possa desfrutar do local da melhor maneira possível durante a sua estadia” (Tavares & Fraiz Brea, 2017, p. 5).

Souza (2017), em seu trabalho, apresenta o estudo realizado Gunasekaran e Anandkumar (2012), que tem o objetivo de identificar quais são os motivos que conduzem os turistas a escolherem os alojamentos alternativos. Obtendo resultados similares a outros estudos já realizados, os autores identificam quatro fatores que influenciam o viajante a optar por estes alojamentos. No sentido da influência da hospitalidade, três dos quatro fatores principais identificados são relacionados a práticas de hospitalidade.

- 1- Atmosfera caseira – manter um ambiente amigável e oferecer o serviço com um toque pessoal;
- 2- Cultura local – fornecer uma experiência autêntica, através da interação pessoal;
- 3- Relação entre anfitrião e hóspede – manter uma relação cordial entre ambas as partes, desde o contacto antes da viagem até à comunicação pós-viagem.

De acordo com Souza (2017), a principal diferença entre este género de alojamento e um hotel tradicional, que foi identificada por Gunasekaran & Anandkumar,

“é o serviço prestado – no caso do alojamento alternativo, os serviços existentes são muito limitados, mas são fornecidos de forma personalizada, autêntica e alusiva à cultura local. A mecanização e a distância que, muitas vezes, são características das grandes cadeias hoteleiras não são suficientes para preencher a necessidade de contacto pessoal e genuinidade que os novos turistas procuram” (2017, p. 11).

A relação de proximidade que se cria e se pretende criar dentro de um Hostel, entre o indivíduo que recebe e o indivíduo que é recebido, provém de duas vertentes distintas que dependem igualmente uma da outra. A primeira está diretamente relacionada com o fato de que “a satisfação do cliente é o principal fator de sucesso de um negócio de alojamento”

(Souza, 2017, p. 12), e a segunda relaciona-se com a questão de que, no interior de um Hostel, onde os serviços existentes são limitados a experiência do hospede depende diretamente da qualidade do atendimento personalizado, íntimo e pessoal.

Sobre a relação direta que se estabelece entre o Hostel o conceito de hospitalidade, que se traduz na relação que se cria direta e pessoalmente entre o hospede e o visitante, Bhals (2015), em conclusão de seu trabalho elenca alguns pontos cruciais sobre este relacionamento e nos proporciona uma elucidação consciente sobre a influência e a conexão existente entre este meio de hospedagem o conceito de hospitalidade. De acordo com autor:

- É essencial saber que a hospitalidade permeia esta filosofia e age como fio condutor de todas as relações entre visitante e meio de hospedagem. A hospitalidade propõe, entre outros princípios, a união entre pessoas, povos e culturas, o acolhimento honesto de desconhecidos, oferecendo-lhes auxílio e amparo e propiciando a troca de conhecimento entre anfitrião e visitante.

- Essa filosofia de hospitalidade, que se traduz no tipo de infraestrutura e serviços que serão oferecidos aos hóspedes, acaba por definir uma nova relação entre sujeito acolhedor e sujeito acolhido. Essa relação, informal e de maior intimidade do que a percebida na hotelaria convencional, permite ao ser acolhido se aproximar mais facilmente e profundamente na cultura local e de outros viajantes que se encontram no estabelecimento.

- O caminho dessa interação também é inverso. O sujeito acolhedor, geralmente representado na figura do recepcionista, participa de atividades e eventos, intra/extra Hostel, junto com o hóspede. Inevitavelmente ele acaba por absorver a cultura de seus hóspedes, aprende com eles, interagindo na sua própria viagem, se tornando parte da experiência de vida de outras pessoas, enquanto cresce na sua própria.

- Dessa relação simbiótica, entre hóspede e anfitrião, acaba-se obtendo, em alguns casos, uma modificação na própria estrutura física do local e nos serviços, com a influência direta do hóspede. O proprietário do Hostel procura moldar sua estrutura física de acordo com o perfil do público-alvo, o que ocorre em qualquer ramo da hotelaria. Mas, no caso dos Hostels, os hóspedes, por vezes, acabam interagindo diretamente nessa transformação.

O autor então conclui lembrando que a filosofia alberguista promovia o contato social, os Hostels, principalmente os privados, são, geralmente, empresas familiares e tem uma certa autonomia em relação à indústria hoteleira e, conseqüentemente, conseguem expor, mais facilmente que os hotéis convencionais, demonstrações de hospitalidade verdadeira (Bahls, 2015).

4.5. Características dos Hostels

Apesar dos Hostels possuírem um conjunto de características que são ideologicamente e legalmente “obrigatórias” ao empreendimento, este alojamento possui elementos relacionados a sua história e ao seu desenvolvimento na atualidade que podem ser considerados altamente dinâmicos e que envolvem uma percepção do grande cenário que possibilita a criação, ou seja, um Hostel não está condicionado obrigatoriamente a um padrão específico de alojamento no que concerne a características físicas, o que defini um Hostel atualmente, em sua essência, é o padrão de qualidade dos serviços oferecidos. Por esta razão, a inovação, tanto vista da parte do serviço quanto do produto, é uma particularidade que proporciona este alojamento e estar em constante mudança e conseqüentemente ter capacidade para se adaptar a diversos tipos de público-alvo.

De acordo com Veríssimo (2018), os Hostels mudaram com o tempo, mas mantiveram algumas características. A Hostelling International defini um Hostel como: “Uma acomodação econômica de boa qualidade que oferece uma confortável noite de sono em um ambiente amigável a um preço acessível. Os Hostels também oferecem a maneira perfeita de conhecer um país com baixo custo e encontrar muitos viajantes com interesses semelhantes ao usar as instalações comuns” (Veríssimo, 2018, p. 24).

A partir da revisão da literatura foram selecionados alguns autores a partir de pesquisas acadêmicas atuais que trazem diferentes, e semelhantes, tipos de definições e características para os Hostels. É importante ressaltar que alguns dos estudos selecionados identificam as características dos Hostels analisando as preferências dos hóspedes. Isto mostra que o conceito do Hostel, está diretamente ligado com as preferências dos viajantes. Apesar disto, como veremos a seguir na Tabela XX, algumas características inerentes ao Hostel se repetem, independente de outras tantas que podem ser atribuídas.

Tabela 6: Características dos Hostels Segundo Revisão da Literatura

	Característica	Autor
1	Baixo custo, boa localização, oferta de serviços, boas condições das instalações e práticas ecológicas	Firth and Hing (1999)

2	Qualidade de atendimento da equipe, valor ao dinheiro, boa limpeza, atividades sociais, bom ambiente. Os Hostels devem incluir dormitórios comunitários, alimentação comunitária, áreas de TV, salas comuns e áreas externas. Os adereços ou móveis dentro desses limites precisam ser confortáveis e ter toques "caseiros" que ajudam a criar uma atmosfera amigável.	Murphy (2001)
3	Atividades de lazer informais e desestruturadas	Ross (2002)
4	Local de hospedagem barato, para viajantes que não procuram o luxo.	Dublin (2003) Rashid-Radha (2015) Abrantes (2014) Tavares, Pacheco, Borges (2016)
5	Qualidade no atendimento dos funcionários. Os Hostels são um exemplo de mudança de experiência em curso no setor de acomodação. Eles foram criados como espaços que “apenas” oferecem beliches baratos para jovens viajantes, mas agora esse cenário está mudando	Papis (2006)
6	Preço, localização, limpeza dos quartos, valor ao dinheiro e instalações autossuficientes. Hostels também são capazes de atrair clientes mais velhos, por exemplo, com 30 anos ou mais (NTDA 2013) e até mais de 50 anos	Nash et al. (2006)
7	Localização, limpeza, preço, segurança; serviços pessoais (equipe, serviços de informação); instalações (lounge comum, estacionamento, internet, lavanderia, cozinha, restaurante / bar)	Hecht and Martin (2006)
8	Mudança de público-alvo: Viajantes mais velhos e as famílias estão aproveitando cada vez mais as acomodações em estilo comunitário, o que impõe maiores exigências aos provedores das acomodações para melhorar os serviços e agregar valor para permanecer competitivos	Hecht and Martin, 2006
9	Imagem da marca; dimensões técnicas (cozinha, sala de tv, internet, telefone, refeições, localização. dimensão funcional (equipe); custo-benefício	Chitty et al. (2007)
10	Associado a turismo de jovens mochileiros	Timothy e Teye (2009), Volante (2011)
11	Hostels são caracterizados por ambientes sociais e são culturalmente diversificados (clientes e staff)	Timothy and Teye 2009
12	Atualmente, os Hostels não apenas atendem aos turistas típicos de curta duração, mas também não-turistas e convidados de longa permanência	Butler & Hannam 2013, Butler (2010)
13	Instalações, equipamentos, localização, atmosfera de simpatia, boas-vindas e simpatia, limpeza e equipe	Musa and Thirumoorthi (2011)
14	Alguns atributos específicos dos funcionários considerados importantes para os clientes da pousada incluem atitudes pessoais dos funcionários em relação aos hóspedes, sua capacidade de fazer com que os hóspedes se sintam em casa e os esforços da equipe para ser ao mesmo tempo sociável e incentivar a socialização entre os hóspedes	Musa and Thirumoorthi, 2011
15	Diversidade de pessoas em termos socioeconômicos e motivações	Musa & Thirumoorthi (2011)

16	O comportamento da equipe uma dimensão funcional específica no contexto dos Hostels, que é ainda mais importante do que os próprios serviços.	Chitty et al., (2007); Dawson et al., (2011)
17	Existem externalidades intrínsecas ao projeto e a variações de layout que devem ser levadas com muito rigor, quer por quem planeia, quer por quem investe, pois o design e a localização têm grande impacto nos Hostels.	Tavares, Pereira, Moreira (2012)
18	Conforto, segurança e plataformas para amizades prosperarem	Butler and Hannam (2013)
19	Hostels são locais informais, orientados para a aventura	Brochado e Gameiro (2013)
20	Eles também oferecem interação social e, portanto, são considerados um dos melhores tipos de acomodação, pois são adequados para estadias polivalentes, como lazer, recreação ou modos de diversão	(Borovskaia & Dedova, 2014).
21	Imagem de marca jovem, descontraída e amigável	Sun et al. (2014)
22	Quartos com camas ou beliches vendidos individualmente	Abrantes (2014)
23	Os Hostels primam pela hospitalidade	Silva (2014)
24	Atmosfera social , localização e conexão com a cidade , funcionários, limpeza, segurança e instalações. Atmosfera social é uma dimensão central da qualidade do serviço, crucial para criar um senso de qualidade geral e também a qualidade da equipe é extremamente importante. O autor desenvolveu uma escala para avaliar a qualidade do serviço em Hostels e concluiu que variáveis significativas relacionadas à equipe incluem qualidades como eficiência, aparência, simpatia e rapidez na prestação de serviços.	Brochado et al. (2015)
25	Design / arquitetura	Hory et al. (2017)
26	Comparado a outros tipos de acomodação, os Hotels são mais baratos, mas os visitantes ficam mais tempo e gastam mais na comunidade . Além de acessíveis, os Hostels costumam ser mais sociais e experimentais do que hotéis, com áreas comuns, atividades em grupo e espaços compartilhados. Os clientes do Hostel prestam atenção crítica à simpatia dos funcionários	Moufakkir, Omar and Alnajem, Mohamad N. (2017)
27	Os albergues são acomodações com quartos compartilhados e com orçamento limitado, com áreas comuns e instalações, como sala de estar, sala de estar, chuveiro, cozinha, para indivíduos ou grupos de viajantes que fazem estadias de curta duração	Lima, Rita and Vicente, Paula (2017)
28	Filosofia de vida	Carlos Augusto Alves, presidente da FBAJ (2017)
29	Ambiente descontraído, propício a socialização, onde encontram-se pessoas do mundo todo. Troca de valores e cultura.	Thomazi, Mara Regina and Baptista, Maria Luiza Cardinale (2018)

30	Os albergues, que variam de acomodações para mochileiros a acomodações econômicas , têm características semelhantes e oferecem mais do que simplesmente preços baixos para os viajantes. Os albergues oferecem aos viajantes uma ampla gama de atividades , e os turistas ficam em albergues para diferentes fins; assim, existem diferentes categorias de turistas que ficam em Hostels , não apenas viajantes individuais ou mochileiros.	Seyitoğlu, Faruk and Çakar, Kadir and Karataş, Gülçin (2020)
----	--	--

Fonte: elaboração da autora

A partir desta revisão é possível identificar que os Hostels possuem características que diferem com relação a sua categoria, ou seja, suas características estão relacionadas com diferentes tipos de dimensões que serão reconhecidas como dimensão física, espacial, social e socioeconômica. De acordo com estas quatro dimensões, é possível visualizar um cenário ideal de elementos e características que são necessárias aos Hostels. A revisão da literatura feita de acordo com os autores acima traz uma visão abrangente das características deste estabelecimento pois conta com estudos que identificam as características dos Hostels escolhidas pelos usuários, as características que surgiram com o seu desenvolvimento, bem como as características que foram herdadas do contexto histórico de criação destes alojamentos.

- Dimensão Espacial: qualidade na limpeza dos ambientes; proporciona sensação de conforto e segurança; ambiente informal, descontraído e culturalmente diversificado.

- Dimensão Social: proporciona a interação entre pessoas, “propício a socialização” (hospedes e funcionários); proporciona troca de valores e cultura; incentiva a interação com a comunidade local e o patrimônio cultural; oferece atividades em grupo informais e desestruturadas; excelência na qualidade do atendimento prestado pela equipe (simpatia, apresentação, empatia, eficiência no atendimento); hospitalidade.

- Dimensão Socioeconômica: hospedagem voltada para o mercado *low-cost*; estadia polivalente; relacionada com o mercado jovem, porém pode ser direcionada a diversos públicos-alvo (faixa etária diversificada);

As dimensões espacial e social, estão diretamente relacionadas com o serviço (aspecto intangível do alojamento), a dimensão física está relacionada com o produto (aspecto tangível) e a dimensão sócio econômica é o que determina a interação com o mercado, a escolha do público-alvo e a definição de ações para que os empreendimentos de mantenham competitivos.

O exercício realizado acima, de identificação e categorização das características essenciais aos Hostels é uma ação prática, que proporciona uma visão do grande cenário sobre conceito geral em relação a este alojamento. Na visão empreendedora se observam os elementos necessários a implantação de Hostel, e na visão pessoal, de um indivíduo, hospede ou viajante se observam os elementos que deverão ser encontrados durante a estadia. Porém como mencionado este é um exercício prático, sistemático que pode não revelar as reais condições do sucesso de um empreendimento desta tipologia.

Como mencionado, algumas características, as que possuem maior influência sobre o Hostel, aparecem repetidamente por alguns autores distintos. É possível observar que além do elemento preço, que está em evidência, as características que mais chamam atenção quando descrevemos este meio de hospedagem são a possibilidade de interação social, a troca valores, a oferta de conforto e segurança, bem estar, a atenção plena no serviço de recepção proporcionada pelos funcionários, esta última sendo, inclusive, apontada como elemento crucial e extremamente importante para o estabelecimento no que concerne a qualidade dos serviços oferecidos e conseqüentemente a qualidade da experiência vivenciada pelo hospede.

4.6. A gestão do Hostel

O estudo sobre os Hostel ainda se encontram em um estágio muito inicial de pesquisa comparado com os outros setores da indústria do turismo e da hotelaria. Neste sentido existe um campo amplo de pesquisa que compreende uma lacuna de informações sobre este empreendimento em desenvolvimento. Tendo isto em vista pouco, ou quase nada, se sabe sobre a gestão deste meio de hospedagem.

Estudos vem sendo realizados em sua maioria com objetivo de identificar elementos que influenciam na satisfação do cliente observando a qualidade da experiência oferecida (Pietrasz, 2013; Seyitoğlu et al., 2020; Veríssimo & Costa, 2019), mudança do padrão de público alvo (Brochado & Rita, 2018), fatores que influencia na escolha do alojamento (Tavares & Brea, 2018; Tavares & Fraiz Brea, 2017), a importância da qualificação do setor de Recursos Humanos (Marques, 2019; Papis, 2006), e até mesmo o estado de satisfação e motivação dos funcionários que trabalham dos Hostels (Wahlberg et al., 2017) . No que diz respeito à gestão de recursos humanos, os albergues, como tipo de acomodação, se assemelham muito a outros provedores de acomodação de pequeno e médio porte e, portanto,

compartilham características organizacionais semelhantes. Por exemplo, sua estrutura organizacional é geralmente mais limitada, a cultura da empresa é mais relaxada e a tomada de decisões mais centralizada (Cetinel et al., 2009).

Atualmente não existem estudo na literatura que procurem identificar características de gestão necessárias aos gestores ou gestores/proprietários dos Hostels. A comparação que pode ser feita atualmente entre estes requisitos é através dos estudos que focam em competências de gestores de empresas de médio e pequeno porte, pois estas, podem se assemelhar em quesitos organizacionais com os Hostels, no entanto ainda é necessário perceber que os Hostel como um nicho do mercado turístico possui características de gestão especiais.

Robert Bunda, no ano de 2014, desenvolve uma pesquisa que tem objetivo de explorar as semelhanças e diferentes existentes entre as estratégias de negócios da indústria da hotelaria tradicional e da indústria dos Hostels. O autor inicia seu trabalho esclarecendo que, em seus núcleos, hotéis e Hostels são semelhantes no sentido de que fornecem um lugar para os viajantes ficarem, porém apesar dessa semelhança fundamental, as estruturas das duas indústrias são radicalmente diferentes (Bunda, 2014).

O autor então clarifica o leitor sobre as principais diferenças existentes entre os Hostels e os hotéis tradicionais. Em primeiro lugar, segundo ele, existem quatro tipos principais de estruturas de governança (a estrutura de governança a qual o autor de refere pode também ser chama de estrutura organizacional de gestão) para as empresas do setor hoteleiro tradicional.

No que concerne aos hotéis tradicionais, a estrutura mais simples representa os hotéis independentes. Estes são hotéis de propriedade e operação independentes. Os proprietários são responsáveis por fornecer ou encontrar investimentos para o negócio, controlando todas as operações comerciais e colhendo todos os lucros do hotel. A segunda forma de estrutura de governança inclui hotéis membros de uma rede voluntária. Os hotéis são de propriedade e operação independentes, mas incluídos em uma aliança livre de hotéis membros. A terceira forma de estrutura de governança é uma rede de franquias. Os hotéis franqueados também são de propriedade independente, mas operam em uma aliança mais abrangente com a rede. O modelo de franquia envolve investimentos do franqueador e do franqueado e, conseqüentemente, o franqueado reivindica as receitas do hotel após o pagamento das taxas

de franquia e royalties. A última e mais complexa estrutura de governança de hotéis representa cadeias de hotéis verticalmente integradas. Nessa forma de governança, as propriedades não são de propriedade independente. Em vez disso, os hotéis pertencem e são operados pela empresa nacional ou internacional. A empresa é responsável por todos os investimentos do hotel e suas receitas. A rede controla tudo, oferecendo a experiência que a marca definiu.

Com relação aos Hostels Bunda, explica que existe muito menos complexidade em suas estruturas de governança do que o setor de hotéis. A maioria dos Hostels são de propriedade e operação independentes. Contudo existem, cadeias voluntárias populares, mais conhecidas como organizações sem fins lucrativos, na indústria dos Hostels, como é exemplo da Hostelling International. Saraiva (2013), destaca também estratégias de “branding” e cooperação entre Hostels independentes para fins de marketing, onde surgem diferentes escalas: ao nível dos destinos tem sido comum a criação de associações nacionais, como exemplos a “Swiss Backpackers”, a “Backpacker Germany Network”, a “Backpacker Spain”, “Independent Hostels UK”, “Hostels in Italy”, “Costa Rica Network”, “Pacific Hostel Network”, etc. Estas associações podem também ser reconhecidas como estruturas gerenciais porque fornecem aos Hostels associados requisitos a serem adotados para que possam ser reconhecidos como integrantes da marca.

Após estudar quais as variáveis existentes referentes as estruturas de gestão organizacional entre os dois tipos de alojamentos, o autor fornece conclusão. Sobre a indústria da hotelaria tradicional ele explica que, os hotéis independentes são sempre menores do que os hotéis integrados a franquias ou a cadeias verticais. Eles geralmente têm maior dificuldade em levantar capital e enfrentam custos mais elevados porque possuem menor poder de compra. Eles também podem apresentar pouca experiência operacional e por isso tendem a oferecer um menos conjunto de serviços e comodidades, os hotéis independentes também estão à mercê da economia, visto que as recessões reduzem as viagens discricionárias. Enquanto isso, as empresas hoteleiras maiores e integradas verticalmente têm o capital necessário para abrir novos locais com frequência. Eles oferecem um serviço previsível e apostam no marketing de uma marca confiável, integrando verticalmente suas operações em todas as empresas, além de usarem sua presença global para nutrir sua marca.

Com relação aos Hostels independentes, eles variam em tamanho, mas raramente são os maiores, comparados a hotelaria tradicional. Eles também são menos afetados pelas recessões econômicas do que os hotéis independentes. De acordo com Mikael Hansson, CEO da Hostelling International “A indústria navegou na crise financeira com razoável sucesso. Apesar da crescente pressão econômica e competitiva, há uma série de indicadores-chave, como a receita por cama disponível e as taxas de ocupação, que confirmam a “saúde da indústria” de hospedagem dos Hostel. Uma possível explicação para a capacidade da indústria de resistir as tempestades econômicas é porque os Hostels suportam também aqueles viajantes que não conseguem pagar os preços da hotéis convencionais quando os orçamentos de viagem estão apertados. Aaron Chaffee, vice-presidente de desenvolvimento da HI, comenta que “os albergues independentes costumam pertencer a pessoas que são apaixonadas pela cultura de albergues e são menos motivados por fortes retornos sobre o investimento do que os hoteleiros” (Bunda, 2014, p. 27). E finalmente o autor expõem que cada Hostels independente possui sua própria personalidade, e esta singularidade pode ser um elemento fundamental para a sua comercialização, uma vez que “seus hóspedes não sabem o que esperar quando fazem o check-in, mas se sentem confortáveis com a ambiguidade, na verdade, para muitos viajantes, a ambiguidade é um componente desejado da experiência” (Bunda, 2014, p. 26).

As diferenças apresentadas pelo autor sugerem, talvez, um maior dinamismo com relação ao mercado emergente dos Hostels. As características únicas encontradas dentro deste estabelecimento proporcionam algumas vantagens na indústria do turismo. De acordo com Saraiva (2013) “a competitividade do sector Hostel decorre da capacidade de se adequar a oferta e às necessidades e preferências dos novos segmentos-alvo, tendo em conta as tendências que se observam no segmento turístico jovem e “backpacker”.

4.7. Conclusão

O presente capítulo empenhou-se em agrupar informações relevantes a respeito da criação e desenvolvimento dos Hostel. Sobre as informações mais importantes que podemos reunir a respeito deste meio de hospedagem contemporâneo estão informações ligadas diretamente as suas raízes históricas, bem como, posteriormente ao seu desenvolvimento como um alojamento independente, as suas características, físicas e espaciais, que lhe são atribuídas e

mais à frente a questão da lacuna existente com relação a gestão operacional destes empreendimentos.

Em primeiro lugar, é importante entender que os Hostel são um alojamento que se originou a partir da concepção dos Albergues da Juventude ou Youth Hostels, os primeiros alojamentos criados para atender as demandas de viagens de jovens estudantes na Alemanha. A partir do momento em que os Youth Hostels se espalham, principalmente pela Europa e mais tarde para as américas, este meio de hospedagem começa a ganhar visibilidade rapidamente, não só por ser um meio de hospedagem de baixo custo, atendendo às novas demandas do mercado, mas também por sua atmosfera amigável, aberta a todos os tipos de turistas, que tem como principal valor a hospitalidade, as trocas humanas, a interculturalidade, e a sustentabilidade, e que tem o objetivo de proporcionar ao indivíduo uma experiência única, mais conectada com a comunidade, com a natureza, de uma forma mais pessoal e individual.

Atualmente as nomenclaturas Hostel e Albergue da Juventude ou Pousada da Juventude são utilizados para identificação de dois tipos de estabelecimentos diferentes. A denominação Albergue da Juventude ou Pousada da Juventude, são utilizadas atualmente para indicar os estabelecimentos que são associados a HI, respectivamente no Brasil e em Portugal. É referido que existam estudos sobre qual a influência que se estabelece sobre o alojamento com relação da tradução realizada do termo *Jugendherbergen* (nome dado aos primeiros alojamentos na Alemanha), para Youth Hostel e posteriormente Albergue da Juventude, para a compreensão do significado imposto pela ideologia de fundação do alojamento. No entanto, ao que concerne à este estudo o entendimento, apenas, sobre os contextos de utilização dos termos já nos proporcionam a compreensão sobre o grande cenário do mercado dos Hostels.

Atualmente o mercado da oferta deste alojamento aumenta ano após ano com a abertura de novos empreendimentos independentes, embora as redes de Hostels como HI ainda detenham de uma grande parcela de alojamentos no mercado, são os empreendimentos independentes que aumentam os números de receita no país. É importante salientar que os Hostels independentes possuem uma autonomia muito grande sobre os processos organizacionais e gerencias pelos quais irão atuar no mercado, embora estes estabelecimentos carreguem tanto características físicas quando ideológicas provenientes

dos Albergues de Schrimann, eles estão à mercê do conhecimento, experiências e valores dos proprietários, ora gestores, ora empreendedores.

Atualmente as estatísticas do impacto dos Hostels no turismo são medidas através das receitas e empregos gerados nos destinos. Este setor estabelece-se como um nicho em desenvolvimento e muito promissor, por se tratar de um alojamento altamente dinâmico e de fácil adaptação, seja aos recursos disponíveis na região em que está localizado, seja com relação ao público-alvo. Os Hostels cruzaram o limiar do nicho voltado aos jovens mochileiros para se estabelecer como um alojamento contemporâneo feito sob medida para o viajante (Veríssimo, 2018).

Os Hostels podem adaptar-se em diferentes estilos de acomodações, variando em design, com relação a arquitetura ou temática estabelecida, localização, tipos de serviços e recursos oferecidos, porém os Hostels são reconhecidos como um lugar de acolhida, um lugar para se sentir seguro física e psicologicamente, um lugar onde as pessoas tem a certeza de que poderão compartilhar e se sentirem bem vindos. Estas características fazem relação direta com a hospitalidade e precisam estar diretamente ligadas as intenções dos donos/gestores/proprietários. Por conta da proximidade íntima que existe entre o indivíduo que recebe o indivíduo que é recebido (neste caso o recepcionista do Hostel e o viajante) é imprescindível que a hospitalidade seja entregue de maneira genuína. O sucesso do empreendimento está diretamente relacionado com a qualidade da experiência do viajante que depende diretamente da qualidade da relação desenvolvida no momento do acolhimento. Neste sentido Bahls (2015), explica que saber que a hospitalidade permeia esta filosofia e age como fio condutor de todas as relações entre visitante e meio de hospedagem. A hospitalidade propõe, entre outros princípios, a união entre pessoas, povos e culturas, o acolhimento honesto de desconhecidos, oferecendo-lhes auxílio e amparo e propiciando a troca de conhecimento entre anfitrião e visitante. Percebe-se aqui a relação direta existente entre os elementos colocados pelo autor e as características associadas aos Hostels.

É possível que os Hostels sejam apresentados em formas e configurações diferentes dependendo do local e região onde se localizam. A natureza do Hostels permite que a mudança e a inovação sejam fatores constantes e aceitos como uma vantagem competitiva. No entanto é possível distinguir um conjunto de dimensões aos quais os Hostels estão sujeitos, são elas: dimensão física, espacial, social e socioeconômica. Cada um traz um conjunto de atribuições

em que são determinadas as diretrizes necessárias a sua essência, bem como aquelas características fundamentais que os hóspedes esperam encontrar quando se hospedam.

No que concerne aos estudos já desenvolvidos sobre este meio de hospedagem ainda são muitos os assuntos não abordados. E, uma vez que este estabelecimento tem se mostrado um nicho de mercado promissor é importante que estabeleçam pontos críticos de análise para que a pesquisa possa auxiliar a indústria em seu desenvolvimento. Apesar das apostas no sucesso deste alojamento estarem relacionadas principalmente com a competência dos indivíduos que estão na linha de frente, é imperdível olhar para as atribuições necessárias a gestão, ou seja, no caso do Hostel muitas vezes o gestor ou o gestor/proprietário também se encontra na linha de frente do atendimento e é através dos seus ideais e do seu conhecimento que são transmitidas aos colaboradores/recepcionistas os valores pelos quais o Hostel será operado.

Neste sentido, visando a hotelaria tradicional como principal fornecedor de informações (estudos e pesquisas realizadas na área) o ponto de partida para o aprofundamento do conhecimento sobre os Hostels, pode estar ligado com estudos baseados na identificação das diferenças, semelhanças e particularidades existentes entre estes dois nichos da indústria hoteleira. O estudo e entendimento sobre correlação histórica e gerencial existente entre estes dois nichos é capaz de fornecer informações cruciais para a compressão do estado atual e futuro do desenvolvimento do setor, bem como pode auxiliar na elaboração objetivos e metas que estejam altamente adequados a realidade atual e futura.

Capítulo 5 – Metodologia

5.1. Introdução

Entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas (Minayo, 2002). A metodologia tem por objetivo traçar o caminho necessário para que a pesquisa possa ser desenvolvida a partir de critérios científicos. O planejamento da pesquisa permite que o pesquisador não se afaste de seus objetivos embora, algumas vezes, o processo não seja totalmente controlável ou previsível (Gil, 2008).

O presente capítulo tem objetivo de apresentar a metodologia de pesquisa adotada, bem como as técnicas e os processos que envolveram o planejamento para desenvolvimento do presente estudo. Desta forma o capítulo está dividido em três secções distintas. A primeira secção, respectivamente nomeada como planejamento da investigação, abordará as fases sequenciais do planejamento da pesquisa adotado para este estudo, assim evidenciará a definição do problema de pesquisa e os principais temas que foram abordados na revisão da literatura.

A segunda secção, tratará da definição dos objetivos e dos métodos de pesquisa. O reconhecimento do objeto de estudo e a identificação da relevância da análise empírica dos elementos que se relacionam com o tema da pesquisa fornecem a base para a definição das diretrizes e objetivos da investigação. Levando em consideração que o problema de pesquisa se relaciona especificamente com a identificação do perfil do gestor que trabalha em um meio de hospedagem único e singular, respectivamente o Hostel, desta forma não relacionando-se com a necessidade da construção de variáveis que comprovem ou não uma ou mais hipótese pré-existentes, optou-se por desenvolver e definir o objetivo geral e os objetivos específicos. Com relação ao modelo de pesquisa, definiu-se que a estudo é caracterizado especificamente como um estudo exploratório e também descritivo, além de utilizar métodos, tanto de recolha quanto de análise de dados classificados como mistos, onde os pesquisadores incorporam métodos de coleta e/ou análise de dados das abordagens de pesquisa quantitativa e qualitativa em um único estudo de pesquisa, ou seja, os pesquisadores coletam ou analisam não apenas dados numéricos, o que é usual para

pesquisas quantitativas, mas também dados narrativos, que é a norma para pesquisas qualitativas, a fim de abordar as questões de pesquisa definidas para um determinado estudo de pesquisa” (Williams, 2018, p. 70).

A terceira secção abordará o método de recolha de dados, bem como o processo de construção do instrumento de pesquisa e a constituição da amostra do estudo. Da mesma forma que o modelo de pesquisa evidencia a escolha por métodos mistos o processo de recolha dos dados também abordará técnicas quantitativas e qualitativas de maneira a utilizar entrevistas estruturadas como ferramenta para a recolha de informações. Finalmente a quarta secção abordará os métodos e processos de análise dos dados seguidos da conclusão do capítulo.

5.2. Planejamento da investigação

“Nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (Minayo, 2002). O processo que inicia na identificação ou percepção de um problema relacionado as questões que envolvem o desenvolvimento das atividades humanas são, de acordo com Minayo, primeiramente identificadas na vida prática, ou seja, são percebidos de acordo com o processo de execução das tarefas que envolvem o dia a dia do desempenho e execução das funções realizadas para cumprir determinadas tarefas. Neste sentido, de acordo com a autora,

“as questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e seus objetivos. Toda investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articuladas a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais” (Minayo, 2002, p. 18).

Nesta perspectiva, entende-se que a primeira condicionante ligada a definição da pesquisa está relacionada a identificação do problema, da questão ou da dúvida ligada a um ou mais processos relacionados a circunstâncias socialmente condicionadas, como por exemplo a

execução de atividades relacionadas a um trabalho específico. Neste sentido desenvolveu-se a primeira etapa metodológica deste estudo respectivamente definida como o processo de planejamento da investigação.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas sociais, tanto por seus objetivos, quanto pelos procedimentos que envolvem, são muito diferentes entre si e por este motivo, torna-se complexo, quase impossível, que se apresente um esquema que indique todos os passos desenvolvidos durante a pesquisa e que se adaptem a todas as investigações. No entanto, parece haver um consenso entre parte da maioria dos autores, sobre que todo processo de pesquisa social envolva: planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório (Gil, 2008).

Assim a definição dos processos de planejamento e desenvolvimento da pesquisa são adotados pelo pesquisador de acordo com o que mais se adaptar aos seus objetivos, no entanto entende-se que independentemente da quantidade de etapas no processo as pesquisas desenvolvem-se através destas quatro grandes etapas definidas por Gil. Na intenção de atender a estas diretrizes, bem como responder aos objetivos da presente investigação, este estudo utilizou o processo de planejamento de uma investigação definido por Pizam (1994). Desta forma, como explica Brandão (2007), de acordo com o autor o processo de planejamento de uma investigação deverá assumir sete fases sequenciais, das quais:

1. Formulação do problema de investigação
2. Revisão de literatura selecionada
3. Definição de conceitos, variáveis e hipóteses
4. Seleção do modelo de investigação
5. Seleção da técnica de pesquisa
6. Seleção do objeto/sujeitos de pesquisa
7. Planejamento do processamento dos dados e análise.

Seguindo o processo de planejamento de pesquisa citado acima, respectivamente sobre a formulação do problema, onde de acordo com o Minayo (2002), a definição de um problema de pesquisa decorre do aprofundamento do tema previamente estabelecido, onde o tema indica a área de interesse a ser investigada, assim sendo o problema, individualizado e específico. Minayo ainda explica que alguns autores sugerem que o problema deve ter algumas características específicas, dentre elas, de acordo com Gill (1988):

1. O problema deve ser formulado como pergunta;
2. O problema deve ser claro e preciso; e
3. Deve ser delimitado a uma dimensão viável.

Deste modo, com relação a presente investigação, em seguida a seleção do tema de pesquisa, deu-se início a uma pesquisa exploratória com relação a dois fatores de influência direta ao estudo pretendido: 1 – estudos e publicações desenvolvidos até o presente momento sobre o desenvolvimento e a caracterização dos Hostels em Portugal; e 2 – as competências necessárias aos gestores da indústria da hotelaria. Posteriormente a este processo, definiu-se o problema da investigação da seguinte forma:

- Com base no cenário atual da indústria do turismo e da hotelaria, observando o desenvolvimento dos Hostels como um empreendimento único e singular, que atualmente apresenta um crescimento acelerado e tem se mostrado de grande interesse e importância para a “indústria da hospitalidade, é possível identificar um perfil específico de gestores através da identificação das competências essenciais a estes profissionais?

Depois do processo de formulação do problema da investigação, avançou-se para a revisão de literatura. A revisão da literatura que, de acordo com Pizam (1994), estabelece-se como o processo de identificação de investigações previamente efetuadas sobre o tema em análise, ou seja, que tem o objetivo de buscar informações ao nível da pesquisa científica acerca do tema previamente estabelecido, onde desenvolvem-se as pesquisas bibliográficas que, em geral, são constituídas principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2008). Com relação aos procedimentos técnicos esta pesquisa pode ser considerada bibliográfica e experimental. Bibliográfica porque será utilizado material já publicado constituído principalmente de artigos científicos e livros, e experimental porque foi determinado um objeto de estudo e foram selecionadas variáveis que pudessem ser capazes de influenciar os resultados.

De acordo com os conceitos de Pizam (1994):

“cada nova investigação baseia-se sempre em outras anteriores e fornece uma base para estudos futuros. Ao basear uma investigação em estudos já realizados, potencia-se a sua contribuição para o conhecimento, isto é, quanto maior a ligação entre um determinado estudo e outros anteriores ou outras teorias, maior será o seu contributo científico” (2007, p. 116).

Em conclusão a autora ainda explica que, para Veal (1997), a revisão da literatura ainda assume um papel onde deve ser:

- A base da investigação;
- Uma fonte de ideias sobre os temas em investigação;
- Uma fonte de informação sobre investigações realizadas por outros autores;
- Uma fonte de ideias metodológicas ou teóricas;
- Uma fonte de comparação entre o estudo atual e outros já realizados; e
- Uma fonte de informação que constitui parte integral ou de apoio da investigação.

Assim, de acordo com estas diretrizes, o processo de revisão da literatura foi desenvolvido com base no tema, bem como no problema definido por este estudo e em função dos objetivos estabelecidos e relacionou-se com três temas principais: a gestão da hospitalidade (capítulo II), as competências, habilidade e características dos gestores (capítulo III) e caracterização dos Hostels (capítulo IV), proporcionando assim fundamentar e apoiar teoricamente o estudo realizado. A revisão bibliográfica destes três capítulos específicos permitiu visualizar a potencialidade existente entre a relação da gestão da hospitalidade com o sucesso dos meios de hospedagem levando a perceber o papel fundamental do desenvolvimento das competências dos profissionais que atuam como gestores destes empreendimentos, desta forma permitindo identificar as possíveis diferenças existentes entre os profissionais de diferentes tipos de meios de hospedagem o que serviu como base para a construção do instrumento de pesquisa utilizado neste estudo.

5.3. Definição de objetivos

O reconhecimento do objeto de estudo e a identificação da relevância da análise empírica dos elementos que se relacionam com o tema da pesquisa fornecem a base para a definição das diretrizes e objetivos da investigação, ou seja, proporcionam o embasamento teórico que funciona como meio de exploração para que se reconheçam, especificamente, onde se encontram as lacunas relacionadas ao estudo e quais são os possíveis tópicos que serão abordados no trabalho. De acordo com as etapas definidas por Pizam (1994), após as etapas da formulação do problema e da revisão da literatura selecionada, prossegue-se a fase de definição de conceitos, variáveis e hipóteses. De acordo com Pizam (1994), esta fase de

definição das variáveis e das hipóteses da investigação constitui o elo de ligação entre a teoria e o estudo empírico”.

Conforme explica Pizam (1994), “os conceitos e as variáveis constituem as componentes base da teoria em estudo e encontram-se relacionados através das hipóteses”. As hipóteses, de acordo com Gill (2008), tem o papel de sugerir explicações para os fatos, onde estas sugestões podem ser a respectiva solução para o problema. Ainda de acordo com Brandão (2007), “as hipóteses podem ser definidas como proposições que podem ser testadas e que o investigador deseja confirmar ou refutar” (2007, p. 124). “Estas podem expressar relações entre variáveis de três formas diferentes: univariada, bivariada e multivariada, dependendo do número de variáveis presentes na relação (hipótese) que se pretende investigar (Pizam, 1994)” (as cited in Brandão, 2007, p. 124).

No que concerne a presente investigação, levando em consideração que o problema de pesquisa relaciona-se especificamente com a identificação do perfil do gestor que trabalha em um meio de hospedagem único e singular, respetivamente o Hostel, desta forma não relacionando-se com a necessidade da construção de variáveis que comprovem ou não uma ou mais hipótese pré-existentes, optou-se por desenvolver e definir o objetivo geral e os objetivos específicos em alternativa à formulação das hipóteses. Além da intenção em identificar o perfil do gestor dos Hostels este estudo ainda tenciona, utilizar para este fim, os modelos de competências já desenvolvidos através dos processos de gestão em turismo e hotelaria.

Neste sentido e através das análises feitas a partir da revisão da bibliografia, observou-se que os estudo e a pesquisa sobre a hotelaria tradicional fornecem, neste caso, uma base sólida de conhecimento e referências de resultados já obtidos anteriormente sobre o papel fundamental da gestão da hospitalidade bem como sobre a importância em identificar e desenvolver as competências necessárias aos profissionais do turismo e da hotelaria. Da mesma forma o estudo e as análises realizadas a respeito dos Hostels forneceram informações importantes sobre o desenvolvimento, o reconhecimento e a caracterização destes meios de hospedagem na atualidade, contudo, não foram identificados estudos que investigasse o papel fundamental da gestão no sucesso e desenvolvimento destes empreendimentos da mesma forma como encontrado com relação a hotelaria tradicional.

Assim, o estudo sobre as características dos Hostels, bem como os estudos que exploram a os principais fatores de escolha deste alojamento e a influência da diversidade do perfil do público-alvo serão utilizados como referência, juntamente com os estudos da hotelaria tradicional, para o desenvolvimento do objetivo geral e dos objetivos específicos da presente investigação.

Com base no tema e na identificação do problema da investigação o objetivo geral deste estudo é definido como “a identificação do perfil do profissional que trabalha atualmente como gestor do Hostel a partir da identificação das competências essenciais a estes profissionais”. Em complemento a este objetivo foram definidos 4 objetivos específicos que apoiam o desenvolvimento teórico e empírico deste estudo que são:

1. Caracterizar os Hostels enquanto meio de alojamento alternativo, dotado de características distintas e, portanto, com necessidade de uma gestão diferenciada
2. Analisar criticamente os modelos de competências dos gestores da hotelaria tradicional
3. Identificar as competências fundamentais e o perfil dos gestores dos Hostels, através do desenvolvimento de um modelo de competências
4. Efetuar uma análise comparativa entre as competências e o perfil dos gestores hoteleiros tradicionais e os gestores dos Hostels
5. Analisar a influência de variáveis específicas que definam o perfil do gestor de Hostel (e.g.: formação específica em hotelaria ou turismo)
6. Identificar as motivações para o exercício desta profissão, avaliando a relação com as características intrínsecas destes estabelecimentos, bem como com o perfil de profissionais empreendedores.

5.3.1. Métodos de pesquisa

De acordo com Minayo (2002), entende-se por “pesquisa” a atividade básica da Ciência, na sua indagação e construção da realidade, assim ela alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente a realidade do mundo. Consequentemente, embora a pesquisa seja uma prática teórica, ela vincula pensamento e ação (Minayo, 2002).

“[...] a pesquisa é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e

particular. [...] denominamos ciclo da pesquisa, ou seja, um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações” (Minayo, 2002, p. 25).

No sentido do desenvolvimento da pesquisa assim como dos processos que ela envolve, conforme Pizam (1994), os métodos de pesquisa/investigação podem ser classificados em três grandes categorias, respectivamente: exploratórios, descritivos e causais, que da mesma foram devem ser selecionados em função dos objetivos da investigação.

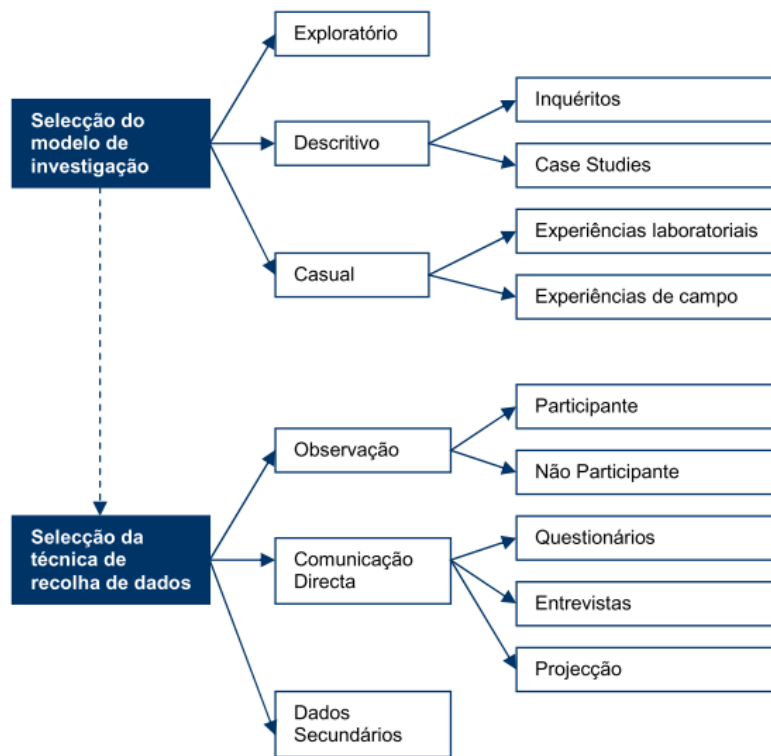
Figura 15: Classificação dos Métodos de Pesquisa, Pizam (1994)

Método Exploratório	Método Descritivo	Método Causal
<p>Familiarizam o investigador com características do problema de investigação.</p> <p>Objectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulação do problema para investigação mais precisa no futuro; - Geração de hipóteses para um estudo futuro; - Familiarização com o problema; - Clarificação de conceitos. <p>Permite apurar ideias e pontos de vista.</p> <p>São suficientemente flexíveis para considerar todos os aspectos do problema de pesquisa</p> <p>Procuram relações, em vez de as preverem.</p>	<p>Utilizam-se quando o objectivo é a descrição sistemática de factos e características de um universo ou área de interesse.</p> <p>Objectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrever as características de determinados grupos; - Estimar a proporção de indivíduos num determinado universo que se comportam de uma certa forma; - Realizar estimativas específicas ou descobrir relações e interacções entre variáveis. - Não se limitam a nenhum método de recolha de dados. - Fornecem uma vasta quantidade de informação que permite construir modelos experimentais para determinar causalidade. <p>Método utilizado na maioria das investigações em turismo uma vez que os problemas de investigação, geralmente, não estão sujeitos a técnicas experimentais.</p>	<p>Utilização de técnicas experimentais que demonstram a relação causa/efeito entre variáveis independentes.</p> <p>O investigador tem controlo total sobre a introdução de variáveis independentes, do ambiente e do grupo de controlo.</p> <p>Apesar de negligenciado no turismo, é útil para o estudo de fenómenos sociais.</p>

Fonte: Brandão, (2007), adaptado de Pizam (1994)

Desta mesma forma de classificação, para cada método de pesquisa são definidos um conjunto de instrumentos e técnicas que devem ser considerados pelo pesquisador durante o processo de planeamento e execução da investigação (Pizam, 1994).

Figura 16: Modelo de investigação e Técnica de recolha de dados, Pizam (1994)



Fonte: Brandão (2007), adaptado de Pizam (1994)

A autora ainda explica que, de acordo com o tema e os objetivos específicos da pesquisa realizada, o investigador ainda pode optar pela realização de estudos quantitativos e/ou qualitativos (Brandão, 2007), no âmbito do processo de recolha e análise dos dados. Os estudos quantitativos envolvem a coleta de dados para que as informações possam ser quantificadas e submetidas a tratamento estatístico a fim de apoiar ou refutar “alegações alternativas de conhecimento” (Creswell, 2003, p. 153) (cited in Williams, 2018). Williams (2018), explica que neste tipo de pesquisa o pesquisador usa modelos matemáticos como metodologia de análise de dados o que conseqüentemente envolve a coleta de dados tipicamente numéricos. Além disso, o pesquisador usa os métodos de inquérito para garantir o alinhamento com a metodologia de coleta de dados estatísticos. O inquérito, de acordo com Pizam (1994), constitui o instrumento mais comum para este tipo método, e possui as seguintes vantagens:

- ✓ Flexibilidade na escolha das técnicas de recolha de dados (ex.: questionários enviados via postal, entrevistas, entrevistas telefônicas etc.);
- ✓ Possibilidade de generalização à totalidade da população e a outras populações semelhantes;
- ✓ Custo reduzido por sujeito ou unidade de análise;
- ✓ Capacidade de recolha de grandes quantidades de informação;
- ✓ Rigor dos resultados (Brandão, 2007).

No entanto, para Veal (1997), o método descrito como inquérito, apresenta algumas desvantagens, como por exemplo a questão dos resultados a serem suportados na informação dos respondentes aos inquéritos, que dependem sempre da sua capacidade de relembrar, da sua honestidade e, especialmente, do formato das questões incluídas no questionário (as cited in Brandão, 2007). Desta forma, Brandão (2007), explica que “não se deve assumir que, embora a informação seja apresentada de forma numérica, constitua uma verdade imutável” (2007, p. 119).

Já a pesquisa qualitativa, de acordo com Creswell (1994), trata-se de uma abordagem holística que envolve descoberta (as cited in Williams, 2018). Para Minayo (2002), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, de forma a trabalhar com o “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (2002, p. 22). Desta forma, segundo a autora, a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares.

De acordo com Brandão (2007), “os estudos qualitativos, apesar de negligenciados durante as décadas de 1960 e 1970 no campo da investigação em turismo e lazer, possuem diversas vantagens em comparação com o método quantitativo” (2007, p. 119), que segundo ela são respectivamente:

- ✓ É correspondente com a natureza do fenómeno em estudo: o lazer como experiência qualitativa;
- ✓ É “personalizado”, na medida em que se consideram os indivíduos em estudo, em contraste com os métodos quantitativos que tendem a ser muito impessoais;
- ✓ Os resultados são facilmente compreensíveis para pessoas com reduzidos conhecimentos estatísticos;
- ✓ Permite um melhor acompanhamento das pessoas ao longo do tempo. O método quantitativo tende a ignorar que o comportamento das pessoas é influenciado pela

- sua história e experiências e considera apenas o comportamento atual, relacionando-o com circunstâncias econômicas, sociais e ambientais do momento da investigação;
- ✓ O lazer e o turismo envolvem uma grande quantidade de interações pessoais, sendo o método qualitativo adaptado a este tipo de investigação;
 - ✓ Permitem uma maior compreensão das necessidades e desejos dos indivíduos (Kelly, 1980, cit in Veal, 1997).

Por outro lado, apesar de distintos, com relação aos processos tanto de recolha quanto de análise dos dados, o conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõem. “Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (Minayo, 2002, p. 22). Neste mesmo sentido, para Malhotra (2001), “é necessário encarar as pesquisas quantitativas e qualitativas como complementares e não concorrentes” (as cited in Pinheiro, 2012, p. 80).

Neste sentido, Williams (2018), comenta sobre a abordagem de métodos mistos para pesquisa, discutida por Tashakkori e Teddlie (2003), que surgiu ao final dos anos 1900. Segundo o autor, de acordo com esta abordagem

“os pesquisadores incorporam métodos de coleta e/ou análise de dados das abordagens de pesquisa quantitativa e qualitativa em um único estudo de pesquisa, ou seja, os pesquisadores coletam ou analisam não apenas dados numéricos, o que é usual para pesquisas quantitativas, mas também dados narrativos, que é a norma para pesquisas qualitativas, a fim de abordar as questões de pesquisa definidas para um determinado estudo de pesquisa” (Williams, 2018, p. 70).

De acordo com o autor, um exemplo de pesquisa que adota o método misto de investigação seria tal como, a fim de coletar uma mistura de dados, os pesquisadores podem distribuir uma pesquisa que contém perguntas fechadas para coletar os dados numéricos ou quantitativos e conduzir uma entrevista usando perguntas abertas para coletar a narrativa, ou qualitativa, dados (Williams, 2018, p. 70).

Sendo assim de acordo os métodos e técnicas de pesquisa discutidos e posteriormente considerados para o desenvolvimento do estudo em questão foram definidas as seguintes abordagens como modelo de investigação e técnica de pesquisa:

- ✓ O modelo de investigação caracteriza-se especificamente como um estudo exploratório e também descritivo;
- ✓ Da mesma forma observou-se a necessidade de utilização dos métodos mistos, ou seja, a pesquisa utilizará métodos quantitativos e qualitativos;
- ✓ Como técnica de recolha de dados optou-se por realizar entrevistas com os participantes do estudo. Neste sentido para que a recolha de dados possibilitasse a recolha de dados tanto quantitativos quando qualitativos a entrevista abrangeu tanto questões abertas quanto fechadas. Esta técnica de recolha de dados será aprofundada no subcapítulo seguinte.

Este estudo caracteriza-se como exploratório, pois conforme explica Pinheiro (2012), existem três finalidades na pesquisa exploratória que são:

- Desenvolver hipóteses,
- Aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais profunda; ou
- modificar e clarificar conceitos (LAKATOS; MARCONI 1985, p.86).

Neste sentido, apesar dos estudos no campo da hotelaria tradicional serem altamente abrangentes e disponibilizarem quantidade suficiente de informações e resultados, assim proporcionando a base para o desenvolvimento da presente investigação, o campo de estudos e investigações sobre os Hostels é altamente limitado, sendo considerado ainda em fase embrionária, e assim observou-se que existem poucos estudos que investiguem o perfil dos gestores dos Hostels, bem como as questões ligadas a gestão destes estabelecimentos e que identifiquem competências existentes ou necessárias aos profissionais deste setor. Nesta perspectiva, a pesquisa exploratória é particularmente útil quando o pesquisador dispõe de poucas informações sobre o tema central investigado (HAIR et al, 2005), além de ser um tipo de pesquisa caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais. (MALHOTRA, 2001) (as cited in Pinheiro, 2012).

Este estudo também pode ser considerado como descritivo, uma vez que visa identificar um conjunto de características e comportamentos específicos de um grupo, especificamente os gestores dos Hostels, bem como tem o objetivo de identificar e estabelecer se existem relações entre as variáveis que os definem. Nesta lógica, concordando com Pinheiro, onde explica:

“De acordo Vergara (2000) a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece relações entre variáveis e define sua natureza. Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR et al, 2007). Para Cooper e Schindler, (2005) entre os objetivos da pesquisa descritiva está a descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (o que, quem, quando, onde e como de um tópico)” (Pinheiro, 2012, p. 80).

Com relação aos métodos quantitativos e qualitativos, este estudo pode ser considerado como qualitativo pois visa conhecer traços e motivações pessoais dos profissionais, identificados como gestores dos Hostels, além de identificar o nível de satisfação pessoal e profissional em desenvolver esta atividade hoteleira específica através das entrevistas realizadas, e ainda quantitativa pois visa, através da utilização da tabela de identificação de competências, apresentada aos participantes do estudo, identificar e reconhecer quais são as competências essenciais as gestores dos Hostels. Ainda, através da aplicação da pesquisa sócio demográfica, dados e informações quantitativas, visa reconhecer e identificar o perfil representativo dos gestores.

5.4. Método de recolha de dados

Conforme já referido, o presente estudo contará com recolha de dados qualitativos e quantitativos. No sentido de cumprir com os objetivos estabelecidos pelo estudo, identificou-se que para reunir informações suficientes que proporcionassem ao final da investigação na identificação do perfil do gestor do Hostel, seria necessário além de identificar as

competências essenciais a estes gestores (metodologia identificada e reproduzida através dos estudos e análises no campo da hotelaria tradicional), também identificar traços, valores e motivações que explicassem e/ou justificassem a escolha dos profissionais em desenvolver e gerir estes empreendimentos específicos, bem como identificar sócio demograficamente quem são estes indivíduos, uma vez que não há indicadores em pesquisas anteriores que apontem para um perfil específico.

Assim, optou por realizar entrevistas com os participantes do estudo. De acordo com Gill (2008), “a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais” (2008, p. 109). O autor ainda explica que, a entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é adequada para obter informações a cerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, [...] “bem como a cerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (Selltitz et al., 1967, p 273) (as cited in Gil, 2008, p. 109). Além disto, a entrevista, ainda é considerada como uma técnica de recolha de dados bastante flexível (Gil, 2008), o que proporciona ao investigador um certo grau de liberdade com relação ao nível e estruturação da entrevista.

A entrevista, assim como outros métodos de recolha de dados, apresente um conjunto e vantagens e desvantagens que devem ser analisadas e levadas em consideração pelo pesquisador no momento de decisão pela escolha do método. De acordo com Gil (2008), estas vantagens e desvantagens são respetivamente:

- A intensa utilização da entrevista na pesquisa social deve-se a uma séria de razões, entre as quais cabe considera:
 - ❖ A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
 - ❖ A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; e
 - ❖ Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação.
- Se comparada com o questionário, que refere-se a outra técnica de largo emprego nas ciências sociais, apresenta outras vantagens:
 - ❖ Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
 - ❖ Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder um questionário do que negar-se a ser entrevistado;

- ❖ Oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista; e
 - ❖ Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.
- A entrevista apresenta, no entanto, uma série de desvantagens, o que torna, em certas circunstâncias, menos recomendável que outras técnicas. Suas principais limitações são:
- ❖ A falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
 - ❖ A inadequada compreensão do significado das perguntas;
 - ❖ O fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
 - ❖ Inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
 - ❖ A influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
 - ❖ A influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as repostas do entrevistado;
 - e
 - ❖ Os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

No entanto, Gil (2008), ainda explica que, todas estas limitações, intervêm , de alguma maneira, na qualidade das entrevistas. Todavia, em função da flexibilidade da própria entrevista, muitas dessas dificuldades podem ser contornadas. No que concerne ao tipo de entrevista aplicada no presente estudo, optou-se por uma entrevista estruturada. Conforme Gil (2008), os tipos de entrevistas podem ser classificados da seguinte forma, de acordo com a tabela XX abaixo:

Tabela 7: Tipos de entrevistas utilizadas na pesquisa qualitativa

Tipo de Entrevista	Foco e objetivo geral
Entrevista informal	Entrevista menos estruturada de todos os tipos, sendo que só se distingue de uma simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com este tipo de entrevista é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado.

Entrevista focalizada	É tão livre quanto a anterior, todavia, enfoca um tema bem específico. O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada.
Entrevista por pautas	Apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que se refere às pautas assinaladas.
Entrevista estruturada	Desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo de dados, este tipo de entrevista torna-se o mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais. Apresenta vantagens como a rapidez na administração da entrevista, bem como a possibilidade de tratamento dos dados de forma estatística, já que as respostas obtidas são padronizadas.

Fonte: elaboração da autora a partir de adaptação de Gil (2008)

Além disto as entrevistas ainda estão condicionadas e podem ser definidas através do tipo de administração que será realizada. De acordo com Gil (2008), as entrevistas podem ser administradas das seguintes formas:

➔ Entrevistas face a face e por telefone

Tradicionalmente as entrevistas são realizadas face a face e esta tem sido a característica mais considerada para distingui-la do questionário, cujos itens são apresentados por escrito aos respondentes. Boa parte das considerações feitas nos manuais de pesquisa acerca da elaboração de entrevistas referem-se à situação face a face. No entanto, nas últimas décadas vem sendo desenvolvida outra modalidade: a entrevista por telefone. As entrevistas por telefone passaram, mais recentemente a serem mais aceitas com procedimento adequado para pesquisas em ciências sociais.

Dentre as principais desvantagens da entrevista por telefone, em relação à entrevista pessoal, estão: custos mais baixos; facilidade na seleção da amostra; rapidez; e possibilidade de

agendar o momento mais apropriado para a realização da entrevista. Contudo, apesar das vantagens, a entrevista por telefone apresenta limitações, como por exemplo: interrupção da entrevista pelo entrevistado; menor quantidade de informações; e impossibilidade de descrever as características do entrevistado ou as circunstâncias em que se realizou a entrevista.

→ Entrevistas individuais e em grupos

Geralmente as recomendações para preparação e condução de entrevistas referem-se a entrevistas realizadas individualmente, como são consideradas mais habituais no campo de pesquisa. No entanto, as entrevistas também podem ser realizadas em grupo, caracterizando a técnica conhecida como *focus group*. Essas entrevistas são muito utilizadas em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. O *focus group* é conduzido pelo pesquisador, que atua como moderador, ou por uma equipe, que inclui, além do pesquisador, um ou mais moderadores. O número de participantes varia entre 6 e 12 pessoas e a duração das reuniões, por sua vez, varia entre 2 e 3 horas.

Após a definição do tipo de entrevista a ser utilizada no estudo, bem como o método de administração o pesquisador precisa levar em consideração outros processos relativos à aplicação da entrevista. Dentre eles estão: condução da entrevista; a preparação do roteiro; estabelecimento do contato inicial; formulação das perguntas; registro das respostas; e a conclusão da entrevista (Gil, 2008).

No que concerne a presente investigação, conforme já mencionado, e de acordo com a diretrizes estabelecidas pela escolha das técnicas de pesquisa e com o intuito de cumprir com os objetivos estabelecidos, este estudo adotou como método de recolha de dados a administração de entrevistas estruturadas, aplicadas face a face e por telefone. No entanto, devido as condições de isolamento social vividas a presente data de recolha dos dados, que foi compreendida entre os meses de maio, junho e julho de 2020, as entrevistas foram realizadas principalmente por vídeo chamada, utilizando o programa Skype como ferramenta de contato com os entrevistados, e na não possibilidade de realização por vídeo chamada as entrevistas foram realizadas por telefone. A escolha das entrevistas estruturadas justificase para este estudo uma vez que, o instrumento de pesquisa desenvolvido (que será abordado no subcapítulo seguinte) baseou-se fundamentalmente na identificação das competências

necessárias aos gestores, através da apresentação de uma tabela com continha 53 descrições de competências aos entrevistados, contudo, haja visto que somente a identificação das competências essenciais aos gestores não seria suficiente para a identificação e descrição de um perfil o instrumento de pesquisa também necessitou abranger questões abertas. Estas questões embora abertas, ou seja, questões que possibilitavam o entrevistado a falar livremente, possuíam intenções diretas quanto a recolha de informações, assim proporcionando um padrão de respostas obtidas.

Conforme referenciado neste subcapítulo, o método de recolha de dados através da entrevista é um método amplamente utilizado na pesquisa social e caracteriza-se por ser um método altamente flexível, além disto a escolha dos dados através das entrevistas estruturadas proporcionam ao pesquisador realizar a análise de dados quantitativos além de qualitativos, neste sentido possibilitando a complementação dos dados recolhidos, ou seja, relativamente a este estudo, além de proporcionar a identificação das competências necessárias aos gestores através da recolha dos dados quantitativos, ainda possibilitou recolher informações relativas a opinião dos entrevistados quanto as questões colocadas, possibilitando uma maior compreensão dos resultados obtidos.

5.4.1. Construção do instrumento de pesquisa

De acordo com objetivos estabelecidos para este estudo, a pesquisa em questão tem como objetivo geral entender mais a fundo sobre o perfil do gestor que trabalha no Hostel a partir da identificação das competências essenciais a estes profissionais de acordo com a visão dos gestores. Após um estudo exploratório sobre o tema e posteriormente a revisão da bibliografia, observou-se que, no concerne aos processos de gestão, bem como especificamente aos profissionais que gerenciam e desenvolvem as atividades gerenciais deste nicho específico de meio de hospedagem, não há quantidade suficiente de estudos que possam servir como referência para o desenvolvimento desta pesquisa em questão, bem como também foi observado que o tema, Hostel, ainda é pouco explorado quando comparado aos anos de pesquisa e estudo científico desenvolvidos no campo da hotelaria tradicional. No entanto, conforme exposto, os estudos sobre as competências essenciais aos gestores da hotelaria tradicional forneceram análises e resultados que podem servir como base o desenvolvimento desta pesquisa. Assim, pretendeu-se, com base nas competências dos

gestores da hotelaria tradicional, identificadas em estudos anteriores, definir quais características são encontradas também nos gestores dos Hostels e se existem outras características essenciais, necessárias a gestão deste estabelecimento hoteleiro específico.

Para que se pudesse identificar se existem outras competências além das competências já identificadas como necessárias aos gestores da hotelaria tradicional, um grupo de competências específicas aos gestores dos Hostels foi desenvolvido com base nas características dos Hostels identificadas através da revisão da literatura. Estas competências foram incluídas na tabela de forma a integrar as competências necessárias aos gestores.

Além da identificação das competências essenciais aos gestores, ainda era objetivo, que pudesse reunir informações que possibilitassem o reconhecimento e identificação do perfil deste gestor, em complemento a tabela foram desenvolvidas 6 questões abertas que compuseram a entrevista além do questionário sócio demográfico afim de recolher informações individuais sobre cada entrevistado. As 6 questões contidas na entrevista, apesar de caracterizarem-se como de caráter aberto, eram, no entanto, orientadas a um tema específico, de forma a compreender perguntas relacionadas a realização pessoal, motivação para trabalhar especificamente neste meio de hospedagem, sobre a caracterização e gestão do Hostel e por último uma pergunta relacionada ao cenário de pandemia (covid-19) vivido atualmente. Dentre estas questões, duas eram direcionadas a respostas de sim e não, enquanto as outras 4 eram dissertativas, onde os entrevistados estariam à vontade para comentar suas respostas. Assim, foi desenvolvido um guião (Apêndice 1) para realização das entrevistas com os gestores dos Hostels.

Desta forma, este guião foi composto por três sessões distintas, das quais abrangiam: 6 questão abertas de cunho pessoal, onde os entrevistados do Hostel deveriam responder a estas questões de acordo com sua opinião e experiências pessoais; uma tabela com 53 competências atribuídas aos gestores da área da hotelaria e do turismo, onde, através de uma escala de likert, foi solicitado que o entrevistado atribuísse uma valor de 1 a 5 (1 sendo “sem importância” e 5 sendo “essencial”) a cada uma das competências; e finalmente uma pesquisa sócio demográfica, onde foram solicitadas informações como idade, gênero, cargo que ocupa, habilitações literárias, se teve formação na área do turismo ou da hotelaria, anos que ocupa o atual cargo, número de colaboradores do Hostel, número de camas, serviços oferecidos pelo Hostel.

A metodologia utilizada para identificação das competências através da tabela de competências, respectivamente a utilização de uma escala de likert de 5 pontos, foi adotada a partir das referências de estudos anteriores analisados através da pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2008), a escala de likert atua através de um grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema, ou seja, neste caso específico, a tabela continham 53 descrições de competências, onde os entrevistados deveriam identificar aquelas competências que acreditassem serem mais essenciais aos gestores dos Hostels. Neste sentido, os entrevistados deveriam manifestar sua concordância ou discordância com relação a necessidade de cada uma das competências descritas, assim atribuindo os valores 1 – sem importância, 2 – pouco importante, 3 – moderadamente importante, 4 – importância considerável, e 5 – essencial. Para mais Gil (2008), ainda explica que a avaliação dos vários itens é feita de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável recebe o valor mais baixo, assim possibilitando identificar quais competências são consideradas mais importantes. Além disto calcula-se o valor total de cada indivíduo pela soma dos itens.

Para mais, cada parte da entrevista constitui um conjunto de informações essenciais ao estudo, que estão diretamente relacionados com os objetivos da pesquisa. Posteriormente a análise dos resultados, relativa aos dados obtidos, será feita tanto individualmente quanto combinando as sessões da entrevista, deste modo tornando cada fase essencial para o desenvolvimento da pesquisa.

5.4.2. Elaboração e desenvolvimento da tabela de competências

Cada sessão da entrevista foi desenvolvida de maneira a reunir informações que complementassem o reconhecimento e a identificação do perfil dos gestores dos Hostels. O presente estudo teve como base teórica fundamental os estudos e pesquisas já realizadas sobre as competências identificadas e as competências necessárias aos gestores da hotelaria tradicional em diversos setores e níveis de gerenciamento. Após fazer estas análises foi possível perceber que a identificação das competências através dos modelos de competências é altamente adaptável, no sentido de que, para cada setor ou nível de gerenciamento estudado é necessário que se construam diferentes tipos de modelos de competências, uma vez que para cada setor ou nível de gerenciamento identificam-se diferentes tipos de competências.

Neste sentido para o estudo e identificação das competências necessárias aos gestores dos Hostels, entende-se que é necessário que se desenvolva um modelo de competências específico ou que se adapte uma estrutura já existente no sentido de que possa adequar-se as necessidades do estudo e conseqüentemente fornecer resultados apropriados aos objetivos traçados.

Como já mencionado, no campo da hotelaria tradicional, foi possível identificar e analisar diversos estudos sobre as competências dos gestores, no entanto nenhum estudo ou investigação foi identificada no campo de pesquisas específicas sobre as competências dos gestores dos Hostels, neste sentido o desenvolvimento da tabela de competências que foi apresentado aos gestores dos Hostels no presente estudo, e que será apresentado a seguir, caracteriza-se como o primeiro modelo desenvolvido especificamente com foco nos Hostels, de maneira a identificar as competências e habilidades essenciais aos gestores destes empreendimentos.

Após a análise de diversos estudos e pesquisas sobre os modelos de competências na área da hotelaria tradicional, definiu-se que em primeiro lugar era necessário que se selecionasse uma área de gerenciamento específica que pudesse servir como base central no desenvolvimento da tabela de competências para os gestores dos Hostels, uma vez que, foram encontrados estudos com foco em diversas áreas da hotelaria como por exemplo, gestores de A&B, gestores de eventos, marketing, reservar, gestores gerais de hotéis, e assim de maneira a abranger praticamente todos os setores encontrados em um hotel. Neste sentido, tendo como base as características gerais de um Hostel, delimitou-se que estudos que tiveram como foco central a identificação das competências necessárias aos gestores gerais de hotéis, possivelmente, enquadrar-se-iam da melhor maneira forma para o presente estudo. Esta análise foi feita de maneira a comparar as atribuições de atividades desenvolvidas pelos gestores gerais na hotelaria tradicional com as possíveis atividades atribuídas a gestor de Hostels.

Neste sentido foi então realizada uma pesquisa bibliográfica com relação aos estudos sobre gestores gerais e identificou-se o trabalho realizado por Bharwani & Talib (2017), titulado como *“Competencies of hotel general managers: a conceptual framework”* onde os autores desenvolvem um estudo com objetivo de mapear as competências necessárias, identificadas pela literatura, para a posição central de um gerente geral de hotel para desenvolver uma

estrutura de competência holística e relevante. Os autores executaram uma extensa revisão da literatura no que se refere aos estudos sobre as competências necessárias aos gerentes gerais na indústria da hotelaria. A busca restringiu-se a artigos publicados entre 1988 e 2015. O ano de 1988 foi escolhido como linha de base, pois foi quando foi publicado por Tas (1988) o primeiro artigo relacionado às competências exigidas por funcionários e gestores de hospitalidade. Desta forma foi desenvolvida uma lista de competências específicas para gerentes gerais (Anexo 1). No sentido de trazer uma medida de validade e confiabilidade para aumentar a credibilidade e generalização dos resultados, a seleção de uma competência para inclusão na estrutura era contingente à sua frequência de repetição nos estudos analisados pelos autores, assim uma declaração de competência foi incluída na estrutura apenas se estivesse listada em pelo menos três dos estudos que atenderam aos critérios de inclusão (Bharwani & Talib, 2017).

Após a análise do estudo e da lista desenvolvida pelos autores citados acima foi então definido que para o desenvolvimento da tabela de competências específicas aos gestores dos Hostels seria viável a utilização desta estrutura de competências específica, uma vez que foi identificado que o trabalho foi capaz de fornecer uma estrutura teórica e científica sólida e que estava em harmonia com as pesquisas anteriormente desenvolvidas por outros autores. Após esta primeira fase de identificação de uma estrutura de competências reconhecida como essencial aos gestores da hotelaria tradicional, foi preciso avançar para uma segunda etapa de desenvolvimento da tabela.

A tabela desenvolvida por Bharwani & Talib, continha um conjunto de competências identificadas na literatura como necessárias aos gestores gerais de hotéis, no entanto entende-se que o nicho dos Hostels, apesar de estar caracterizado como um tipo de meio de hospedagem possui tanto características físicas quanto gerenciais diferentes de um hotel tradicional e isto consequentemente influencia no tipo de competências necessárias aos seus gestores. Levando em consideração que não foram encontrados estudos anteriores que identificassem competências específicas a estes gestores, porém, contudo, o objetivo da tabela era identificar competências necessárias, específicas aos gestores dos Hostels, surge a necessidade de incluir novas competências, diferentes das competências dos gestores da hotelaria tradicional.

Assim desenvolveu-se uma metodologia baseada em: através da identificação das características dos Hostels, realizada por meio da revisão bibliográfica, foram elaboradas competências que descrevessem as possíveis atividades desenvolvidas pelos gestores, ou seja, a partir da identificação de uma característica do Hostel, identificada através da literatura, elaborou-se uma descrição de competência referente a esta característica e adicionou-se a uma nova listagem de competências. Este processo baseou-se em diversos autores na literatura que desenvolveram estudos com foco nos Hostels e estão indicados no subcapítulo 4.6 – Características dos Hostels. O processo inicial de descrição das competências gerou uma lista de 34 características dos Hostels que deram origem a 125 descrições de competências específicas aos gestores dos Hostels. Após esta etapa foi realizados dois processos de revisão na listagem inicial com objetivo de identificar possíveis sobreposições de competências, assim reduzindo a lista para um total de 32 descrições de competências. A união da lista de competências dos gestores dos Hostels com a lista de competências dos gestores gerais da hotelaria tradicional geraram uma tabela com um total de 75 descrições de competências.

Uma vez que a metodologia de recolha de dados adotada para o presente estudo foi definida como a realização de uma entrevista com os gestores dos Hostels, era visto que a tabela de competências apresentada aos mesmos seria oralmente apresentada do entrevistador para o entrevistado, neste sentido entendeu-se que a listagem de competências apresentada não deveria ser demasiado extensa para que se previnisse a exatidão do entrevistador bem como a do entrevistado.

Foi então que a listagem de 32 descrições de competências desenvolvidas através das características identificadas dos Hostels, foi sobreposta a listagem de 43 competências dos gestores da hotelaria tradicional desenvolvida por Bharwani & Talib. Por fim este processo deu origem a listagem final de 53 competências (Apêndice 1)¹⁰. Para que se pudesse identificar na lista de competências quais eram específicas dos Hostels e quais eram específicas da hotelaria tradicional, bem como quais competências se aplicavam aos dois tipos de meios de hospedagem, ao final de cada descrição de competência as letras T (representando hotelaria tradicional) e H (representando Hostels), bem como T,H, foram atribuídas a cada competência. Esta identificação não era visível aos entrevistados. Esta

¹⁰ A tabela desenvolvida como instrumento de pesquisa encontra-se incluída no guião das entrevistas utilizado para realização da recolha de dados.

classificação foi usada como referências para identificar as semelhanças e diferenças entre os grupos de competências identificadas pelos entrevistados. A tabela era então composta por 21 competências específicas dos gestores dos Hostels, 29 competências específicas da hotelaria tradicional, e 3 competências mistas.

Para mais, no sentido de classificação das competências, com objetivo de uma visão mais clara e sistemática dos resultados, as 53 competências foram agrupadas em 28 categorias de competências, das quais representaram 10 categorias que continham competências mistas, 7 categorias que continham apenas competências específicas aos gestores dos Hostels e 11 categorias que continham competências específicas aos gestores da hotelaria tradicional. As categorias de classificação das competências foram identificadas de acordo com a revisão da literatura que define e classifica os grupos de competências de acordo com tipo específico de atividade desenvolvida.

5.4.3. Constituição da amostra

“O primeiro passo para realizar uma análise social é definir os sujeitos sociais que serão pesquisados, ou seja, definir a amostragem da pesquisa” (Carvalho, 2006, p. 1) O estudo em questão, apesar de trabalhar com dados qualitativos e também quantitativos, optou por utilizar, em função da escolha como método de recolha de dados as entrevistas, métodos de amostragem da pesquisa qualitativa. Segundo Carvalho (2006), o processo de definição da amostragem da pesquisa deve-se ter bastante cuidado, uma vez que serão os entrevistados que guiarão os resultados da pesquisa, neste sentido, a má escolha da amostra poderá prejudicar completamente o resultado obtido podendo, inclusive, apontar resultados incoerentes com a realidade. Com relação a diferença entre as amostragens na pesquisa qualitativa e quantitativa, Carvalho (2006), explica que uma das características que aparecem como mais relevantes é um relação a quantidade dos sujeitos pesquisados. Na pesquisa qualitativa, este número não deve ser muito grande, no entanto deve ser suficientemente pequeno de forma a permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo. Neste mesmo sentido Minayo (2002), esclarece que ao discutirmos sobre a questão da amostragem na pesquisa qualitativa, a preocupação com a generalização é menor do que na pesquisa quantitativa, onde na verdade, há a necessidade de um maior aprofundamento e abrangência de compreensão. “Então, para esta abordagem, o critério fundamental não é o

quantitativo, mas sua possibilidade de incursão. Ou seja, é essencial que o pesquisador seja capaz de compreender o objeto de estudo” (Carvalho, 2006). “Na verdade, o pesquisador deve ser capaz de identificar e analisar profundamente dados não-mensuráveis, como sentimentos, sensações, percepções, pensamentos, intenções, comportamentos passados, entendimento de razões, significados e motivações de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico” (Carvalho, 2006, p. 1).

Neste sentido a definição da amostragem para este estudo, tinha como objetivo inicial a intenção de recolher informações e identificar o perfil dos gestores de um determinado distrito em Portugal, uma vez que em conformidade com os objetivos da pesquisa qualitativa visava-se compreender com mais profundidade sobre o objeto de estudo, desta forma levando em consideração as variáveis relacionadas a localização dos estabelecimentos identificados. No entanto, o período de desenvolvimento do presente estudo foi afetado por uma adversidade de proporções mundiais, a pandemia da covid-19, que muito além do que criar obstáculos para o desenvolvimento da pesquisa científica, causou, e ainda está causando, uma quantidade quase que imensurável de dificuldades e gerando crises em todo mundo. Sem sombra de dúvidas que o setor do turismo, uma vez que longos períodos de isolamento tornaram-se rotina na tentativa de controlar a disseminação do vírus foram necessários, sofreu enormes abalos. Assim, após analisar a situação dos meios de hospedagem diante destas adversidades, e principalmente a situação encontrada no distrito específico anteriormente escolhido como foco do estudo, entendeu-se a necessidade de expandir o universo da pesquisa para que tivesse uma maior abrangência e consequentemente se obtivessem mais resultados.

Assim, após a verificação de que o distrito previamente selecionado, neste caso o distrito de Aveiro, não seria capaz de fornecer quantidade suficiente de dados para a realização da pesquisa optou-se por expandir a pesquisa aos distritos do Porto e de Coimbra. A decisão por realizar a pesquisa com foco no distrito de Aveiro justificasse pela familiaridade da autora com a região, bem como com a facilidade de acesso aos estabelecimentos existentes levando em consideração a necessidade de deslocamento para a realização das entrevistas. Por este mesmo ângulo, a escolha por expandir a pesquisa para os distritos do Porto e também de Coimbra, justificavam-se pela mesma facilidade de acesso e familiaridade da autora, no entanto foram levados em consideração um conjunto de outros quesitos, como por exemplo características históricas, culturais e propriamente referentes a imagem destes

locais com relação ao desenvolvimento turístico. Estes elementos são apresentados conforme as Tabelas 8, 9 e 10.

A técnica de amostragem utilizada para este estudo pode ser caracterizada como amostragem por acessibilidade ou conveniência. De acordo com Gil (2008), este método “constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem” (2008, p. 94). Assim, este método é destituído de qualquer rigor estatístico, sendo que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes elementos, de alguma forma, possam representar o universo da pesquisa. Este tipo de amostragem aplica-se em estudos exploratórios e/ou qualitativos, onde não se requer alto nível de precisão (Gil, 2008).

Tabela 8: Caracterização do distrito de Aveiro

Distrito de Aveiro

Como principal ponto de referência observa-se que o distrito de Aveiro é reconhecido como um destino multifacetado que dispõem de atrações naturais, culturais, históricas e gastronômicas além de ser considerado um destino de sol e praia. Neste sentido destacam-se como principais atrativos do distrito as zonas balneares, respectivamente, a praia da Barra e a praia da Costa Nova, bem como a praia de São Jacinto, que além de zona balnear ainda é considerada uma reserva natural, nomeada de Reserva Natural das Dunas de São Jacinto. Ainda como atrações turísticas mais relevantes podemos destacar a Ria de Aveiro, canal que cruza o centro da cidade onde a prática de passeio turísticos no barco moliceiro com visitas às salinas pode ser reconhecido como uma das principais. Como atrativos culturais, a catedral de Aveiro é outro ponto de referência da cidade, um antigo convento dominicano masculino com um espaço museológico onde exhibe objetos religiosos e de culto. Como capital portuguesa da Arte Nova, Aveiro possui um mu- seu dedicado a esta corrente estética, que serve como ponto de partida para um percurso que permite conhecer os edifícios espalhados pela cidade que possuem elementos desta arquitetura típica. Não menos importante ainda descarta-se a cultura gastronômica típica da região, representada principalmente pelos Ovos Moles de Aveiro.

Fonte: adaptado de Souza (2017)

Tabela 9: Caracterização do distrito de Coimbra

Distrito de Coimbra

O distrito de Coimbra é reconhecido como destino único de referência patrimonial histórica. Em 2013, a UNESCO reconheceu o valor excepcional da Universidade de Coimbra – Alta e Sofia atribuindo-lhe o selo de Património da Humanidade, o que posiciona a cidade como um dos destinos turísticos e culturais de eleição da região e do país. Construída no local de um antigo palácio, a Universidade é célebre pela sua biblioteca barroca, a Biblioteca Joanina, e pela sua torre do sino do século XVIII. Coimbra é detentora de uma vasta e única riqueza patrimonial concretizada ao longo de séculos, tendo sido escolhida por D. Afonso Henriques para primeira capital do Reino de Portugal. Intimamente ligadas à Cidade e à Universidade estão as tradições académicas, as repúblicas, as vivências entre estudantes e futuras e a canção de Coimbra, onde o erudito e o popular se fundem, constituindo um património imaterial de excelência. Igualmente atrativa é a paisagem natural de Coimbra, destacando-se os seus parques e jardins de significativo valor histórico e científico, que convidam a momentos de contemplação enobrecendo a história e o património de Coimbra. Na cidade de Coimbra as tradicionais tascas ainda estão bem vivas e nelas podem encontrar-se os mais variados petiscos: como sejam as moelas, ossos, pica-pau, raia de pitau entre muitos outros pitéus, acompanhados de um bom vinho do lavrador. Nos restaurantes destacam-se os pratos típicos como a chanfana, o leitão assado à moda da Bairrada ou o arroz de lampreia.

Fonte: adaptado do Turismo Centro de Portugal (2020)

Tabela 10: Caracterização do distrito do Porto

Distrito do Porto

Considerado como um destino turístico urbano, o Porto é um dos destinos turísticos europeus com maior crescimento, e isto é causado devido ao crescimento exponencial na procura por parte dos turistas de city- breaks. O Porto é possuidor de uma larga oferta cultura, monumental e histórica com um enorme potencial de atração turística. Conta com noventa e cinco monumentos classificados, integrados em percursos turísticos e culturais diversos, para além dos dezenove monumentos nacionais. A nível de lazer e cultura dispõe de mais de 30 museus abertos ao público, vinte e oito igrejas, catorze caves de Vinho do Porto, doze mercados e mais de uma dezena de eventos anuais com exposição internacional. Possui ainda de mais de 60 obras de arquitetura contemporânea e vários locais de interesse turístico, para além da Casa da Música, o Coliseu do Porto, Serralves, Sea Life, o Pavilhão da Água, o Planetário do Porto, o Rivoli ou o Parque da Cidade, todos eles importantes atrações turísticas.

Fonte: adaptado de Meireles (2016)

Com relação à escolha do número de entrevistados, Minayo (2002), afirma que o critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. “A quantidade de pessoas entrevistadas deve, no entanto, permitir que haja a reincidência de informações ou saturação dos dados, situação ocorrida quando nenhuma informação nova é acrescentada com a continuidade do processo de pesquisa” (Carvalho, 2006, p. 2). Para a escolha do universo de pesquisa, ou seja, a seleção dos respectivos sujeitos nomeados para as entrevistas, foram identificados em cada distrito a quantidade de meios de hospedagem registrados nomeadamente como Hostels através do portal do Registro Nacional de Turismo de Portugal (RNT), site público onde são disponibilizadas informações sobre os empreendimentos e empresas de turismo no país. Neste sentido fornecendo informações sobre os estabelecimentos de hotelaria registrados em cada localidade. Assim, após consulta ao site, foram então identificados um total de 75 estabelecimentos registrados como Hostel no distrito do Porto, 31 estabelecimentos no distrito de Aveiro e 27 estabelecimentos no distrito de Coimbra.

Conforme explica Carvalho (2006)

“Os sujeitos sociais devem ser pesquisados em número suficiente para permitir a reincidência de informações. Mas a grande dificuldade é saber o quão grande será esse número. Alguns pesquisadores afirmam que o melhor momento de definir é pesquisando. Isto é, o pesquisador saberá quando suas entrevistas ainda estão acrescentando informações a seu estudo” (2006, p. 2).

O autor ainda explica que na, na pesquisa qualitativa, todas as pessoas que participam são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Assim outro ponto importante para a definição da amostragem é saber quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema investigado, afinal, estas serão as pessoas mais envolvidas no problema e que conseqüentemente serão as mais relevantes para a pesquisa qualitativa (Carvalho, 2006). Assim definiu-se que, para a pesquisa em questão, os sujeitos que representavam maior vinculação com o problema e neste sentido seriam os indivíduos com maior capacidade fornecerem as repostas almejadas para o desenvolvimento da pesquisa seriam os próprios

gestores e/ou gestores/proprietários dos Hostels. Assim limitando as entrevistas especificamente a estes indivíduos.

Pode ser considerada uma amostra ideal aquela que reflete as múltiplas dimensões do objeto de estudo. Uma boa amostragem, portanto, é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas definições (Minayo, 2002).

5.5. Procedimentos de análise dos resultados

Com base em Minayo (2002), podemos apontar três finalidades para a etapa de análise dos resultados ou análise dos dados, que são respectivamente:

“estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte. Essas finalidades são complementares, em termos de pesquisa social” (Minayo, 2002, p. 69).

Os procedimentos de análise dos resultados, assim como os métodos de recolha dos dados foram feitos através de métodos qualitativos e quantitativos. Conforme já referenciado, como método de recolha de dados foram realizadas entrevistas com os participantes do estudo. O guião das entrevistas foi construído a partir dos objetivos previamente estabelecidos e foi composto por 3 sessões distintas, respectivamente, um conjunto de 6 questões abertas, uma tabela contendo uma listagem de 53 competências atribuídas aos gestores dos Hostels, e um inquérito sócio demográfico.

Através da utilização do Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 27.0, foram realizadas as análises dos dados sócio demográficos bem como a análise da tabela de competências. Conforme referenciado anteriormente os 53 itens da tabela, sendo 29 competências específicas da hotelaria tradicional (T, 54,7%), 21 competências específicas do Hostels (H, 39,6%) e 3 competências mistas (H,T, 5.6%), foram agrupados em 28 categorias de competências distintas. Durante a entrevista foi então solicitado aos indivíduos que classificassem cada item de acordo com a sua opinião, de acordo com uma escala de

likert de 5 pontos, onde 1 significava “sem importância” e 5 significava “essencial”, sobre a necessidade ou não de cada competência para um gestor de Hostel.

Os resultados foram calculados, através do programa SPSS, de maneira a apresentar o valor médio atribuído para cada item descrito na tabela através das respostas dadas por cada gestor entrevistado. Após o cálculo da média ser executado a análise da tabela, baseada na escala de Likert de 5 pontos, adotou a metodologia definida Tas (1988), que sugere a classificação das respostas da seguinte maneira:

- Essencial: quando a avaliação média é superior a 4,50;
- de considerável importância: quando a avaliação média está entre 3,50 e 4,49;
- e, moderadamente importante: quando a avaliação média está entre 2,50 e 3,49.

Assim todas aquelas competências que obtiveram uma média superior a 4,5, foram consideradas como essenciais aos gestores dos Hostels. Da mesma forma, como os itens estavam agrupados em 28 categorias distintas, os valores médios calculados para cada competência de grupo forneceram um resultado geral para cada categoria de agrupamento, proporcionando da mesma maneira a identificação das categorias de competências essenciais aos gestores. Ainda através da utilização do sistema SPSS, foram realizadas análises comparativas entre os grupos de variáveis sócio demográficas, de maneira a realizar uma comparação entre médias usando como referência os grupos de variáveis sócio demográficas identificados como relevantes para estudo. Assim foram realizadas análises entre em seguintes variáveis: gênero; cargo que ocupa; formação na área da hospitalidade; e habilitações literárias. Após a realização da comparação entre as médias para se pudesse definir se existiam diferenças consideráveis entre a classificação das competências por diferentes grupos sócio demográficos, definiu-se que através da subtração dos valores médios calculados para cada grupo de variáveis seriam consideradas diferenças relevantes aquelas competências que apresentassem uma diferença entre médias totais de no mínimo 0,50. Todas as 53 competências pertencentes a tabela foram analisadas através desta metodologia assim, resultando na identificação de um grupo de competências por variável sócio demográfica que obtiveram médias diferentes entre os grupos comparados.

Ainda sobre a análise da tabela de competências, após a realização das respectivas análises a partir do sistema SPSS, foi desenvolvido um subcapítulo de análises comparativas entre as

competências identificadas como essenciais aos gestores dos Hostels pelo presente estudo, com as competências, previamente reconhecidas em estudos anteriores, identificadas como essenciais aos gestores da hotelaria tradicional.

Posteriormente foram analisadas as questões abertas, ou seja, as questões onde os entrevistados estariam à vontade para falar livremente e comentar suas respostas. Estas questões tinham como principal objetivo compreender questões relacionadas a realização pessoal, motivação para trabalhar neste tipo de meio de hospedagem e sobre a caracterização e gestão do Hostel. Estas questões foram desenvolvidas através dos estudos bibliográficos realizados tanto na fase exploratória da pesquisa quanto na fase de revisão da bibliografia. Embora consideradas como de caráter aberto, as 6 questões contidas na entrevista eram orientadas a um tema específico de forma a proporcionar o agrupamento dos resultados obtido em categorias distintas para cada questão. Minayo (2002), explica que a palavra categoria refere-se a um conceito que abrange aspectos ou elementos com características comuns entre si. Neste sentido, trabalhar com categorias, significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito geral, capaz de abranger estes elementos. “Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa” (Minayo, 2002, p. 70).

As 6 questões tinham como objetivo principal identificar traços e características que pudessem fornecer elementos sobre a personalidade e intenções do indivíduo no sentido de proporcionarem o conhecimento e possíveis dados sobre o perfil do entrevistado. Cada questão relacionou-se com um tema específico de forma a compor um conjunto de interpretações. Segundo Minayo (2002), as categorias utilizadas para análise de dados qualitativos, podem, ser estabelecidas antes do trabalho de campo ou formuladas a partir da coleta de dados. As que são estabelecidas antes do trabalho de campo baseiam-se na fase exploratória da pesquisa, estas tratam-se de conceitos mais gerais e mais abstratos e requerem uma fundamentação teórica sólida por parte do pesquisador. Já as que são formuladas a partir da coleta de dados são mais específicas e mais concretas (Minayo, 2002).

Neste sentido a partir dos resultados obtidos com a análise das questões identificou-se um padrão de correspondência entre as respostas ao qual proporcionou o agrupamento dos dados obtidos em categorias distintas relativas a cada questão. Assim foi possível, para cada questão, reconhecer quais elementos foram citados com maior frequência, possibilitando a

identificação de um fator comum entre os respondentes e conseqüentemente levando a compreensão e interpretação dos dados de maneira a ir ao encontro dos objetivos estabelecidos por cada questão.

5.6. Conclusão

O presente capítulo, descrito como a metodologia da pesquisa, teve como principal objetivo evidenciar e apresentar os métodos e técnicas utilizados para a realização do estudo empírico desenvolvido nesta investigação. De acordo com Minayo (2002), a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e também do potencial criativo do investigador.

Após a definição do tema de pesquisa, e a formulação do problema de análise, foi possível desenvolver uma orientação base para a realização da revisão da bibliografia assim possibilitando a definição do objetivo geral e objetivos específicos do presente estudo. Após a realização deste processo e seguindo a linha de definição dos objetivos, entendeu-se que para que os objetivos fossem alcançados, a escolha da abordagem mista, utilizando tanto métodos qualitativos quanto quantitativos como técnicas de recolha e também análise de dados, equivalia como a mais adequada. A análise quantitativa realizada para análise da tabela de competências apresentada aos gestores, permitiu identificar através do cálculo da média de cada competência individual, aquelas competências consideradas como essenciais aos gestores dos Hostels, ou seja, permitiu a descrição e indicação das principais habilidades desenvolvidas pelos profissionais dos estabelecimentos que fizeram parte da amostra e que são consideradas como essenciais a atividade. Além disto a comparação de médias entre os grupos de variáveis sócio demográficas permitiu a verificação de informações e comparação dos resultados com outros estudos já desenvolvidos no campo da tradicional. No mesmo sentido a análise qualitativa, realizada tanto no processo de comparação das competências identificadas pelos entrevistados com as competências dos gestores da hotelaria tradicional identificadas através da revisão da literatura, quanto no processo de análise das questões abertas proporcionou a interpretação dos dados de maneira a conhecer mais a fundo sobre os sujeitos estudados. No entanto o método de recolha dos dados através das entrevistas pode não ter sido totalmente eficiente uma vez que as entrevistas não puderam ser realizadas

presencialmente, assim fazendo com que o registro dos dados, bem como o tempo de entrevista não possibilitassem um aproveitamento satisfatório.

Capítulo 6 – Apresentação, análise e discussão dos dados

6.1. Introdução

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar, analisar e discutir os dados de pesquisa obtidos através da metodologia apresentada no capítulo anterior. A análise dos dados será feita, como já referenciado anteriormente, através de análises quantitativas e qualitativas, abordando assim uma metodologia de análises mistas.

Inicialmente, anterior a apresentação dos dados da será desenvolvido o subcapítulo sobre o impacte dos Hostels no turismo, apresentando um breve resumo sobre os Hostels em Portugal, bem como será realizada a caracterização e oferta destes estabelecimentos. Depois será feita a apresentação dos dados, incluindo a identificação da amostra, juntamente com apresentação dos número de estabelecimentos identificado em cada distrito, bem como a quantidade de contatos efetivos e a quantidade de respostas obtidas em cada localidade. A seguir serão apresentados os dados sócio demográficos dos participantes da entrevista, permitindo assim, através da elaboração de alguns gráficos demonstrativos apontar o perfil dos entrevistados de maneira a identificar gênero predominante, cargo ocupado, idade média das participantes, bem como habilitações literárias e índice de entrevistados que possuíam formação na área do turismo e da hotelaria. Posteriormente serão apresentados os dados relativos a dimensão do Hostel em que os entrevistados trabalham, respectivamente quantidade de funcionários, quantidade de camas disponíveis e quantidade e tipo de serviços oferecidos.

Em seguida serão apresentadas as competências essenciais aos gestores que foram definidas e identificadas pelos entrevistados a partir da classificação das competências contidas na tabela apresentada aos participantes. Logo após será feita análise destas competências essenciais identificadas pelos gestores Hostels em comparação com as competências essenciais identificadas aos gestores da hotelaria tradicional. Em complemento desta sessão serão feitas análises referentes as principais diferenças encontradas entre grupos específicos de respondentes, como por exemplo, diferenças entre as médias gerais das competências

atribuída por homens e mulheres, gestores e gestores/proprietários e diferenças de classificação com relação ao grau de habilitações literárias.

Seguidamente, serão analisadas as respostas dos entrevistados para as questões abertas de maneira a identificar fatores relevantes a compressão do perfil dos gestores. Depois será analisada a relação das competências essenciais identificadas em relação as competências identificadas na literatura como competências essenciais aos gestores das empresas de pequeno porte, uma vez que os Hostels, em grande parte, e especificamente os Hostels identificados por este estudo, classificam-se como micro e pequenas empresas.

Finalmente será feita a relação da identificação da motivação dos indivíduos em trabalhar/empreender em um Hostels, com o aparecimento ou a necessidade de uma competência empreendedora, haja visto que, esta competência aparece como sendo em estudos anteriores como uma das principais competências identificadas e necessárias aos gestores de empresas de pequeno porte. E por último, através da associação entre todos os fatores analisados, será construído o subcapítulo de identificação do perfil dos gestores dos Hostels, seguido do subcapítulo de conclusão.

6.2. O impacto dos Hostels no Turismo

Indiscutivelmente o setor do turismo é uma das principais atividades econômicas do mundo atualmente. “Organizado de um modo regular a partir da segunda metade do século passado, tornou-se num dos sectores-chave da economia de um grande número de países” (Volante, 2011, p. 9). Bahls (2018), ainda acrescenta que o turismo possui grande importância para o desenvolvimento sociocultural e econômico mundial. O desenvolvimento acelerado que se fez sentir nos últimos anos no setor do Turismo levou a que atualmente seja considerado um dos mais importantes a nível mundial (Crud, 2018, p. 10).

Consequentemente para o turismo possa existir, é imprescindível que outros setores existam para suportar esta atividade. Segundo Quintas (1998), a hotelaria é um dos principais subsectores da oferta turística e o seu desenvolvimento resulta do crescimento da atividade turística, o que leva ao aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e à complexidade turística (como citado por Meireles, 2016, p. 6). Neste sentido o que molda a diversidade da indústria hoteleira, e consequentemente da indústria do turismo, são as necessidades e

desejos dos turistas, uma vez que cada indivíduo possui um perfil diferente, a indústria da hotelaria tende a modificar a oferta de acordo com a demanda.

A indústria da hotelaria surge como uma necessidade, mas com o passar dos anos passa a ser vista como uma atração, um diferencial oferecido pelos destinos turísticos. O desenvolvimento e criação de novos meios de hospedagem passa a ganhar um novo sentido que não só a necessidade de abrigar e dar alimento aos viajantes. Quando analisamos o grande cenário e distanciamos-nos da indústria da hotelaria tradicional, que é vista como uma indústria consolidada que possui padrões muito bem definidos, e passamos a olhar para o cenário dos novos meios de hospedagem, ou meios de hospedagem alternativos, que fogem do padrão convencional, uma categoria em desenvolvimento, ainda carente de estudos e que já ocupa uma grande parcela da indústria é conhecida como Hostel.

A entrada dos Hostels na indústria do turismo e da hotelaria chamou a atenção principalmente por seu processo de rápida expansão. Após a segmentação deste mercado, que ocorre quando novos empreendimentos com características semelhantes aos Albergues da Juventude, aparecem com a designação de Hostel, este novo nicho de alojamento começa a tomar novos rumos. Segundo Volante (2011), as últimas três décadas foram caracterizadas pelo aumento do número de turistas que procuram alojamentos de baixo custo ou como conhecido atualmente alojamentos *low-cost*. Em um primeiro momento o crescimento da oferta dos Hostels, tanto em Portugal quanto em outras partes do mundo, podia ser justificado pelo aumento da procura destes alojamentos de baixo custo por parte de viajantes que são conhecidos como *backpackers*, ou jovens mochileiros, porém atualmente já se considera um tipo de alojamento que abrange viajantes de diferentes classes socioeconômicas (Volante, 2011).

“O alojamento «low-cost» é considerado também por alguns autores (Jaime Henriques, 2006; Alessandro Fiorentino, 1995; Josep-Francesc Valls, 2009) como uma consequência e impulsão do conceito «low-cost» em operadoras aéreas. A criação constante de inúmeras novas rotas aéreas a preços convidativos, implica um ajuste do segmento hoteleiro na tentativa de se posicionar com serviços complementares” (Volante, 2011, p. 11).

Apesar do desenvolvimento de um caráter adaptável com relação ao público-alvo, os Hostels ainda são relacionados em sua grande maioria com o turismo jovem ao redor do mundo. Volante (2011), relata que este segmento de mercado, de acordo com a *WYSE Travel Confederation* e pela *UNWTO World Tourism Organization*, é visto como:

- ➔ Um segmento turístico forte e importante: o turismo jovem representa mais de 20% do turismo internacional e 18% do total das receitas de turismo mundiais;
- ➔ Um segmento de mercado crescente: o gasto médio em viagem dos jovens aumentou 39% entre os anos de 2002 e 2007 e o mercado de turismo jovem sofreu um crescimento de 3 a 5% ao ano (o segmento turístico que mais aumentou);
- ➔ Uma possibilidade de união de esforços no desenvolvimento da informação e publicidade turística: os jovens viajantes planejam cada vez mais as suas viagens e procuram informação turística sobre os destinos de forma exaustiva. Conhece-se que 80% dos jovens usa a internet para obter estas informações e que as reservas em sistemas online cresceram quatro vezes nos últimos cinco anos;
- ➔ Uma oportunidade de reforçar valores positivos: os jovens fazem viagens de longa duração para aumentarem o seu conhecimento sobre o mundo e sobre a cultura de cada país e 80% dos jovens viajantes afirmam que este tipo de viagens lhes mudou de algum modo pormenores no seu estilo de vida;
- ➔ Um segmento de mercado aventureiro: 45% dos jovens viajantes estão interessados em conhecer os habitantes dos países para onde viajam e 37% querem sair dos roteiros turísticos habituais.
- ➔ Um tipo de turismo diferente: os jovens gostam de desenvolver o seu próprio estilo e conceito de viagem e apenas 23% se consideram turistas. Um número crescente de jovens (42%) pretende ajudar pessoas e contribuir de algum modo no país que visitam e não se limitam a conhecer os grandes centros urbanos (46% dos jovens em todo o mundo viaja para meios não urbanos);
- ➔ Um importante segmento para o sector hoteleiro: o mercado jovem corresponde atualmente a mais de 300 milhões de dormidas por noite em todo o mundo sendo os Hostels o mais importante produto hoteleiro neste segmento (o alojamento de jovens em Hostels aumentou em 2007, 60% em relação a 2002);
- ➔ Um mercado competitivo e de mudanças rápidas: as pesquisas revelaram que a tendência será de um crescimento constante ao nível da profissionalização de

especialistas nesta área para compreender as progressivas necessidades e desejos deste tipo de cliente. O aumento da frequência das viagens, consequência do aumento paralelo do mercado das companhias aéreas de baixo custo, levará a uma consequente diminuição da duração de cada viagem;

- Um mercado para o futuro: 60% dos governos em todo o mundo estão antecipando uma expansão nos próximos cinco anos neste tipo de segmento e consideram ainda que o crescimento deste sector desenvolverá outros sectores da indústria dependentes.

Segundo Veríssimo (2018), quando estes segmentos de mochileiros e jovens viajantes ganharam importância no turismo os Hostels tornaram-se a representação deste nicho e consequentemente surfaram em sua ascensão. Contudo, conforme já mencionado, defini-los como alojamentos para jovens ou mochileiros não representa mais a realidade, “primeiro porque a maioria dos Hostels aceita todos os tipos de viajantes (não apenas mochileiros) e, segundo, porque estão se estabelecendo como uma indústria bem conhecida e lucrativa no setor de hospedagem turística” (Veríssimo, 2018, p. 76).

De acordo com a autora, a história do Hostel sempre esteve relacionada à “youth associations”, ou seja a associação de Albergues da Juventude (HI) que serviu como base a criação dos Hostels independentes, e embora esses albergues ainda representem uma grande fatia do mercado (Hostelling International mantém sua importância, contando com 4.000 Hostels em todo o mundo e 4 milhões de membros internacionais globalmente), os privados são os que ampliaram e mudaram significativamente esse mercado nos últimos 10 anos (Veríssimo, 2018).

Andrade (2014), explica que a principal diferença entre o albergue da juventude e o Hostel privado é que o primeiro é administrado e de propriedade de entidades privadas, enquanto o último é uma organização pública sem fins lucrativos. O autor ainda confirma que a nova fase do mercado Hostel foi impulsionada principalmente pelos Hostels privados e sua capacidade de inovação e alcance de novas diretrizes turísticas.

Os Hostels cruzaram o limiar do nicho voltado aos jovens mochileiros para se estabelecer como um alojamento contemporâneo feito sob medida para o viajante. Atualmente existe uma espécie de cadeias de Hostels, novos conceitos de design e nichos (por exemplo, wine, surf Hostels), principalmente na Europa, que se destacam pela qualidade e capacidade de

atender o desejo do novo viajante. Seu conceito é tão importante na atual hospitalidade que algumas cadeias de hotéis estão entrando no mercado de Hostels ou exportando alguns elementos do conceito de albergue para o hoteleiro tradicional (Veríssimo, 2018).

Como exemplo deste cenário vivido por algumas cadeias de hotéis, Verissimo cita a Hilton está considerando o lançamento de uma nova rede de hotéis econômicos "semelhantes a albergues" comercializados na geração do milênio, e que em 2016, o maior grupo hoteleiro da Europa, Accor, lançou sua marca de albergues (Joe & Joe) planejando abrir cinquenta unidades até 2020, enquanto outras cadeias de hotéis, como Starwood e Marriot, já lançaram novas marcas que são feitas sob medida para a geração do milênio que investem em design, tecnologia e experiências (Veríssimo, 2018). “Atualmente a indústria dos Hostels está avaliada em US \$ 5,2 bilhões em receitas de camas e tem uma projeção de crescimento de 7% a 8% ano a ano” (Veríssimo, 2018, p. 78).

6.2.1. Os Hostels em Portugal – Os melhores Hostels do Mundo

De acordo com Silva, “em Portugal, o movimento do Hostel emergiu com algum atraso em relação aos outros países do mundo” (2014, p. 24). Como já comentado anteriormente, em Portugal o antecedente do Hostel foi a Pousada da Juventude. Em termos de idade dos hóspedes, as Pousadas da Juventude eram mais restritivas (voltadas especificamente ao turismo jovem), neste sentido o surgimento dos primeiros Hostels acontece influenciado principalmente com a intenção da necessidade de modificar esta característica (Souza, 2017). Na altura, empresários da área observaram que as Pousadas da Juventude não estavam sendo suficientes para atender a demanda de um novo tipo turista, que procurava características semelhantes as oferecidas pelas pousadas (principalmente o baixo custo da acomodação), porém tratavam-se de um público mais adulto, e assim observou-se o *boom* dos Hostels em Portugal (M. B. Silva, 2014).

De acordo com Volante (2011), o aparecimento dos Hostels em Portugal remonta ao ano de 2005, a partir do qual, segundo a matéria titulada como “Lisboa tem os melhores Hostels do Mundo” do Jornal online, este segmento começou a sofrer um crescimento significativo. Segundo o autor, em 2009 já era possível encontrar inscritos na página da web de reservas www.hostelworld.com, vinte e um espaços em Lisboa e nove no Porto. Atualmente, de acordo com o Registro Nacional de Turismo de Portugal (RNT, 2020), os Hostels, que estão

enquadrados dentro da categoria de Alojamento Local, já somam uma quantidade de 777 estabelecimentos reconhecidos em todo o país.

Em 15 de abril de 2005 inaugura-se o primeiro Hostel em Lisboa, “Lisbon Lounge Hostel”, desenvolvido a partir de uma ideia trazida do estrangeiro por alguns jovens empreendedores. Segundo o *ranking* anual promovido pelo portal irlandês *Hostelworld.com*, após cinco anos de atividade, este Hostel já era uma referência neste tipo de alojamento e foi classificado como o terceiro melhor Hostel do mundo. Em seguida, abre-se uma segunda unidade, chamada “Living Lounge Hostel”, que posteriormente resulta na consolidação do conceito da marca (Volante, 2011).

Volante (2011), relata que estes dois espaços foram associados a uma imagem de “moda limpeza e modernidade que os distingue de muitos outros estabelecimentos deste tipo espalhados por todo o mundo”(2011, p. 26), e desta forma marcaram o início da indústria dos Hostels em Portugal. Apesar do desenvolvimento tardio dos Hostels em Portugal, como comenta Silva (2014), o seu aparecimento no mercado foi de grande importância para o desenvolvimento do turismo em Portugal e trouxe consigo um conceito de excelência, tanto na qualidade dos serviços oferecidos quanto na qualidade da experiência vivenciada pelos hóspedes. Neste sentido Volante argumenta que a prova disso

“é o facto de cinco dos melhores Hostels do mundo desde 2009, serem portugueses. Os Hostels portugueses são considerados de muita qualidade pelos seus proprietários: «quando um pequeno grupo começou com os Hostels, decidiu fazê-los com qualidade. Agora criou-se uma espécie de ciclo vicioso: para se conseguir sobreviver no mercado, os Hostels têm de ser muito bons» (Tiago Venâncio, coproprietário do Travellers House, “Hostels de Lisboa são de novo os melhores do mundo”, *Jornal Público*, Cláudia Sobral, 8 de Fevereiro de 2011)” (Volante, 2011, p. 26).

O autor ainda relata que, na altura de seu trabalho, nos 6 anos que se passam desde a criação do primeiro Hostel em Portugal, entre 2005 e 2011, o mercado desenvolveu-se compulsivamente, revelando cidades como Lagos, Coimbra, Peniche, Porto e Aveiro como

algumas das cidades que também se tornaram referência em qualidade. Em consequência da alta dinâmica de crescimento e este *boom* de um negócio empreendedor, observa-se a exigência dos padrões de serviços provenientes de uma alta concorrência em um mercado competitivo onde as margens não podem variar muito. Os consecutivos prêmios a nível mundial são o espelho das qualidades e particularidades que distinguem estes alojamentos num contexto global e em relação a países com uma trajetória histórica marcante neste ramo do turismo (Volante, 2011, p. 28).

Os Hostels portugueses ficaram conhecidos mundialmente por seus prêmios concedidos ano após ano, consecutivamente desde a data da criação dos primeiros no país. A Hostelworld é a agência de viagens online (conhecida como Online Travel Agent (OTA)), foca no mercado dos Hostels com objetivo de fornecer soluções personalizadas para as necessidades exclusivas dos viajantes desde 1999. A Hostelworld conecta viajantes jovens e independentes a mais de 17.700 hotéis em mais de 179 países, permitindo que reservem o Hostel certo com base em mais de 13 milhões de avaliações de clientes (Hostelworld, 2020).

A partir das avaliações feitas pelos hóspedes a agência promove anualmente o prêmio HOSCAR, que reconhece os melhores Hostels ao redor do mundo inteiro. Portugal permanece no ranking de melhores Hostels do mundo desde o ano 2005. A décima oitava premiação, referente ao ano 2020, concedeu 7 prêmios, de 13 categorias distintas, aos Hostels portugueses. Além das observações escritas nos comentários pelos usuários a agência avalia os estabelecimentos de acordo com 7 categorias principais, são eles: limpeza, segurança, funcionários, localização, instalações, ambiente e preço, somente aqueles locais que recebem avaliações excelentes em todas as categorias entram para o ranking dos melhores do mundo.

No ano de 2005, os Hostels em Portugal aparecem como uma tipologia nova de hospedagem e por este motivo na altura ainda não possuíam definições legais de licenciamento. Souza (2017), apresenta um breve resumo sobre a legislação aplicável aos Hostels tendo por base informação disponibilizada pelo Turismo de Portugal.

O decreto-lei nº 39/2008, de 7 de março, surge para definir o conceito de alojamento local. Seu objetivo era legislar sobre os serviços de alojamento temporário que não pudessem ser considerados como empreendimentos turísticos. Em 2014, o decreto-lei nº 128/2014, de 29 de agosto, veio reconhecer a relevância que esta tipologia de alojamento tem no panorama

turístico nacional. Para que se classifique um estabelecimento como alojamento local há duas condições iniciais. A primeira se refere a uma avaliação para identificar se o estabelecimento se destina a alojamento temporário a turistas mediante remuneração, e a segunda deve ser verificado se esse estabelecimento não possui os requisitos necessários para ser classificado como empreendimento turístico.

De acordo com Souza (2017), e segundo o Turismo de Portugal (2016), existem três modalidades de categoria de alojamento local: a moradia, estabelecimento constituído por um edifício autónomo; o apartamento, uma fração autónoma de um edifício ou parte de um prédio urbano com utilização independente; e os estabelecimentos de hospedagem, onde as unidades de alojamento são constituídas por quartos. As unidades de alojamento local devem ter uma capacidade máxima de nove quartos e de trinta hóspedes. A exceção a esta regra encontra-se os Hostel, que não possui um limite máximo de capacidade.

De acordo com o decreto referido, seguem os requisitos a serem cumpridos pelos estabelecimentos de alojamento local:

- Apresentar um bom estado de conservação e funcionamento das suas instalações e equipamentos;
- Possuir ligação à rede pública de abastecimento de água ou ter um sistema privado para abastecimento de água de origem controlada;
- Estar ligados à rede pública de esgotos ou possuir fossas adequadas à capacidade do alojamento;
- Estar dotados de água corrente fria e quente;
- Ter uma placa afixada no exterior do estabelecimento, junto à entrada principal, que o identifique como alojamento local.

Cada unidade (quarto) dos estabelecimentos de alojamento local tem obrigação de seguir as seguintes recomendações:

- Ter uma janela para o exterior que garanta a ventilação e arejamento do quarto;
- Estar mobiladas e equipadas com todos os utensílios apropriados;
- Possuir um sistema que vede a entrada de luz exterior;
- Assegurar a privacidade dos clientes através de portas com sistema de segurança.

Dentro da categoria de estabelecimentos de hospedagem, encontra-se a tipologia do Hostel. Um alojamento poderá adotar esta denominação quando a sua principal oferta for camas em dormitórios partilhados, constituídos por um mínimo de quatro camas. Este número mínimo de camas pode ser inferior a quatro se as mesmas forem em beliche. Para um alojamento ser considerado Hostel, a capacidade das camas em dormitório tem de ser superior ao número máximo de hóspedes que podem ficar alojados em quartos privados.

O conjunto de normas legislativas específicas destinadas a um Hostel são:

- Os dormitórios são obrigados a possuir uma janela que permita a ventilação e a iluminação exterior;
- Nos dormitórios deve existir um compartimento individual onde cada cliente possa guardar os seus pertences pessoais, que possa ser fechado e tenha uma dimensão mínima de 55 centímetros x 40 centímetros x 20 centímetros;
- O Hostel deve possuir espaços comuns para socialização, uma cozinha e uma área de refeições, que possam ser frequentadas livremente pelos hóspedes;
- As casas de banho têm a possibilidade de ser comuns a vários quartos (privados ou dormitórios) e podem ser mistas ou separadas por gêneros.

De acordo com Souza (2017), a legislação em vigor atualmente é o decreto-lei nº 128/2014, de 29 de agosto, como referência legislativa para a exploração dos estabelecimentos de alojamento local. Este decreto foi posteriormente alterado pelo decreto-lei nº 63/2015, de 23 de abril. Esta alteração veio no sentido de reformar o regime dos Hostels. Neste sentido definiu que o número de camas em dormitório deve ser superior ao número de utentes em quartos privados, não especificado no decreto-lei nº 128/2014, que apenas considerava que o dormitório devia ser o tipo de alojamento maioritário. O decreto-lei nº 63/2015 foi ainda responsável por introduzir a obrigatoriedade de existir um compartimento individual fechado para cada hóspede de dormitório e de disponibilizar espaços comuns de socialização e refeições. Relativamente às instalações sanitárias, este decreto legislou sobre a possibilidade de serem comuns a vários quartos e de serem mistas, desde que, neste caso, os chuveiros existentes estejam separados por portas com fecho interior.

A legislação definida e aplicada pelos órgãos regulamentadores funciona como base legal para o investimento e posterior implementação de um estabelecimento de hospedagem, seja ele de qualquer tipo. Contudo, o que torna um Hostel o “melhor do mundo” não está apenas

em cumprir as determinações legais, mas sim na excelência da qualidade dos serviços, no papel fundamental realizado por aqueles que recebem o hospede, no sentimento de troca encontrado dentro do ambiente do Hostel, e principalmente na hospitalidade que todo individuo espera encontrar quando se hospeda.

6.2.2. Caracterização e oferta dos Hostels em Portugal

Segundo Marques (2019) os Hostels contribuem de forma positiva para o país, através da sua qualidade de gestão e da sua utilização de tecnologias de informação, estes fornecem um serviço qualificado e facilitam a comunicação com os clientes, parceiros de negócio, fornecedores, intermediários e entidades públicas.

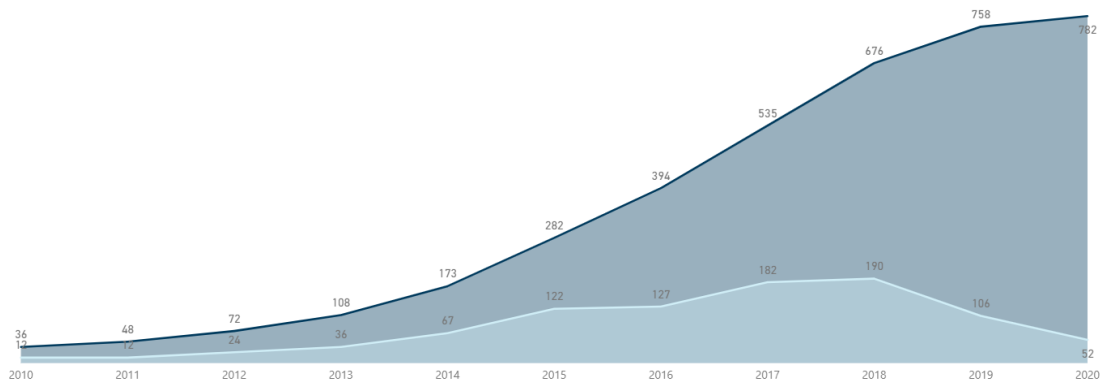
O crescimento da indústria dos Hostels em Portugal é caracterizado por seu desenvolvimento tardio, porém de grande expressão e impacto na indústria do turismo. Desde o seu surgimento no ano de 2005, os Hostels seguiram em ritmo crescente e apresentaram um desenvolvimento significativo entre os anos de 2013 e 2019 conforme apresentado na Figura 17. Como resultado do aumento da procura e conseqüentemente o aumento da oferta, o número de estabelecimentos em Portugal passou de 108 unidades registradas, em todo o país, no de 2013 para um total de 758 unidades no ano de 2019, um crescimento significativo para o país.

De acordo com Verissimo (2018), desde 2009 tem havido uma qualificação ou upgrade no sector do alojamento português seguido pelo aumento da capacidade destes alojamentos. De acordo com Turismo de Portugal (2017), estas alterações estão relacionadas principalmente com os hotéis de 4 e 5 estrelas e os de alojamento local, nos quais estão incluídos os Hostels. De acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas (INE), os Hostels, receberam 1,1 milhões de hóspedes, que proporcionaram 2,3 milhões de dormidas no ano de 2019. Estes estabelecimentos representaram 22,8% do total de dormidas em estabelecimentos de alojamento local (INE, 2019).

Figura 17: Evolução dos Hostels

EVOLUÇÃO N.º REGISTOS DE ALOJAMENTO LOCAL

● Registos Acumulados ● Registos Realizados



Fonte: <https://travelbi.turismodeportugal.pt>, última atualização 28/10/2020

Para que se compreenda a dimensão e impacto deste setor no território português, apresentam-se os dados sobre a quantidade e localização dos Hostels, indicados por distritos, existentes no país, (ver, Figura 18), a partir das informações disponibilizadas pelo Turismo de Portugal (2020).

É possível perceber de acordo com a distribuição dos alojamentos uma maior incidência da oferta no litoral do país, com destaque aos distritos do Porto, Aveiro, Coimbra, Leiria, Lisboa (sendo a localidade que possui a maior quantidade de estabelecimentos em todos o país), Setúbal e finalmente Faro. Neste sentido a região da Área Metropolitana de Lisboa captou a maior proporção de dormidas em Hostels (51,1%), seguindo-se o Norte (23,3%) o Algarve (11,0%) e o Centro (8,2%), de acordo com o Relatório anual de Estatísticas do Turismo (INE, 2019).

Figura 18: Quantidade de Hostels por Distrito



Fonte: elaborado pela autora conforme informações disponibilizadas pelo RNT (2020)

Outra informação fornecida pelo Turismo de Portugal (2019), apontou para um ritmo de crescimento das receitas turísticas (+8,1%) e dos proveitos globais (+7,3%), mais acelerados que o aumento de dormidas (+4,1%). Assim pode-se prever, talvez, um período em que o surgimento de novos estabelecimentos não seja tão elevado, mas as receitas obtidas através da oferta já existente continuam sendo de grande expressividade na economia do país.

O aumento do turismo em Portugal continua crescente e apresentando números importantes para a economia no país. A IPDT, Turismo e Consultoria (2020), relatou que, segundo informações da World Travel & Tourism Council, os dados de 2019 mostravam que o turismo era responsável – direta e indiretamente – por 2 em cada 10 empregos em Portugal. Além disso, 1 em cada 5 euros gerados provinham desta atividade, o que evidencia a importância do setor na dinamização da economia nacional. E segundo dados do Turismo de Portugal, o país no ano 2019 atingiu números expressivos, com especial destaque para:

- Aumento de emprego no turismo, com um peso de 6,9% na economia nacional (336,8 mil empregos em 2019 sendo eles em alojamento, restauração e agências de viagem).

Neste sentido IDPT, expõe que a valorização das profissões do turismo e a formação de recursos humanos – aumento das qualificações no Turismo – é uma das áreas de aposta da Estratégia 2027. E conforme são apresentados os dados: em 2019, 13% das pessoas empregadas em turismo tinham formação ao nível do Ensino Superior. Este foi um aumento considerável em comparação a anos anteriores: em 2013, o valor situava-se nos 7,1% e em 2016 estava nos 9,8%.

Neste sentido, fazendo uma rápida análise sobre o desenvolvimento dos Hostels no país, é possível perceber a grande dimensão alcançada em curto período de tempo, além de indicação de que este mercado continua em ascensão, uma vez que seu crescimento ainda não sofreu queda no que concerne a abertura de novos estabelecimentos.

6.3. Identificação da amostra

Conforme descrito no capítulo anterior o universo da amostra deste estudo compreendeu os distritos de Porto, Coimbra e Aveiro, sendo que, esta escolha foi justificada por dois elementos principais, o primeiro sendo a facilidade de acesso da autora a estes distritos, uma vez que o método de recolha de dados foi realizado a partir de entrevistas com os gestores do Hostels, e o segundo sendo a diversidade da complexidade de cada destino, proporcionando assim uma abundância nos “tipos” de estabelecimentos encontrados de forma a abranger diferentes categorias de alojamentos, com diferentes tipos de hóspedes. A seguir serão apresentados os dados referentes a amostra que foi identificada através da realização das entrevistas.

Nos três distritos selecionados foram então identificados, através das informações disponibilizadas pelo site do RNT (2020), um total de 133 estabelecimentos registrados como Hostels. Destes 133 estabelecimentos, 31 Hostels se localizam no distrito de Aveiro, 27 no distrito de Coimbra e 75 no distrito do Porto. O período de recolha de dados, que compreendeu desde o primeiro contato via e-mail até a efetiva data de entrevista, foi realizado entre os meses de maio, junho e julho de 2020. No mês de maio foram realizados

os primeiros contatos, primeiramente via e-mail e posteriormente via telefone, este contato inicial tinha os objetivos de: identificar os Hostels disponíveis em cada distrito; fazer contato direto com os gestores para explicar a pesquisa e convidar para a efetiva participação da mesma; definir se a entrevista seria realizada pessoalmente ou por telefone; e marcar a data de realização. Nos meses de junho e julho foram então feitas as entrevistas com aqueles gestores que tiveram disponibilidade para tal.

Tendo em vista a situação em que se encontra o país e o mundo atualmente, a pandemia causada pelo vírus Covid-19, a receptividade dos empreendimentos contactados para a participação das entrevistas foi de grande dificuldade resultando assim em uma menor adesão por parte dos gestores dos empreendimentos do que o esperado. Abaixo, de acordo com a Figura 19, estão representados os totais de estabelecimentos identificados por distrito, e o total geral representado separadamente. Nesta figura, são apresentados os totais de estabelecimentos por distrito, bem como a quantidade de contatos bem sucedidos e quantidade de estabelecimentos que não foi possível realizar nenhum tipo de contato, o total de recusas por parte dos gestores e total de entrevistas realizadas. A quantidade de contatos realizados refere-se apenas ao número de estabelecimentos que foram efetivamente contactados, ou seja, aqueles Hostels em que foi possível estabelecer algum tipo de comunicação, seja por resposta ao e-mail ou pelo telefone, dentre estes contactados estão aqueles estabelecimentos que se recusaram a participar, aqueles foram entrevistados, e ainda há uma parcela de estabelecimentos que mesmo após a realização do contato não deram retorno a marcação da entrevista. O número que indica a quantidade de Hostels sem resposta refere-se aqueles estabelecimentos em que não foi possível o contato de nenhuma forma, seja através do e-mail ou contato telefônico.

Figura 19: Relação total do Universo de Hostels por Distrito

Distrito do Porto		
	n ^o	%
Total de Hostels Identificados	75	100%
Sem Contato	33	44%
Contato realizado	42	56%
Recusas	10	24%
Entrevistados	15	35,7%
Sem Retorno	17	40%

Distrito de Aveiro		
	n ^o	%
Total de Hostels Identificados	31	100,0%
Sem Contato	12	38,7%
Contato realizado	19	61,3%
Recusas	6	31,5%
Entrevistados	3	15,7%
Sem Retorno	10	52,6%

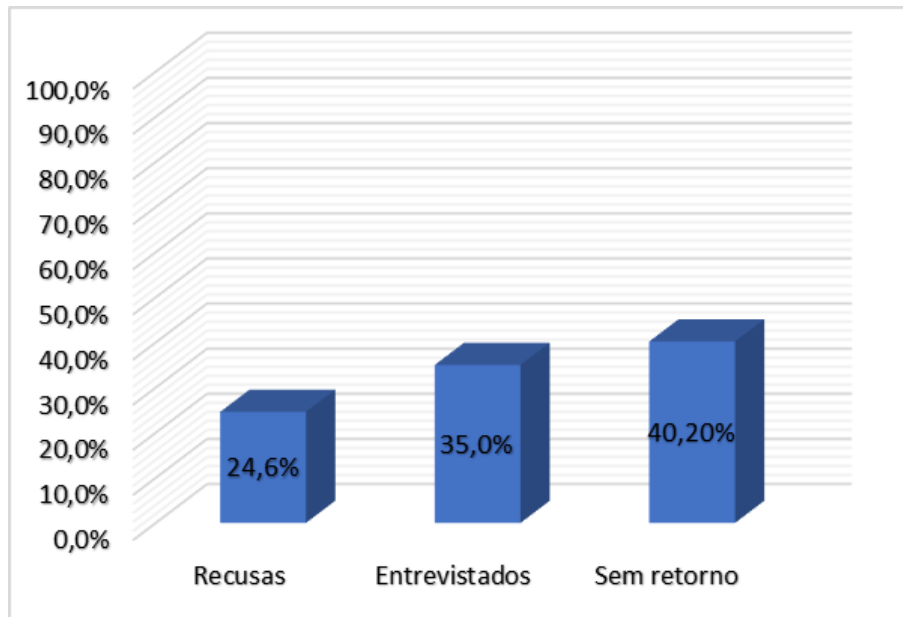
Distrito de Coimbra		
	n ^o	%
Total de Hostels Identificados	27	100,0%
Sem Contato	11	40,7%
Contato realizado	16	59,3%
Recusas	3	18,7%
Entrevistados	9	56,2%
Sem Retorno	4	25,0%

Total Geral		
	n ^o	%
Total de Hostels Identificados	133	100,0%
Sem Contato	56	42,1%
Contato realizado	77	57,8%
Recusas	19	24,6%
Entrevistados	27	35,0%
Sem Retorno	31	40,2%

Fonte: elaboração da autora.

No Gráfico 1, apresentado abaixo, é possível observar os valores totais referentes aos resultados que incluem todos os distritos. Apesar de ser verificada uma baixa percentagem de adesão por distrito, quando comparada com a quantidade total de estabelecimentos existentes nos três distritos, se olharmos para a quantidade de contatos que foram efetivamente realizados e subtraímos a quantidade de recusas (neste caso, total de contatos de 77 estabelecimentos, menos a quantidade de recusas 19) encontramos um total de apenas 58 estabelecimentos que de fato foram parte da amostra final, destes 58 Hostels, 31 não deram retorno quanto ao pedido de marcação da entrevista, ocasionando assim um total de 27 estabelecimentos que foram entrevistados, apresentando um percentual de adesão 35% do total da amostra.

Gráfico 1: Representação do Total da Amostra



Fonte: elaboração da autora.

6.4. Perfil Sócio demográfico

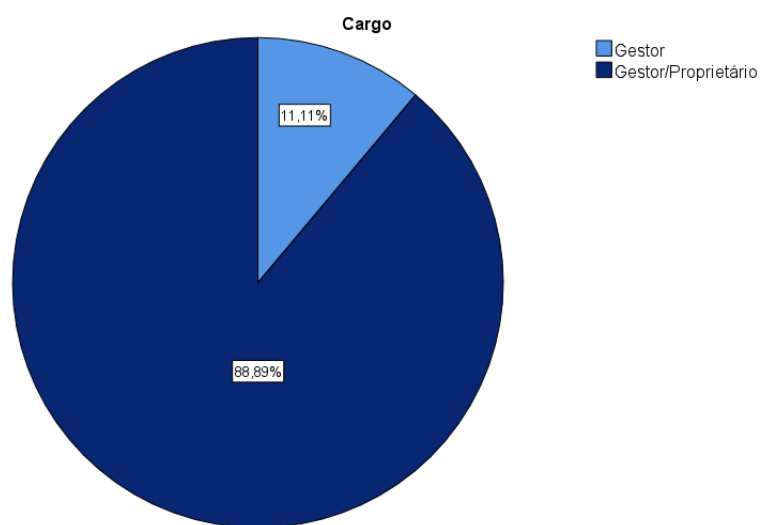
A identificação do perfil sócio demográfico da amostra se deu a partir de 6 variáveis das quais representaram: idade; gênero; cargo que ocupa; habilitações literárias; se há formação na área do turismo ou da hotelaria; e há quantos anos ocupa o atual cargo.

Conforme apresentado na Tabela 12, identificou-se uma pequena diferença com relação a distinção de gênero, sendo 51,85% da amostra pertencente ao sexo masculino, e 48,14% pertencente ao sexo feminino. Esta pequena diferença observada quando a quantidade de homens e mulheres identificados neste setor, se relaciona positivamente com outros estudos realizados especificamente no âmbito da hotelaria tradicional (Raybould & Wilkins, 2006; Suh et al., 2012b; Wilks & Hemsworth, 2011) que também identificam uma pequena variável entre homens e mulheres nos cargos de gestão. No entanto não é incomum que se encontrem estudo em que o percentual de homens é relativamente maior (Christou, 2013; Kay & Moncarz, 2004) que o de mulheres, contudo neste sentido outras variáveis podem surgir como justificativa para tais resultados.

Relativamente ao cargo ocupado pelos entrevistados a maioria da amostra ocupava o cargo de gestor/proprietário (88%, totalizando 24 indivíduos) enquanto apenas 11% da amostra ocupava o cargo de gestor (um total de 3 indivíduos) (Gráfico 2). Visivelmente esta amostra

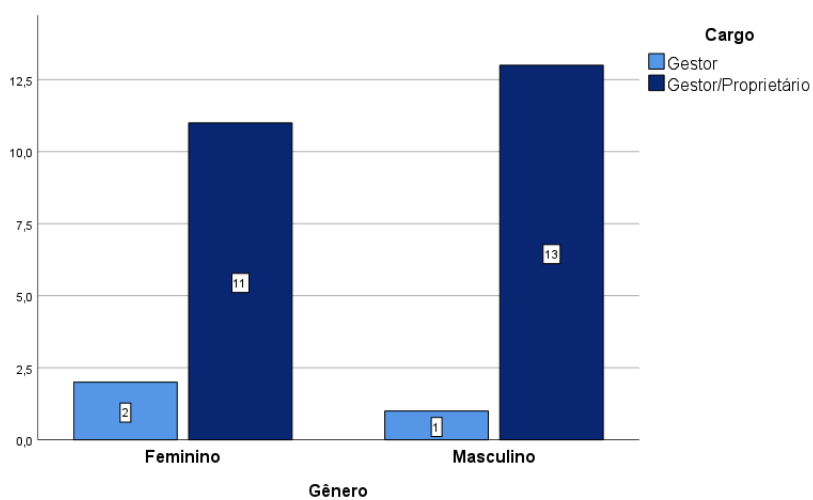
analisada apresenta uma tendência a possível aparição de um traço empreendedor relacionado diretamente ao perfil dos gestores conforme identificado por Teixeira (2011). O autor relaciona a competência empreendedora como diretamente ligada aos gestores ou gestores/proprietários de empresas de empresas de pequeno porte. Ademais, este resultado será explorado mais à frente.

Gráfico 2: Percentual total de gestores e gestores/proprietários



Fonte: Elaboração da autora

Gráfico 3: Diferença de Gênero por Tipo de Cargo



Fonte: Elaboração da autora

Tabela 11: Representação Descritiva dos Gráficos 2 e 3

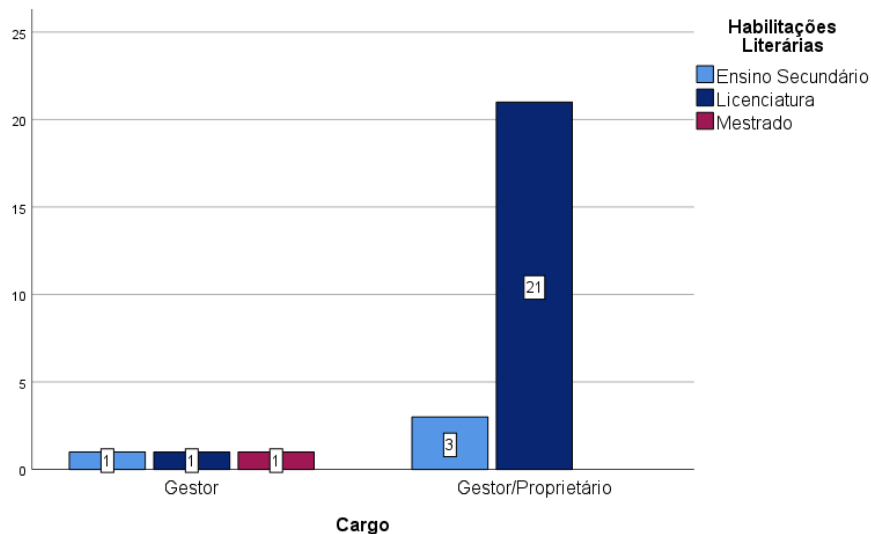
Gênero		Cargo		Total
		Gestor	Gestor/Proprietário	
Feminino		2	11	13
		15,4%	84,6%	100,0%
		66,7%	45,8%	48,1%
		7,4%	40,7%	48,1%
Masculino		1	13	14
		7,1%	92,9%	100,0%
		33,3%	54,2%	51,9%
		3,7%	48,1%	51,9%

Fonte: Elaboração da autora

Os 3 indivíduos da amostra que foram identificados como não proprietários dos Hostels, dividiam-se em: 2 pessoas do sexo feminino, que estão em uma faixa etária entre os 29 e os 34 anos, que possuem como habilitação literária, respectivamente, mestrado (única pessoa do total de entrevistados a possuir este título) e licenciatura. E 1 pessoa do sexo masculino na faixa etária dos 62 anos de idade que possui ensino secundário como grau de habilitação. Neste grupo não foram identificados indivíduos com formação na área do turismo ou da hotelaria.

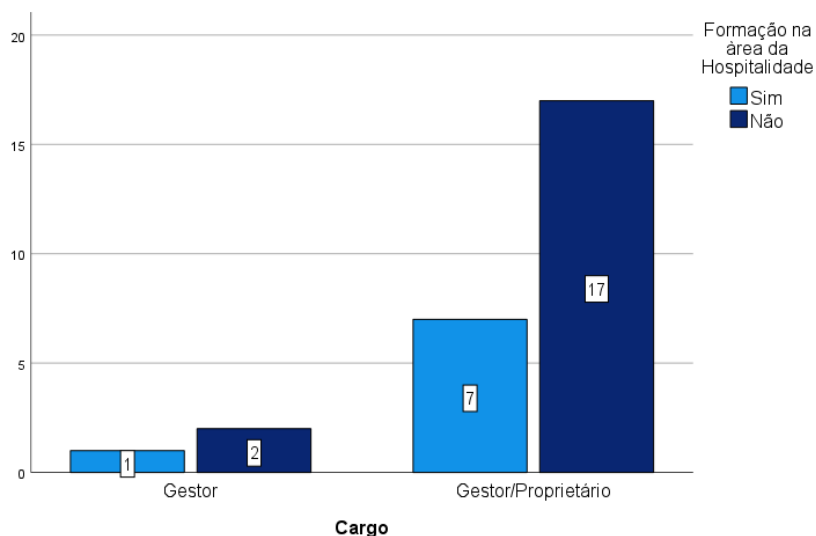
Com relação as habilitações literárias identificadas, a maioria dos indivíduos indicou a licenciatura como grau de habilitação, representando 81,48% do total da amostra, levando a uma minoria de 14,81% (4 indivíduos) que possuem apenas o ensino secundário. Deste total de 4 indivíduos que possuíam apenas o ensino secundários, 3 são gestores/proprietários dos Hostels, estando em uma faixa etária entre os 42 e os 60 anos de idade, e representando 2 indivíduos do sexo masculino e um do sexo feminino. Os quatro integrantes deste grupo estão no cargo atual a 4 anos e não possuem nenhum tipo de formação na área do turismo ou da hotelaria.

Gráfico 4: Habilitações Literárias por Tipo de Cargo



Fonte: Elaboração da autora

Gráfico 5: Quantidade de Indivíduos com Formação na Área da Hospitalidade por Tipo de Cargo

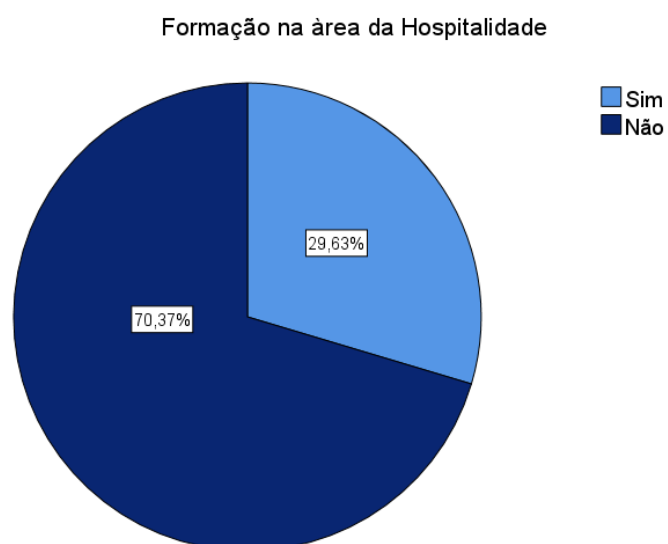


Fonte: Elaboração da autora

Relativamente a idade dos entrevistados, a maioria dos indivíduos encontram-se entre os 41 e os 60 anos de idade (55,5%). Apenas 29,6% (8 indivíduos) do total de entrevistados tiveram formação na área do turismo ou da hotelaria (Gráfico 6). Todos os indivíduos deste grupo foram identificados como gestores/proprietários dos Hostels. A maior parte dos

entrevistados (40,7%) ocupa o cargo atual entre 4 a 6 anos, a segunda maior parte dos entrevistados (37,03%) ocupa o cargo atual entre 1 a 3 anos.

Gráfico 6: Percentual total de indivíduos com Formação na Área da Hospitalidade



Fonte: elaboração da autora

Tabela 12: Perfil Sócio Demográfico dos entrevistados

<i>Descrição</i>		<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>Gênero</i>	Feminino	13	48,1
	Masculino	14	51,8
		27	-
<i>Idade</i>	20-30 anos	5	18,5
	31-40 anos	5	18,5
	41-50 anos	7	25,9
	51-60 anos	8	29,6
	61-65 anos	2	7,4
		-	-
<i>Cargo que ocupa</i>	Gestor	3	11,1
	Gestor/Proprietário	24	88,8
<i>Habilitações literárias</i>	Ensino secundário	4	14,8
	Licenciatura	22	81,4
	Mestrado	1	3,7
		-	-
<i>Formação na área do Turismo ou da Hotelaria</i>	Sim	8	29,6
	Não	19	70,3
<i>Anos em que ocupa o atual cargo</i>	1-3 anos	10	37,03
	4-6 anos	11	40,7
	7-11 anos	6	22,2

Fonte: elaboração da autora.

6.5. Dimensão e serviços oferecidos pelo Hostel

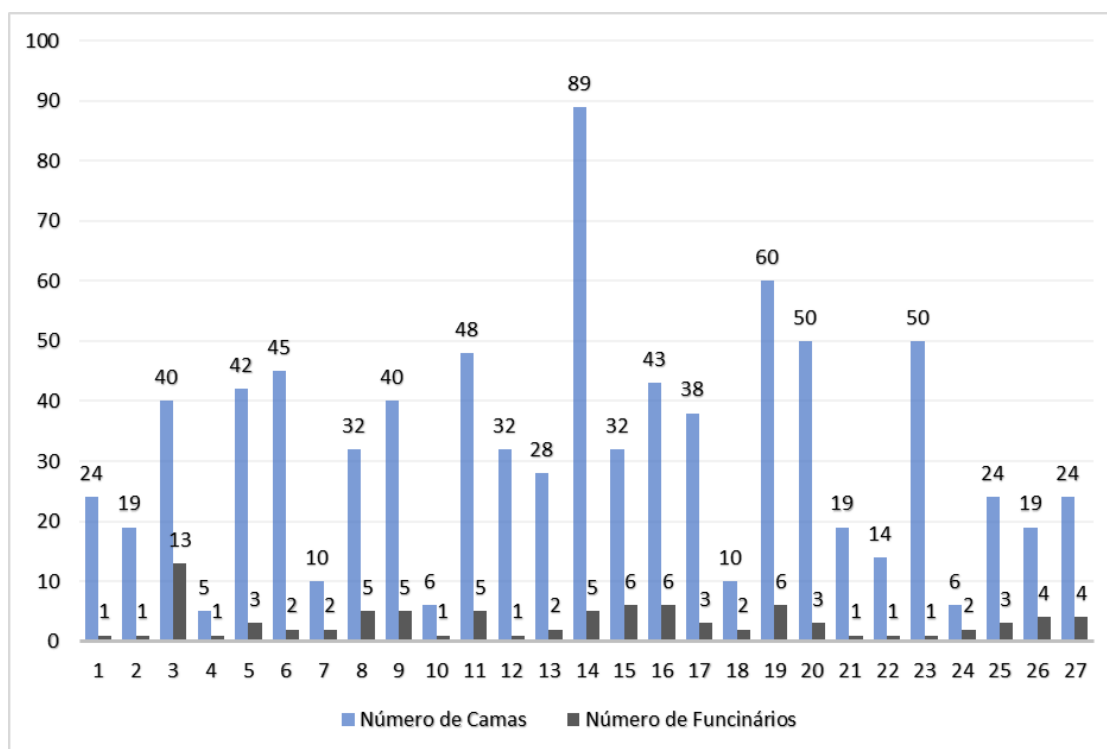
Como complemento das informações sócio demográficas solicitadas aos participantes da entrevista também foram requeridos dados sobre a quantidade atual de funcionários e o número de camas disponíveis em cada Hostel, bem como informações sobre que tipos de serviços são oferecidos em cada estabelecimento.

A recolha destas informações tem o objetivo de estabelecer relações pertinentes entre as respostas dos entrevistados, com relação a identificação das necessidades de certas

competências, com o cenário real vivido por cada gestor dentro de seus estabelecimentos. Uma vez que os fatores determinantes de certas competências se relacionam diretamente com necessidades específicas do empreendimento, sejam elas a quantidade de funcionários, ou a variedade de serviços oferecidos, ou mesmo a necessidade de relação com certos stakeholders, ou como na hotelaria tradicional a necessidade de setorização e gestão de diversas equipes de trabalho. Além disto, o conhecimento destas dimensões proporciona um maior entendimento sobre o ambiente real do empreendimento visto que é sabido que este meio de alojamento específico se comporta de maneiras diferentes face ao mercado e a hotelaria tradicional. Em resumo, identificar estes elementos tem o objetivo de reunir informações que possam complementar tanto a análise dos dados quanto o entendimento geral sobre as dimensões e atividades mais frequentes que existem inerentes a um Hostel.

Neste sentido a análise da tabela de identificação das competências (Apêndice 1), feita a partir destas informações, pode justificar a atribuição de valores mais altos ou mais baixos, por parte dos indivíduos entrevistados, relativamente a importância, ou não, de certos grupos de competências, como por exemplo gestão de equipe ou gestão organizacional, dentre outras. Gestores de estabelecimentos com menor quantidade de camas, bem como com menos funcionários podem vir a perceber a necessidades de competências ligadas gestão de espaços e/ou gestão de recursos humanos como menos importantes do que gestores que trabalham em locais maiores e com mais funcionários. A seguir apresentar-se-á a relação de funcionários e camas disponíveis por Hostels (Gráfico 7), bem como os tipos de serviços oferecidos por cada estabelecimento (Tabela 13) e a incidência dos tipos de serviços oferecidos com relação ao total de estabelecimentos (Gráfico 8).

Gráfico 7: Número de camas e funcionários por Hostel



Fonte: elaboração da autora

Conforme observado, não foi verificada a existência de uma relação direta entre a quantidade de camas oferecidas pelo Hostel e a necessidade de um número específico de funcionários, ou seja, nesta amostra, a quantidade de camas não é um fator que influencie diretamente na contratação de mais ou menos funcionários. Quando analisamos os números referentes aos dados obtidos, verificamos que a média de colaboradores por estabelecimento é calculada em aproximadamente 3 funcionários por estabelecimentos, e no mesmo sentido a quantidade de camas disponíveis está calculada em uma média de 31 camas por estabelecimentos, assim indicando que seriam necessários pelo menos 3 funcionários para cada 10 camas. Quando observamos o gráfico podemos verificar que a maior parte dos estabelecimentos não obedece a esta regra. Contudo, estes valores serão analisados sobre a perspectiva da necessidade de competências aos gestores mais à frente.

Com relação aos serviços oferecidos pelos Hostels, assim como a percepção da necessidade de oferta destes serviços por parte dos gestores podem ser um ponto fundamental quando analisamos a percepção sobre a necessidade de algumas competências e sobre o

desenvolvimento e aumento da competitividade deste setor. Desta forma assim, conforme apresentado na Tabela 13, seguem as informações referentes a recolha destes dados.

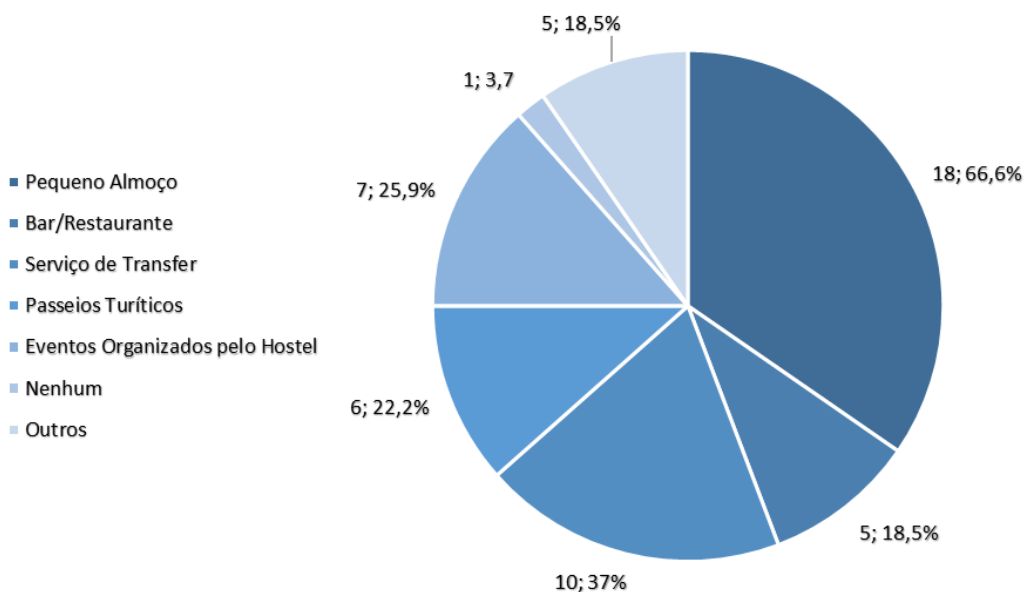
Tabela 13: Serviços disponíveis por Hostels

Hostel	Descrição						
	Café da Manhã	Bar/ Restaurante	Serviço Transfer	Passeios Turísticos	Eventos Organizados pelo Hostel	Outros Serviços	Nenhum
1	X						
2							X
3	X		X	X	X	Massagens	
4	X						
5	X		X				
6	X		X	X	X	Cursos de Português para estrangeiros	
7					X	Turismo de natureza	
8	X		X	X			
9		X					
10			X		X	Aluguel de bicicletas	
11	X	X	X				
12	X						
13	X		X				
14	X	X					
15	X						
16	X						
17	X						
18				X		Aulas de Surf	
19	X		X		X		
20	X	X					
21				X			
22					X		
23		X					
24	X		X				
25					X		
26	X	X	X	X			
27	X						

Fonte: elaboração da autora

Conforme descrito na tabela, foi verificado que, com exceção de um estabelecimento, todos os outros ofereciam algum tipo de serviço, além da acomodação, aos clientes. A maior parte dos estabelecimentos (70,3%) fornece de 1 a 2 tipos de serviços. O serviço que aparece com mais recorrência nos Hostel é o serviço de café da manhã, representando um total de 18 estabelecimentos que fornecem esta comodidade, depois verifica-se o serviço de transfer, com o total de 10 estabelecimentos, seguido por eventos organizados pelo Hostel, passeios turísticos e a existência de um bar e/ou restaurante. Outros tipos serviços, conforme apresentados na tabela, também foram identificados, como por exemplo: aluguel de bicicletas para passeios; aulas de surf; massagem, entre outros. O percentual total de serviços oferecidos por Hostel está apresentado conforme o Gráfico 8 abaixo:

Gráfico 8: Incidência de tipos de Serviços Oferecidos por Estabelecimento



Fonte: elaboração da autora

6.6. Identificação das competências essenciais aos gestores dos Hostels

A tabela de competências apresentada aos gestores e gestores/proprietários dos Hostels, conforme descrito no subcapítulo de construção do instrumento de pesquisa, continha 53 descrições de competências (que correspondem a habilidades, características, valores, traços e conhecimentos), que estavam classificadas entre: competências específicas identificadas

como essenciais aos gestores gerais da hotelaria tradicional; possíveis competências necessárias especificamente aos gestores dos Hostels que foram previamente definidas a partir das características atribuídas a estes estabelecimentos; e competências que foram identificadas como essenciais tanto a hotelaria tradicional quanto aos Hostels. Desta forma os 53 itens, sendo 29 competências específicas da hotelaria tradicional (T, 54,7%), 21 competências específicas do Hostels (H, 39,6%) e 3 competências mistas (H,T, 5.6%), foram agrupados em 28 categorias de competências distintas. Durante a entrevista foi então solicitado aos indivíduos que classificassem cada item de acordo com a sua opinião, de acordo com uma escala de likert de 5 pontos, onde 1 significava “sem importância” e 5 significava “essencial”, sobre a necessidade ou não de cada competência para um gestor de Hostel.

Os resultados foram calculados de maneira a apresentar o valor médio atribuído para cada item descrito na tabela através das respostas dadas por cada gestor entrevistado. A análise da tabela, baseada na escala de Likert de 5 pontos, adotou a metodologia definida Tas (1988), que sugere a classificação das respostas da seguinte maneira:

- Essencial: quando a avaliação média é superior a 4,50;
- de considerável importância: quando a avaliação média está entre 3,50 e 4,49;
- e, moderadamente importante: quando a avaliação média está entre 2,50 e 3,49.

Assim todas aquelas competências que obtiveram uma média superior a 4,5, foram consideradas como essenciais aos gestores dos Hostels. Da mesma forma, como os itens estavam agrupados em 28 categorias distintas, assim os valores médios calculados para cada competência de grupo forneceram um resultado geral para cada categoria de agrupamento, proporcionando da mesma forma a identificação das categorias de competências essenciais aos gestores. Abaixo, conforme a Tabela 14, são apresentadas as 17 competências indicadas por grupo e por ordem de classificação, que foram identificadas pelos entrevistados como sendo essenciais aos gestores de Hostels.

Tabela 14: Competências identificadas como essenciais aos gestores de Hostels

Grupo	Competência	Classificação	Média
Gestão da Diversidade	Saber lidar com todas as pessoas de maneira sensível e humana sabendo reduzir a discriminação e promovendo oportunidades iguais para todos, independentemente de raça, gênero, estilo de vida ou deficiência (H, T)	1	4,78
Competências Sociais	Incentivar uma comunicação mais pessoal e acolhedora, possibilitando a troca de conhecimento e experiências, garantindo um ambiente descontraído e amigável sem perder a postura profissional (H)	2	4,78
Orientação à Hospitalidade	Ter paixão pelo trabalho, motivada por outras motivações que não dinheiro ou status, como genuína hospitalidade em relação aos hóspedes (T)	3	4,74
Processos de Segurança, Limpeza e Higiene	Ter noções básicas sobre processos de limpeza e higiene dos espaços garantindo a máxima qualidade dos serviços (H)	4	4,70
Competências Sociais	Ética e integridade: Propensão a agir de maneira honesta e confiável, com base na convicção moral de fazer a coisa certa (T)	5	4,70
Competências Sociais	Tratar as pessoas com respeito e empatia. Ter capacidade de acolher sem criar julgamentos, (H)	6	4,67
Competências Sociais	Ter fluência em um segundo idioma (H)	7	4,67
Orientação à Hospitalidade	Tornar a hospitalidade genuína o valor principal do estabelecimento. Estabelecer uma conexão pessoal, intrínseca, entre o espaço físico e as características do ambiente, sabendo como transmitir genuinamente esta mensagem aos hóspedes e a equipe (H)	8	4,63
Competências Sociais	Capacidade de se expressar claramente para conseguir transmitir a mensagem de maneira sucinta e eficaz (T)	9	4,59
Gestão Organizacional	Capacidade de manter a calma no meio do caos e lidar com as pressões de uma crise através de multitarefa e delegação (T)	10	4,56

Resiliência e Otimismo	Capacidade de permanecer calmo e confiante diante de provocações e adversidades além de perspectivas positivas e capacidade de criar um sentimento de bonomia (T)	11	4,56
Compromisso com a Qualidade	Antecipar as necessidades dos turistas, visando sempre fazer mais do que o esperado, sabendo utilizar os recursos e serviços locais para agregar valor à experiência dos hóspedes e criar relações positivas duradouras (H)	12	4,52
Compromisso com a Qualidade	Promoção de uma forte cultura interna de qualidade com a responsabilidade final de implementar padrões de qualidade dentro da organização. Atenção e vontade de lidar prontamente com solicitações, reclamações e problemas dos hóspedes (T)	13	4,52
Criatividade e Inovação	Capacidade de desenvolver novas ideias sobre situações, questionar abordagens convencionais e projetar e implementar iniciativas novas ou de ponta (T)	14	4,52
Auto Gestão	Acreditar nas habilidades de lidar com tarefas rotineiras e desafiadoras das situações de trabalho e ter iniciativa a fazer sempre mais do que o mínimo necessário para uma boa gestão (T)	15	4,52
Competências Sociais	Capacidade de ouvir e entender preocupações e pensamentos falados e não falados (T)	16	4,52
Processos de Segurança, Limpeza e Higiene	Saber desenvolver e ter conhecimento sobre procedimentos de contingência e segurança, além de gerir efetivamente situações de risco de vida, como incêndio, doenças graves, acidentes etc. (H)	17	4,52

Fonte: elaboração da autora

Notas: As letras contidas entre parênteses ao final de cada descrição de competência identificam a origem de cada item sendo respectivamente utilizadas para identificar competências atribuídas à hotelaria tradicional (T), e competências atribuídas aos Hostels (H), aquelas descrições que contém as duas letras entre parênteses (H,T) representam competências aplicadas aos dois cenários.

Dentre as 17 competências identificadas como essenciais aos gestores dos Hostels, **7 pertenciam a categoria de competências específicas aos gestores de Hostels**, outras 9 eram específicas dos gestores da hotelaria tradicional e 1 era pertencente das duas categorias. Com

relação as categorias de competências, embora citadas 9 categorias distintas na Tabela XX, somente 7 delas foram identificadas em sua totalidade, ou seja, onde todas as competências pertencentes aquelas categorias obtiveram média acima dos 4,5, foram identificadas como essenciais conforme apresentado na Tabela 15. Das 28 categorias de competências **7 agrupavam apenas habilidades específicas identificadas para os gestores dos Hostels**. Destas 7 categorias **apenas 1 foi considerada como sendo essencial aos gestores dos Hostels, respectivamente a categoria de “processos de segurança, limpeza e higiene” (PSLH), obtendo uma média de 4,6**. Esta categoria de competência incluía conhecimentos e habilidades sobre processos e técnicas de higiene e limpeza, bem como conhecimento sobre procedimentos de segurança. Estas habilidades, embora já identificadas em alguns trabalhos anteriores da hotelaria tradicional (Christou, 2013; Tas, 1988), não aparecem como sendo significativamente importantes para gestores gerais em setores e níveis de gerenciamento distintos.

Tabela 15: Classificação e Média Obtida por Grupo de Competência

<i>Grupo</i>	<i>Classificação e Média</i>
<i>Gestão da Diversidade (H,T)</i>	4,77
<i>Orientação à Hospitalidade (H,T)</i>	4,68
<i>Competências Sociais (H,T)</i>	4,64
<i>Processos de Segurança, Limpeza e Higiene (H)</i>	4,6
<i>Resiliência e Otimismo (T)</i>	4,55
<i>Compromisso com a Qualidade (H,T)</i>	4,51
<i>Criatividade e Inovação (T)</i>	4,51

Fonte: elaboração da autora

Um fator analisado que pode ser relacionado como causa para a identificação dos conhecimentos e habilidades descritas como essenciais na categoria de PSLH, são as preocupações dos hóspedes relacionadas especificamente com estes elementos quando se hospedam em um Hostel. Embora em um hotel tradicional, onde a qualidade da limpeza e higiene dos espaços, bem como a segurança do estabelecimento sejam condições mínimas oferecidas pelo hotel, em um Hostel, estas condições aparecem como sendo fatores principais na tomada de decisão quando é preciso escolher por um ou outro estabelecimento.

Como exemplo é possível citar Tavares & Fraiz Brea (2017), que em seu trabalho, identificam um quadro de autores, respectivamente Brochado, Gameiro (2013), Hecht, Martin (2006), Musa, Thirumoorthi (2011), Bahls (2015) Timothy e Teye (2009), que reconhecem especificamente condições como a qualidade da limpeza e as condições de segurança dos Hostels (bem como outros elementos) como determinantes de preferência dos hóspedes na escolha dos Hostels. Outros estudos, como por exemplo, que avaliam a qualidade da experiência vivida pelos hóspedes nos Hostels, também identificam fatores relacionados a qualidade da limpeza dos quartos e espaços comuns bem como a segurança do estabelecimento como sendo fatores que elevam a satisfação e proporcionam uma experiência positiva dos turistas (Seyitoğlu et al., 2020; Veríssimo & Costa, 2019). Neste sentido, uma vez que estas condições se tornam fatores de competitividade entre as organizações, justifica-se a identificação destas competências como sendo essenciais aos gestores dos Hostels. Uma outra análise possível, em comparação com a hotelaria tradicional, do porquê esta competência não ser identificada como essencial aos gestores gerais dos hotéis, embora seja uma competência de grande importância, pois trata-se de condições básicas de hospedagem, pode estar relacionada com o tamanho do hotel, bem como a quantidade de setores existentes e a necessidade de delegação de tarefas. Os gestores gerais de hotéis podem deter conhecimentos básicos sobre competências de PSLH, o suficiente para que possam apenas avaliar e vistoriar os processos relacionados as atividades, porém habilidades e conhecimentos específicos, bem como técnicas e processos organizacionais relacionados a estas competências podem estar a cargo de funcionários em outros setores e níveis de gerenciamento.

A categoria de competências que recebeu a média mais alta com um valor de 4,77, foi a categoria de “Gestão da Diversidade” (GD), que compreende, respectivamente, a habilidade de *“saber lidar com todas as pessoas de maneira sensível e humana sabendo reduzir a discriminação e promovendo oportunidades iguais para todos, independentemente de raça, gênero, estilo de vida ou deficiência”*. Esta habilidade descrita na categoria de GD, é uma habilidade que foi reconhecida por Bharwani & Talib (2017), como sendo essencial para os gestores gerais da hotelaria tradicional, uma vez que os autores identificaram que se tratava de uma habilidade que recorrentemente era identificada em estudos sobre as competências dos gestores da hotelaria tradicional, contudo esta competência não é classificada, neste mesmo estudos, entre as principais posições de classificação, ou seja, ela

aparece na listagem de competências necessárias so gestores da hotelaria tradicional porém não recebe média suficiente para estar entre as principais, ou essenciais para estes gestores. Por outro lado quando criada a relação das características dos Hostels com as possíveis competências necessárias aos gestores, esta a habilidade de GD surge intimamente conectada a característica do Hostel em ser e ter ambientes sociais e culturalmente diversificados, tanto com relação aos hóspedes, quanto com relação aos funcionários. Neste sentido esta competência torna-se além de uma competência especialmente necessária a estes profissionais, um traço ou valor do indivíduo, no sentido que revela pessoas que possuam características como empatia, sensibilidade no trato com as pessoas e respeito da diversidade. Esta competência é igualmente necessária na hotelaria tradicional, uma vez que hotéis, assim como a maioria dos estabelecimentos de hospedagem, podem receber pessoas de todas as partes do mundo, ter conhecimento sobre culturas e saber respeitar e lidar com a diversidade é habilidade fundamental. Contudo o Hostel carrega a imagem da interculturalidade, da sociabilidade e principalmente da aceitação e respeito, assim a capacidade e habilidade de um gestor de um Hostel em saber lidar com pessoas provenientes de culturas diferentes, e possivelmente ao mesmo tempo, e nos mesmos espaços sociais, precisa ser mais desenvolvida e aprimorada.

Em segundo lugar na classificação de grupo de competências com maior valor médio de acordo com os entrevistados, é o grupo de competências relacionadas a “orientação à hospitalidade” (OH). Este grupo compõe dois itens distintos, porém que se complementam. O primeiro item já **identificado como um valor necessário, porém não essencial**, aos gestores da hotelaria tradicional traz uma característica pessoal do indivíduo, relacionada a paixão pelo trabalho, que identifica a motivação interior do indivíduo fazer o que gosta e que não seja estimulada somente pelo retorno financeiro. Esta característica é bastante discutida no cenário da hotelaria tradicional e é considerada como uma característica intrínseca (Tesone, 2012), e que por sua vez torna, aqueles profissionais que a possuem, gestores de grande sucesso e de grande destaque no cenário das organizações de hospitalidade. Tesone (2012), relaciona esta competência com uma das capacidades exigidas aos gestores da hospitalidade que é a habilidade de antecipar as necessidades dos clientes, bem como agir de forma proativa para satisfazer essas necessidades. Como referenciado anteriormente no capítulo 2, “a ideia intrínseca desta habilidade é que a ação não seja realizada “porque é preciso fazer” e sim porque existe uma vontade natural, do indivíduo,

em fazer, ou seja, os gestores do turismo e da hospitalidade fazem isto porque gostam, pessoal e profissionalmente, do desafio de criar uma experiência memorável para seus hóspedes”. Neste sentido a descrição desta habilidade, que mais pode ser reconhecida como um prazer pessoal, é facilmente relacionada com o conceito genuíno da hospitalidade.

O item descrito como ***“Ter paixão pelo trabalho, motivada por outras motivações que não dinheiro ou status, como genuína hospitalidade em relação aos hóspedes”***, na tabela de competências, refere-se ao valor já identificado na hotelaria tradicional e que por sua vez é apenas identificado como necessário e não essencial aos gestores. Neste sentido, e entendo que o Hostel, trata-se de um meio de hospedagem que foi idealizado através dos valores da hospitalidade genuína, como referenciado anteriormente, e que além de possuir suas raízes históricas ligadas a este conceito, segue sendo visto como um ambiente genuinamente hospitaleiro, elaborou-se outro item, descrito como ***“Tornar a hospitalidade genuína o valor principal do estabelecimento. Estabelecer uma conexão pessoal, intrínseca, entre o espaço físico e as características do ambiente, sabendo como transmitir genuinamente esta mensagem aos hóspedes e a equipe”*** e relacionado especificamente como um valor necessário aos gestores dos Hostel. Este item, embora recebendo uma média mais baixa, foi igualmente identificado como essencial aos gestores dos Hostels. Os dois itens relacionam-se diretamente com o conceito e com o entendimento sobre o conceito de hospitalidade genuína, sendo que o segundo explica de forma clara as condições relacionadas a “ter paixão pelo trabalho...”, esclarecendo que a hospitalidade faz parte do todo (compreende-se nas relações estabelecidas entre ambiente físico e o psíquico) e necessariamente precisa ser transmitida através das relações pessoais e impessoais.

Ocupando o terceiro lugar entre a classificação dos grupos de competências está a categoria de “competências sociais” (CS). Este grupo de competências é altamente valorizado no cenário mundial do turismo e da hotelaria e já foi reconhecido como essencial aos gestores, de vários níveis de gerenciamento e de diferentes setores de atividade, desde as primeiras pesquisas realizadas no campo da hotelaria tradicional (Baum, 1990; Kay & Russette, 2000a; Siu, 1998; Tas, 1988) até os dias mais atuais (Bharwani & Talib, 2017; Christou, 2013; Pinar, 2014). Uma vez que as organizações, que fazem parte da indústria da hospitalidade, são consideradas como empresas de serviço, ou seja, de acordo com Tesone (2012), empresas em que produto físico é na verdade um subproduto dos serviços prestados, onde o serviço principal consiste em interações e transações que resultam em um relacionamentos entre

clientes e funcionários. Deste modo as empresas que prestam serviços de hospitalidade são organizações que regularmente se envolvem no relacionamento com o cliente. Neste sentido trona-se fulcral que os profissionais que atuam nestas empresas desenvolvam uma séria de habilidades e competências a partir do contato direto e pessoal de relação com o cliente. Observando o nicho dos Hostels era esperado que estas competências obtivessem valores significativos, pois além de fazerem parte do cenário de um estabelecimento de hospedagem, os Hostels, especificamente, possuem características únicas (atendem a um perfil socioeconômico e culturalmente diversificado, são ambientes direcionados a sociabilidade, a troca de experiências entre diferentes tipos de pessoas) que exigem além das competências sociais “tradicionais” como por exemplo, capacidade de ouvir, saber se expressar (boa comunicação oral e escrita), saber se relacionar com as pessoas de maneira honesta e confiável, competências sociais ainda mais “avançadas” ou “aprofundadas”, pois dependente de outros elementos e características para serem praticadas.

Em hotel tradicional, muitas vezes, os estabelecimentos se adaptam a um tipo específico de cliente, isto acontece pelo tipo de serviço oferecido pelo hotel, com certeza este não é fator generalizante, contudo não é incomum, assim os gestores desenvolvem competências sociais mais direcionadas a um tipo de perfil, enquanto em um Hostel o gestor muitas vezes não sabe o que esperar de seus hóspedes. Neste sentido duas CS que surgem para suprir esta necessidade são descritas como: ***“capacidade de incentivar uma comunicação mais pessoal e acolhedora, possibilitando a troca de conhecimento e experiências, garantindo um ambiente descontraído e amigável sem perder a postura profissional”*** e ***“Tratar as pessoas com respeito e empatia e ter capacidade de acolher sem criar julgamentos”***. Estas competências estão diretamente relacionadas com a capacidade dos gestores em manterem um relacionamento mais próximo aos hóspedes, em dar prioridade a uma comunicação mais informal, ultrapassando barreiras de etiqueta altamente profissionais e dando espaço e liberdade para agirem de acordo com suas próprias características pessoais, proporcionando ao hóspede uma sensação de acolhimento e hospitalidade, contudo sabendo equilibrar esta liberdade acolhedora e pessoal com a postura profissional existente e necessária em qualquer ambiente onde se caracterize uma relação comercial, comprador-vendedor, onde sejam estabelecidas condições mínimas de fornecimento de produtos e/ou serviços. As duas competências acima citadas, receberam médias, respectivamente, de 4,77 e 4,66, sendo a

média de 4,77 a maior média individual atribuída a uma competência, ocupando, juntamente com a competência de GD, a primeira posição de classificação.

Os últimos três grupos de competências, que receberam as menores médias de classificação, respectivamente, “resiliência e otimismo” (RO, 4,55), “compromisso com a qualidade” (CQ, 4,51), e “criatividade e inovação (CI, 4,51), estão relacionados com a capacidade de adaptação a mudança e capacidade de criar expectativas positivas, a orientação ao cliente no sentido de atender as expectativas dos hóspedes fazendo além do esperado e capacidade de desenvolver e implementar novas ideias e iniciativas direcionando as ações desenvolvidas a constante mudança do mercado. Estas competências, também reconhecidas como essenciais aos gestores da hotelaria tradicional em estudos anteriores (Kay & Russette, 2000b; Suh et al., 2012b), servem como base para o entendimento da dinâmica das organizações ligadas a hospitalidade. Os mercados do turismo e da hotelaria são setores altamente dinâmicos e estão em constante mudança e inovação, e que por sua vez precisam manter padrões de qualidade que atendam, e muitas vezes se sobressaiam, as às expectativas dos clientes, como forma de manter a competitividade das organizações, assim estas competências tornam-se a base para o desenvolvimento e gerenciamento de ações que estejam em conformidade com os objetivos da organização. Pode-se observar a mesma relação, de dinamismo e competitividade, existente entre o nicho dos Hostels.

Além dos 7 grupos de competências indicados na Tabela XX como essenciais aos gestores dos Hostels, foram também identificados dois itens da lista de competências, pertencentes aos grupos de competências de “auto gestão” (AG) e “gestão organizacional” (GO), respectivamente, *“Acreditar nas habilidades de lidar com tarefas rotineiras e desafiadoras das situações de trabalho e ter iniciativa a fazer sempre mais do que o mínimo necessário para uma boa gestão”* e a *“Capacidade de manter a calma no meio do caos e lidar com as pressões de uma crise através de multitarefa e delegação”*. Estes dois itens são igualmente classificados como competências necessárias aos gestores da hotelaria tradicional. As capacidades ou habilidade relacionadas a competência de auto gestão são altamente valorizadas no campo da hotelaria tradicional, diversos autores, (Cheung et al., 2010; Christou & Eaton, 2000; Nelson & Dopson, 2001; Raybould & Wilkins, 2006; Tas et al., 1996) identificam esta competência com sendo peça chave do sucesso dos gestores na hotelaria tradicional, bem como identificam esta competência como sendo essenciais aos recém graduados na área da hospitalidade para o ingresso no mercado trabalho. Desta forma

elevando a importância destas habilidades para os profissionais da área da hotelaria e do turismo.

Já competências ligadas a GO, são encontradas como necessárias aos gestores da hotelaria tradicional, porém não são indicadas em estudos anteriores como sendo essenciais ao sucesso dos profissionais da área. A identificação desta competência como essencial aos gestores dos Hostels pode estar ligada com a necessidade de absorção de uma grande quantidade de tarefas pelo próprio gestor. Observando que os gestores dos Hostels participantes deste estudo, trabalham em sua maioria em Hostels que estão classificados como pequenas empresas, além de a grande maioria dos entrevistados ser gestor e proprietário do estabelecimento, apontando para uma pequena quantidade de funcionários, indica uma necessidade mais enfática nesta categoria de habilidades.

O restante das 53 competências, conforme o esperado, foram todas classificadas como de considerável importância (com uma média entre 3,5 e 4,49) a exceção de um item pertencente a categoria de “Orientação à Comunidade” (OC). A categoria de OC, compreendia somente habilidades desenvolvidas a partir das características dos Hostels e que seriam especificamente necessárias aos gestores dos Hostels. No entanto, nem a categoria (que recebeu uma média geral de 3,8) nem as habilidades pertencentes a ela foram consideradas como essenciais pelos gestores entrevistados. A habilidade descrita como ***“Incentivar a integração entre visitantes e moradores locais de forma a diminuir os conflitos entre a comunidade e os turistas”*** recebeu uma média geral de 3,49 sendo classificada como a única competência “de importância moderada”. Contudo a categoria de competências de OC atendia a uma demanda específica identificada do cenário composto pelas atividades dos Hostels. Conforme descrito por Brochado et al. (2015), uma das características dos Hostels é a conexão com a cidade, no mesmo sentido Moufakkir & Alnajem (2017), descrevem para o Hostel um perfil de turista que fica mais tempo em contato com a comunidade local e por consequência gastam mais produtos locais. Thomazi & Baptista (2018), apontam para a troca de valores e culturas proporcionada no ambiente gerado pelo Hostel. E ainda por outro lado, alguns autores também identificam como sendo elementos chave na tomada de decisão no momento de escolha de um Hostel as avaliações sobre localização e a segurança do estabelecimento (Brochado, 2013; Santos, 2013; Timothy & Teye, 2009). Todas estas características citadas tornam-se elementos de relação direta com o ambiente local, ou seja, são características presentes no Hostels que demandam uma

certa proximidade, ou a existência de uma relação previamente estabelecida entre o Hostel e a comunidade local. Uma vez que o perfil do turista que se hospeda em um Hostel procura uma relação mais próxima com a comunidade, seja consumindo produtos locais e regionais, ou realizando atividades culturais inseridas no ambiente da comunidade, frequentando espaços sociais e históricos que detenham um valor cultural dentro da comunidade, ou mesmo vivenciando o contato com moradores locais, torna-se de grande importância e também responsabilidade que os gestores e/ou gestores/proprietários destes estabelecimentos saibam como desenvolver relações saudáveis com a comunidade e a região onde estão inseridos. A comunicação e apoio estabelecido entre estes agentes pode proporcionar uma maior entendimento sobre os benefícios do turismo no desenvolvimento das regiões (principalmente em cidades menores, onde pode haver uma certa resistência com relação aos turistas) o crescimento econômico sustentável, a preservação da cultura e do patrimônio local, o incentivo da produção local, a diminuição dos conflitos entre turistas e moradores locais, dentre outros.

6.6.1. Diferenças e similaridades com as competências dos gestores da hotelaria tradicional

Embora o subcapítulo anterior já tenha proporcionado uma evidenciação sobre as possíveis similaridades e diferenças entre a hotelaria tradicional e os Hostels, a seguir serão apresentando alguns dos principais resultados, dos estudos anteriores mais relevantes, das competências tidas como essenciais aos gestores de hotéis em comparação com as competências identificadas neste estudo em questão.

Em resumo, ao longo dos anos pesquisadores tem identificado uma série de competências ou categorias de competências essenciais aos gestores hotéis. Estes estudos não se limitam a apenas gerentes gerais de hotéis, assim analisando diferentes cargos, setores e níveis de gerenciamento, bem como investigando competências necessárias aos recém graduados de programas de graduação na área da hospitalidade e avaliando de acordo com a visão do mercado e da expectativa de alunos e dos gestores as competências que devem estar presentes nos currículos destes programas de graduação. Este diversificado campo de análises e pesquisas proporciona uma grande cadeia de resultados onde podem ser identificadas ora semelhanças, ora diferenças, isto, em resumo, dependerá principalmente das variáveis do estudo, como por exemplo, a região em que foi desenvolvido, os setores de

trabalho que fizeram parte da pesquisa, os níveis de gerenciamento ou mesmo o universo da amostra participante. Contudo é possível identificar alguns padrões de competências que se repetem em diversos estudos e assim torna-se viável construir uma relação de proximidade entre diversos gestores da área da hospitalidade.

No sentido de realizar uma análise comparativa entre os resultados obtidos pelos autores previamente referenciados na revisão da literatura, discutir-se-á a seguir sobre os principais resultados. A começar pelo estudo de Tas (1988), como já referenciado anteriormente, o primeiro estudo de maior relevância no setor da hospitalidade sobre as competências necessárias aos gestores, como resultado o autor identifica 6 competências consideradas essenciais para os trainees de gerente de hotel¹¹. Esses seis atributos centram-se principalmente nas habilidades de relações humanas - gerenciamento de problemas dos hóspedes, padrões éticos e profissionais, aparência e postura profissional, comunicação eficaz, relacionamento positivo com o cliente e com os funcionários. Outras 18 atribuições foram classificadas como sendo de importância considerável para os trainees. Muitas dessas 18 competências envolvem o processo de gerenciamento de planejamento, organização, liderança e controle e o restante está relacionado à gestão financeira, direito, saneamento e segurança alimentar, reservas de quartos e manutenção dos padrões de qualidade dos quartos. Já nos anos 2000, Kay & Russette, identificam em seu trabalho 18 competências que são identificadas como críticas/essenciais para todas as seis combinações de áreas funcionais e níveis de gerenciamento estudados em sua pesquisa. Uma metodologia aplicada pelos autores foi a classificação destas 18 competências identificadas nos 5 domínios definidos por Sandwith (1993). Este processo identificou doze competências de liderança, quatro interpessoais, uma técnica e uma conceitual-criativa. Eles ainda apontam que nenhuma das 18 competências poderia ser classificada como "administrativa".

Raybould & Wilkins (2006) identificaram os domínios relacionados as habilidades interpessoais, resolução de problemas e autogestão como os mais importantes para os graduados que ingressam no setor de hospitalidade, desta forma confirmando outros resultados já obtidos por Tas et al. (1996), Nelson e Dopson (1999) e Christou (2000). Mais

¹¹ O foco de pesquisa em recém graduados ou trainees de gerentes, ou mesmo nos currículos de graduação, é uma prática comum no campo da pesquisa em competências na hospitalidade. Entre as metodologias utilizadas, os pesquisadores adotam a identificação das percepções tanto dos alunos, quanto dos gestores que atuam na área, bem como a visão da indústria e dos stakeholders, estas abordagens permitem validar os resultados e compreender o cenário da gestão como um todo.

à frente, Suh et al., (2012) apresentam os resultados derivados da análise fatorial realizada em seu estudo, e indicaram uma confirmação geral dos resultados de pesquisas anteriores associado a competências importantes para gerentes de hospitalidade. Os seis fatores identificados pela análise fatorial foram habilidades interpessoais, habilidades de supervisão, habilidades de hospitalidade, liderança, habilidades de comunicação e habilidades de gerenciamento de alimentos e bebidas. Os fatores de habilidades interpessoais e de supervisão apresentados por eles corroboram com as descobertas de estudos anteriores que destacaram a importância das habilidades em recursos humanos. Especialmente, estudos realizados por Raybould e Wilkins (2006) e Tas et al. (1996) relataram habilidades interpessoais como a competência mais importante. As habilidades e competências relevantes à liderança e à comunicação oral e escrita surgidas em seu estudo refletem as descobertas de estudos anteriores sobre competências em gestão de hospitalidade (Chung-Herrera et al., 2003; Gilbert e Guerrier, 1997; Kay e Russette, 2000; Raybould e Wilkins, 2006) em que as competências associadas à autogestão, pensamento crítico, liderança e comunicação foram consideradas importantes para o sucesso futuro dos gerentes de hospitalidade. Escuta, alta tolerância à mudança, interação eficaz com os hóspedes, liderança, abertura a novas ideias e interações com superiores, subordinados e colegas e integridade pessoal foram sete das competências identificadas no estudo. Uma outra competência que surge identificada pelos gestores é o conhecimento das diferenças culturais. Segundo os autores à medida que mais empresas de hospitalidade operam internacionalmente, os gerentes de hospitalidade se tornam mais sensíveis às diferenças culturais e às diversas forças de trabalho (Suh et al., 2012b).

Sisson & Adams (2013) também integram a lista de estudos que apoiam a maior parte das pesquisas anteriores, indicando que as competências mais essenciais para que os gerentes sejam bem-sucedidos em hospitalidade estão representadas entre as Soft Skills (habilidades de comunicação oral e escrita, liderança, desenvolvimento de relações positivas com hóspedes e funcionários, saber gerenciar o estresse pessoal, delegação de tarefas, e outras). Os autores indicam que as duas competências essenciais mais importantes do estudo foram o “desenvolvimento de relações positivas com os clientes” e o “trabalho eficaz com colegas”. No mesmo sentido apontam para três principais resultados gerais do estudo, que são: a confirmação das soft skills como competências essenciais aos graduados em hospitalidade; a evidência de que as hard skills também são importantes para os gerentes de

hospitalidade iniciantes; e, por último, que existe pouca diferença entre as competências necessárias para os gerentes iniciantes nas três áreas funcionais: hospedagem, alimentos e bebidas e *meeting* e eventos.

Por último, um dos resultados mais significativo do estudo de Christou (2013), é que tanto os gerentes gerais quanto os graduados identificaram como competências mais essenciais aquelas que estão associadas às habilidades sociais (soft skills) (ou competências interpessoais e relações humanas associadas). A listagem de competências identificadas pelos autores segue a mesma linha de competências identificadas em estudos anteriores.

Outros estudos como de Chung-Herrera et al (2003) e Wilks & Hemsworth (2011), mostram que as características de comportamento ligadas a fatores pessoais são vistas como mais importantes no presente e continuam liderando a lista para as características do futuro. Neste sentido, tanto a revisão da literatura quanto os resultados destas pesquisas mostram que os profissionais de hospitalidade tendem a classificar as competências interpessoais, ou soft skills como sendo as mais importantes. Isto demonstram que os profissionais da área da hospitalidade, no geral, compõem ***um perfil de indivíduos que além de estarem dispostos a desenvolver, possuam***, competências, habilidades e características relacionadas com habilidades sociais, habilidades de liderança, competências interpessoais, e habilidades de autogestão.

Finalmente os estudos de Kay & Moncarz (2004) e Sisson & Admas (2013), trazem ao campo de identificação das competências necessárias aos gestores da hotelaria tradicional resultados relacionados a identificação das hard skills como competências essenciais. As hard skills são um grupo de classificação de competências que se opõem as soft skills, no sentido de identificarem competências mais técnicas e direcionadas a uma atividade específica de trabalho, de acordo com James e James (2004), são competências orientadas a tarefas aprendidas através da educação e/ou formação, ou como descreve Weber et al (2013), correspondem às habilidades nas categorias técnicas e administrativas. Assim Kay & Moncarz (2004), identificam a necessidade das hard skills a medida que os gestores de hotéis sobem na hierarquia de gerenciamento, passando ao nível médio e ao nível superior de gerenciamento, indicando que na hotelaria tradicional embora as soft skills tenham valor fundamental do primeiro ao último estágio de gerenciamento, as hard skills são necessárias

a aqueles profissionais que visam um plano de carreira e almejam o sucesso dentro das organizações.

Comparando as 17 competências identificadas como essenciais pelos gestores dos Hostels neste estudo com as competências identificadas pelos autores citados acima podemos observar resultados semelhantes, porém que apresentam algumas diferenças relevantes entre si e ainda alguns resultados diferentes, principalmente entre competências identificadas na hotelaria tradicional e não identificadas nos Hostels.

Em primeiro lugar podemos observar que tanto na hotelaria tradicional, quanto nos Hostels as competências que são identificadas como as mais essenciais são, em sua maioria, classificadas como *Soft Skills*. Das 17 competências identificadas pelos gestores dos Hostels 14 são classificadas como *Soft* e apenas 3 podem ser identificadas como *Hard Skills*. Contudo a identificação de algumas *Hard Skills* como competências essenciais aos gestores dos Hostels, corrobora com os resultados de Kay & Moncarz (2004) e Sisson & Admas (2013) que também identificam a necessidade de algumas *Hard Skills* para os gestores da hotelaria tradicional, seja em algum setor específico ou nível de gerenciamento. Estes resultados indicam, que tanto na hotelaria tradicional, quanto nos Hostels as *Soft Skills* predominam como competências mais relevantes, porém a necessidade de *Hard Skills* é percebida como um elemento fundamental para o desenvolvimento de certos processos e atividades bem como para o sucesso da gestão dos empreendimentos.

Em segundo lugar podemos observar, tanto na hotelaria tradicional, quanto nos Hostels, a identificação das competências sociais, do compromisso com a qualidade e da necessidade da habilidade de gestão da diversidade. As competências sociais (habilidade de comunicação oral e escrita, habilidade de interação com hóspedes e funcionários, habilidade de escuta, esforçar-se para manter relacionamentos positivos e outras) são competências que aparecem no topo das necessidades entre os dois setores. No entanto, nos Hostels, desenvolvem-se outros tipos de habilidades sociais que são associadas a características específicas do tipo de operação, como: “incentivar uma comunicação mais pessoal e acolhedora, possibilitando a troca de conhecimentos e experiências”, bem como a capacidade de “acolher sem criar julgamentos”. O compromisso com a qualidade, que vai, além de saber como gerenciar os problemas e ter atenção e vontade de lidar com as solicitações dos hóspedes, mas também se preocupa em implementar e manter padrões de qualidade, também aparece como essencial

nos dois setores. Contudo nos Hostels, as competências de compromisso com a qualidade ainda acrescentam a habilidade de “antecipar as necessidades dos turistas, sabendo utilizar os recursos e serviços locais disponíveis para agregar valor à experiência”. As competências em gestão da diversidade aparecem como sendo igualmente necessárias nos dois setores. Contudo, esta competência, diferente das demais citadas, só aparece na lista de competências essenciais aos gestores da hotelaria tradicional mais recentemente a partir do ano de 2006, especificamente nos resultados dos trabalhos de Raybould & Wilkins (2006) e posteriormente no trabalho de Suh et all. (2012b). Os autores relacionam o aparecimento desta competência com a internacionalidade das empresas, que quando começam a atuar no mercado internacional, conseqüentemente necessitam desenvolver este tipo de habilidade. Já nos Hostels, esta competência, que aparece classificada como a maior média geral, ela está diretamente relacionada com a diversidade do público-alvo identificada atualmente nos Hostels, bem como a característica intrínseca deste tipo de estabelecimento ligada a hospitalidade genuína.

Entre as principais diferenças podemos observar que são identificadas como essenciais aos gestores da hotelaria tradicional competências como “demonstrar aparência e postura profissional”, “habilidades de gestão de equipe”, “habilidades de liderança”, “ter conhecimento e estar em conformidade com os requisitos legais do estabelecimento”, “habilidade em TI”, e “conhecimento de mercado”. Estas competências, embora apresentadas aos gestores dos Hostels, não obtiveram médias suficientes para serem classificadas como essenciais, porém todas receberam a classificação de competências de importância considerável, apontando para a necessidade eminente destas habilidades. Como justificativa para que tais competências não tenham sido classificadas como essenciais podemos apontar para as seguintes questões.

1 – Os Hostels são ambientes descontraídos e que possuem ambientes informais, assim demonstrar aparência e postura profissional pode não ser uma preocupação básica de um gestor de Hostel. Embora esta necessidade seja percebida em algumas situações.

2 – O total de Hostels identificados na amostra analisada neste estudo, classificam-se como micro empresas, ou seja, possuem menos de 10 funcionários, a exceção de um estabelecimento que possuía 13 colaboradores. Este fato, indicava que habilidades ou competências em gestão de equipe ou liderança não sejam bem desenvolvidas por conta da

quantidade reduzida de funcionários. O que pode não estar relacionado com a não necessidade desta habilidade.

3 – A legislação aplicada para um estabelecimento do tipo Alojamento Local, onde se classificam também os Hostels, em Portugal, são relativamente mais simples, ou seja, que possuem menos requisitos legais e proporcionam mais facilidade e compreensibilidade por parte dos gestores, do que os requisitos legais aplicados aos hotéis. Isto acontece pois os alojamentos locais são empreendimentos menores, com menos funcionários e menos exigências com relação ao serviço oferecido do que os hotéis tradicionais, não quer dizer que sejam empreendimentos com menos responsabilidades e sim com mais acessibilidade. Desta forma, para os gestores de Hostels, esta competência também pode não ser interpretada como uma preocupação de primeira instância.

4 – Muitas micro e pequenas empresas trabalham com pouca relação com os serviços de tecnologia da informação, embora atualmente a tecnologia e as redes sociais sejam um elemento fundamental, muitas vezes proporcionando vantagens no mercado quando relacionados ao marketing e a informação, em alguns casos, como para os processos gerenciais ligados a reservas ou mesmo para pagamentos, estas habilidades não sejam tão exploradas.

5- Competências relacionadas ao conhecimento de mercado ainda podem ser pouco desenvolvidas e exploradas pelo nicho emergente dos Hostels em Portugal. Apesar do crescimento acelerado em todo o país, é possível que os gestores e principalmente os empreendedores sejam indivíduos que perceberam uma oportunidade de negócios, porém sejam pessoas sem experiência, tanto da área do empreendimento quanto na área da hospedagem. Esta característica encontrada na amostra deste estudo, que revelou, apenas 8 indivíduos com formação na área do turismo e da hotelaria pode ser um fator de influência neste quesito.

Por último uma análise já realizada anteriormente em estudos sobre as competências dos gestores da hotelaria tradicional é a classificação das competências identificadas através do modelo de 5 domínios de competências de Sandwith (1993b). O modelo de domínio de competências de Sandwith é um dos principais influenciadores no desenvolvimento de modelos de competências na área da gestão e da administração e ainda é amplamente utilizado atualmente. Classificando as 17 competências identificadas neste estudo nos cinco

domínio de Sandwith, encontramos 7 competências classificadas no domínio de liderança, 2 classificadas no domínio conceitual-criativo, 5 classificadas no domínio interpessoal e 3 classificadas no domínio técnico. Nenhuma das 17 competências poderia ser classificada como administrativa. Este resultado também apoia os resultados de Kay & Russette (2000b), onde as autoras não identificam nenhuma das 18 competências essenciais de sua pesquisa, como pertencentes ao domínio administrativo. A abordagem dos 5 domínios de competências de Sandwith desenvolve e define com clareza a esfera dos principais conjuntos de classificação das competências que podem ser trabalhadas no ambiente da gestão. Por outro lado, os cinco domínios ainda podem, em complemento a abordagem, serem classificados como domínios de soft skills, hard skills e mixed skills, proporcionando uma sistematização e identificação das competências com ainda mais precisão de acordo com as necessidades das organizações.

Uma última análise com relação as abordagens utilizadas na hotelaria tradicional, pode ser feita com relação a abordagem de competências genéricas estudada no capítulo de revisão da literatura. Esta abordagem é uma estrutura de modelo de competências desenvolvida em um ambiente acadêmico que tem o propósito de agrupar habilidade e competências transferíveis que sejam essenciais em para a empregabilidade em algum nível (Kearns, 2001). Esta abordagem nos leva a observar o cenário de competências por uma outra perspectiva, visando competências relacionadas a capacidade interpessoal, habilidades de liderança, autogerenciamento, em resumo habilidades que podem ser identificadas como soft skills, que são, como visto competências essenciais na área da hospitalidade. No entanto esta estrutura de competências genéricas não foca em habilidades e competências técnicas ou administrativas o que também como visto são essenciais em algum nível de gerenciamento tanto da hotelaria tradicional como na gestão dos Hostels. Fazendo uma breve comparação das competências (conforme apresentado na Tabela 16) identificadas neste estudo com as competências definidas por Raybould & Wilkins (2006), como pertencentes a estrutura de competências genéricas em seu trabalho, podemos notar algumas diferenças.

Tabela 16: Comparação entre as competências essenciais aos gestores dos Hostels com a estrutura de competências Genéricas

<i>Grupos de Competências Essenciais aos Gestores de Hostels</i>	<i>Estrutura de Competências Genéricas de Raybould & Wilkins</i>
<i>Gestão da Diversidade (H,T)</i>	Comunicação Oral
<i>Orientação à Hospitalidade (H,T)</i>	Comunicação Escrita
<i>Competências Sociais (H,T)</i>	Resolução de Problemas
<i>Processos de Segurança, Limpeza e Higiene (H)</i>	Conceitual e Analítica
<i>Resiliência e Otimismo (T)</i>	Gerenciamento de Informação
<i>Compromisso com a Qualidade (H,T)</i>	Liderança e Trabalho em Equipe
<i>Criatividade e Inovação (T)</i>	Habilidades Interpessoais
	Adaptação e Aprendizado
	Auto Gerenciamento

Fonte: elaboração da autora

Analisando a tabela acima podemos perceber que no quadro de competências genéricas não são identificadas dimensões, ou grupos de competências onde possam ser identificadas habilidade em gestão da diversidade ou mesmo relacionadas a orientação à hospitalidade. O que por outro lado, são grupos de competências que foram identificados como sendo essenciais a hotelaria tradicional em estudos anteriores bem como identificados neste estudo como essenciais aos gestores dos Hostels. Desta forma fazendo que as dimensões de competências genéricas não se adaptem adequadamente quando aplicadas para definir ou identificar competências quando relacionadas ao cenário atual de atividades de novos empreendimentos da hotelaria como Hostels. Não excluindo sua importância e funcionalidade, bem como a sua eficácia em relação aos resultados fornecidos quando aplicado no ambiente acadêmico e de formação de novos gestores para a área da hotelaria e do turismo.

6.6.2. Análise comparativa entre grupos de variáveis sócio demográficas

A pesquisa sócio demográfica aplicada neste estudo contou com a identificação e recolha de dados baseados em 6 variáveis diferentes das quais representaram: idade; gênero; cargo que ocupa; habilitações literárias; se possui formação na área do turismo ou da hotelaria; e há quantos anos ocupa o atual cargo. Neste sentido, de acordo com os dados obtidos de cada participante da entrevista, observou-se a possibilidade de realizar análises comparativas entre alguns grupos sócio demográficos de importância relevante para estudo, com o objetivo

de perceber se estas variáveis sócio demográficas apresentavam alguma influência significativa com relação à percepção dos gestores em identificar aquelas competências que seriam essenciais ao seu trabalho. Assim estabeleceu-se uma metodologia análise que seguiu os seguintes parâmetros:

Em primeiro lugar para que se pudesse definir se existiam diferenças consideráveis entre a classificação das competências por diferentes grupos sócio demográficos, se definiu que, a comparação entre variáveis seria realizada a partir do valor médio calculado para cada variável do grupo sócio demográfico e posteriormente seriam identificadas como diferenças relevantes aquelas competências que apresentassem uma diferença entre médias totais de no mínimo 0,50. Todas as 53 competências pertencentes a tabela foram analisadas através desta metodologia assim, resultando na identificação de um grupo de competências por variável sócio demográfica que obtiveram médias diferentes entre os grupos comparados.

Em segundo lugar observou-se quais seriam os grupos de variáveis que poderiam apresentar resultados diferentes em comparação um com o outro e que fossem relevantes para este estudo. Neste sentido os grupos de variáveis identificados foram: gênero, uma vez que a porcentagem de participantes de diferentes gêneros foi semelhante (onde identificou-se um total de 13 mulher e 14 homens); cargo que ocupa, por mais que a quantidade de gestores tenha sido inferior a quantidade de gestores/proprietários (resultado já esperado pelo estudo) uma vez que foram identificados cargos de gestores neste ramo de atividade, torna-se relevante para o estudo perceber se existem diferenças entre a percepção das competências necessárias identificadas por um grupo ou por outro; o grau de habilitações literárias neste caso também pode ser percebido como de importância considerável, uma vez que entende-se que este fator classifica um nível de instrução acadêmica mais alta aos indivíduos. Neste caso específico, de comparação entre as variáveis classificadas por grau de habilitação literária, mesmo que, tenha-se identificado três graus de habilitações diferentes entre os participantes, dos 27 entrevistados apenas 1 possui o “mestrado” como grau de habilitação, e este participante em específico, classificou todas as 53 competências da tabela entre essenciais e de importância relevante (atribuindo conforme a escala de likert de cinco pontos, valores de 5 e 4 às competências), assim identificou-se que a diferenças mais relevantes estavam entre os grupos de “ensino secundário” e “licenciatura”. Finalmente identificou-se uma diferença relevante de indivíduos que possuíam formação acadêmica na área do turismo e da hotelaria, sendo 8 indivíduos do total da amostra a possuírem formação na área.

Assim, foram feitas análises comparativas entre as médias totais calculadas para cada grupo de variáveis sócio demográficas e a partir da identificação, do valor da diferença calculado com base na subtração dos grupos, identificado como igual ou acima de 0,50, foram distinguidas as competências indicadas com grau relevante de diferença por cada grupo.

Com relação a comparação das médias realizada entre os grupos de gênero, foi possível identificar 6 competências que receberam médias com diferenças acima de 0,5. Na totalidade, para todas estas 6 competências, indicadas da Tabela 17, os valores mais altos com relação a importância das competências foram atribuídos pelas mulheres. Os grupos de competências que foram mais valorizados pelas mulheres foram, competências financeiras, gestão organizacional, gestão de equipe e networking e gerenciamento de stakeholders. Destacando as maiores diferenças encontradas para:

- Competências financeiras

- Capacidade de entender a percepção dos clientes sobre o valor do produto para otimizar e maximizar a receita (diferença de 0,69)

- Gestão Organizacional

- Criação e gestão de escalas de trabalho eficientes, garantindo conforto e segurança sem gerar conflito entre hóspedes e os funcionários (diferença de 0,62)

- Gestão de Equipe

- Capacidade de criar um ambiente propício ao trabalho, inspirando, capacitando e orientando outras pessoas a desenvolver e contribuir para a organização, fornecendo feedback construtivo e oferecendo oportunidades de aprendizado formais e informais, influenciando outras pessoas a agirem de propósito (diferença de 0,69)

Tabela 17: Comparação da diferença de médias entre grupos de gênero

<i>Competência</i>	<i>Gênero</i>		
	Feminino Média	Masculino Média	Diferença Média
<i>CF02</i>	4,62	3,93	0,69
<i>GO04</i>	4,62	4,00	0,62
<i>GO06</i>	4,00	3,43	0,57
<i>GE11</i>	4,62	3,93	0,69

<i>GE12</i>	4,62	4,07	0,54
<i>NGS44</i>	4,46	3,93	0,53

Fonte: Elaboração da autora

Embora a quantidade de gestores em relação a quantidade de gestores/proprietários tenha sido relativamente alta (sendo dos 27 entrevistados, 24 gestores/proprietários e apenas 3 gestores), após a realização da análise entre as médias calculadas para as competências entre gestores e gestores/proprietários, foi possível identificar uma grande diferença entre os dois grupos de respondentes. No geral as médias mais altas para as competências foram atribuídas pelos gestores/proprietários. Dentre as médias que obtiveram maior diferença entre o valor das médias atribuídas por cada grupo destacam-se as seguintes:

- Gestão de Eventos

- Conhecimento sobre planeamento e gestão de eventos. Capacidade para planear eventos que sejam atrativos a todos os tipos de hóspedes e gerem receita ao estabelecimento

- Orientação à comunidade

- Possuir conhecimento cultural e histórico da comunidade e da região, bem como promover ações de valorização e preservação do património e da cultura local (diferença de 0,67)
- Incentivar a integração entre visitantes e moradores locais de forma a diminuir os conflitos entre a comunidade e os turistas (diferença de 0,92)

- Competências Sociais

- Capacidade de se expressar claramente para conseguir transmitir a mensagem de maneira sucinta e eficaz (diferença de 1,04)

- Conhecimento na área de A&B

- Possuir noções básicas sobre o preparo e manuseio de alimentos e bebidas, bem como nos procedimentos sanitários de higiene para conservação e armazenagem de insumos (diferença de 0,63)

- Orientação à Sustentabilidade

- Ter conhecimento sobre, e desenvolver práticas sustentáveis na gestão e operacionalização do estabelecimento além de garantir que, os hóspedes e a equipe, tenham conhecimento sobre as medidas e ações desenvolvidas (diferença de 1,29)

- Orientação à Hospitalidade

- Tornar a hospitalidade genuína o valor principal do estabelecimento. Estabelecer uma conexão pessoal, intrínseca, entre o espaço físico e as características do ambiente, sabendo como transmitir genuinamente esta mensagem aos hóspedes e a equipe (diferença de 0,71)

- Gestão de Conflitos

- Capacidade de negociar as diferenças de maneira calma e não defensiva e resolver os problemas criando soluções criativas (diferença de 0,79)

- Capacidade de antecipar as necessidades da equipe, prevendo conflitos internos e sabendo lidar com as reclamações de maneira a garantir a motivação profissional e pessoal (diferença de 0,63)

Tabela 18: Comparação das médias entre tipos de cargo

<i>Competência</i>	<i>Cargo</i>		
	Gestor	Gestor/Proprietário	Diferença
	Média	Média	Média
<i>GEV16</i>	3,00	3,71	0,71
<i>OC18</i>	3,00	3,67	0,67
<i>OC19</i>	2,67	3,58	0,92
<i>CS21</i>	4,33	4,83	0,50
<i>CS23</i>	3,67	4,71	1,04
<i>CS24</i>	4,00	4,58	0,58
<i>CAeB27</i>	3,33	3,96	0,63
<i>OS28</i>	3,00	4,29	1,29
<i>PSLH30</i>	4,00	4,58	0,58
<i>OH32</i>	4,00	4,71	0,71
<i>GC37</i>	3,67	4,46	0,79
<i>GC38</i>	3,67	4,29	0,63
<i>IC39</i>	3,67	4,21	0,54
<i>NGS44</i>	5,00	4,08	0,92

Fonte: Elaboração da autora

A exceção de uma, todas as outras competências indicadas acima com valores maiores de diferença entre as médias encontradas foram atribuídas por gestores/proprietários, indicando assim que os proprietários dos Hostels tendem a identificar estas competências específicas como mais importantes do que os indivíduos que são apenas gestores do estabelecimento. Neste quadro uma única competência foi identificada como mais relevante para os indivíduos que ocupavam apenas o cargo de gestor foi a competência de “networking e gerenciamento de stakeholders” (como indicada na tabela NGS44).

- Networking e gerenciamento de stakeholders

- Capacidade de se envolver efetivamente com stakeholders internos e externos, ou seja, funcionários, gerência e acionistas, gerenciando adequadamente suas expectativas (diferença de 0,92).

Uma análise relevante sobre as competências vistas como mais relevantes aos gestores/proprietários, é a identificação das competências de orientação à comunidade, orientação à sustentabilidade, gestão de conflitos e gestão de eventos. Com já visto a competência de orientação à comunidade foi o único grupo classificado em média geral como moderadamente importante, no entanto, apesar de não ser considerado como essencial aparece sendo como mais relevante para os proprietários do que para os gestores. A mesma situação encontramos com relação as outras competências de orientação à sustentabilidade, gestão de conflitos e gestão de eventos, uma vez que elas não aparecem como essenciais, no entanto são reconhecidas como mais relevantes nos gestores/proprietários do que para os gestores.

Com relação as habilitações literárias, também foi possível identificar algumas diferenças relevantes com relação a diferença entre as médias gerais calculadas entre pessoas que possuíam apenas o ensino secundário e pessoas que possuíam licenciatura como grau de habilitação. Neste caso as médias mais altas atribuídas foram dadas pelos indivíduos que possuíam grau de instrução identificado como licenciatura. As maiores diferenças foram encontradas com relação as seguintes competências:

- Gestão de equipe

- Capacidade de criar um ambiente propício ao trabalho, inspirando, capacitando e orientando outras pessoas a desenvolver e contribuir para a organização, fornecendo feedback construtivo e oferecendo oportunidades de aprendizado formais e informais, influenciando outras pessoas a agirem de propósito (diferença de 0,86)
- Capacidade de coordenar os esforços dos membros da equipe e trabalhar efetivamente para promover os objetivos coletivos através da colaboração e cooperação (diferença de 0,95)

- Competências Sociais

- Capacidade de se expressar claramente para conseguir transmitir a mensagem de maneira sucinta e eficaz (diferença de 0,68)

- Competências em A&B

- Possuir noções básicas sobre o preparo e manuseio de alimentos e bebidas, bem como nos procedimentos sanitários de higiene para conservação e armazenagem de insumos (diferença de 1,05)

- Gestão de conflitos

- Capacidade de antecipar as necessidades da equipe, prevendo conflitos internos e sabendo lidar com as reclamações de maneira à garantir a motivação profissional e pessoal (diferença de 1,41).

Tabela 19: Comparação das médias entre indivíduos com diferentes níveis de habilitação literária

<i>Competência</i>	<i>Habilitações Literárias</i>		
	Ensino Secundário	Licenciatura	Diferença
	Média	Média	Média
<i>CF02</i>	3,75	4,32	0,57
<i>GO04</i>	3,75	4,36	0,61
<i>GE09</i>	3,75	4,27	0,52
<i>GE11</i>	3,50	4,36	0,86
<i>GE12</i>	3,50	4,45	0,95
<i>OC18</i>	4,00	3,50	0,50
<i>CS23</i>	4,00	4,68	0,68

<i>CAeB27</i>	3,00	4,05	1,05
<i>GC38</i>	3,00	4,41	1,41
<i>CM43</i>	3,75	4,32	0,57

Fonte: Elaboração da autora.

Dentre as competências identificadas neste grupo, uma única competência foi identificada como mais relevante para aqueles que possuíam ensino secundário, a competência de orientação à comunidade.

Com relação a formação na área da hospitalidade, diferente do esperado, apenas duas competências foram identificadas com médias calculadas com uma diferença maior de 0,50. Este resultado indica que a formação na área da hospitalidade não é um fator que influencie diretamente sobre a percepção e identificação das competências necessárias aos gestores dos Hostels, uma vez que mesmo aqueles indivíduos que não possuíam esta formação identificaram as mesmas competências como sendo essenciais aos gestores. As únicas competências que foram classificadas com diferença significativa entre os dois grupos foram as seguintes:

- Competências financeiras

Capacidade de entender a percepção dos clientes sobre o valor do produto para otimizar e maximizar a receita (diferença de 0,52)

- Gestão de Eventos

Conhecimento sobre planejamento e gestão de eventos. Capacidade para planejar eventos que sejam atrativos a todos os tipos de hóspedes e gerem receita ao estabelecimento (diferença de 0,88)

Sendo que os indivíduos que possuíam formação na área da hospitalidade foram aqueles que classificaram estas competências como de maior importância.

Tabela 20: Comparação das médias entre indivíduos com formação da área da hospitalidade

Competência	Formação na área da Hospitalidade		Diferença Total
	Sim	Não	
CF02	4,63	4,11	0,52
GEV16	4,25	3,37	0,88

Fonte: Elaboração da autora

Por outro lado, a competência que aparece com o maior valor diferente entre as médias é a competência em gestão de eventos, habilidade que também foi identificada como de importância relevante quando realizada a análise de grupo entre gestores e gestores/proprietários, sendo reconhecida como mais relevante aos gestores/proprietários.

6.7. Análise das respostas dissertativas

A entrevista realizada com os indivíduos da amostra, como explicado anteriormente, foi composta por três etapas distintas, sendo que a primeira etapa da entrevista referia-se a um conjunto de 6 questões de caráter aberto, contudo orientadas a um tema específico, de forma a compreender questões relacionadas a realização pessoal, motivação para trabalhar especificamente neste meio de hospedagem, sobre a caracterização e gestão do Hostel e por último uma pergunta relacionada ao cenário de pandemia (covid-19) vivido atualmente. Dentre estas questões, duas eram direcionadas a respostas de sim e não, enquanto as outras 4 eram dissertativas, onde os entrevistados estariam à vontade para comentar suas respostas.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através da análise das respostas dos entrevistados. Para se pudesse ter uma melhor compreensão das respostas obtidas a análise das questões foi realizada da seguinte maneira: as questões direcionadas a respostas de sim e não, respectivamente as questões de número 2 e 3, serão analisadas em conjunto, e posteriormente serão analisadas, uma à uma, o restante das questões dissertativas, respectivamente as questões de número 1, 4, 5 e 6.

Questões nº 2 e 3, respectivamente:

- Você se sente realizado **profissionalmente** como gestor e/ou proprietário do Hostel?
- Você se sente realizado **financeiramente** como gestor e/ou proprietário do Hostel?

As duas questões referidas acima tinham o objetivo de perceber a satisfação dos gestores com relação a escolha em trabalhar e/ou empreender em um Hostel de modo a perceber se a satisfação financeira tinha alguma influência na satisfação profissional. Estas questões tratam tanto da opção de um indivíduo pela escolha de uma carreira profissional quanto da opção pela escolha de empreender em um negócio e conseqüentemente escolher uma carreira profissional. Embora nas duas alternativas identifique-se uma motivação em comum, a escolha por empreender traz algumas condicionantes diferentes. No que concerne as respostas dos entrevistados, respectivamente a questão de número 2:

A maior parte dos entrevistados, 23 pessoas, responderam que sentem-se realizados profissionalmente como gestores e gestores/proprietários dos Hostels. Destas 23 pessoas, 2 cometam sobre as dificuldades eminentes encontradas no momento atual de pandemia, no entanto apesar da situação ainda sentem-se realizadas e otimistas. Ainda destas 23 pessoas, 21 são gestores/proprietários e 2 são gestores. Isto indica que, mesmo aqueles profissionais que não são donos do estabelecimento sentem-se confortáveis e satisfeitos com sua atividade atual. Dois participantes da pesquisa responderam que não sentem-se realizados, contudo, um dos entrevistados justifica sua resposta apontado para o fato que o Hostel ainda não está em funcionamento devido a pandemia e o outro explica que este seria seu primeiro ano de funcionamento na temporada alta, durante o verão, porém por conta também da pandemia, acabou-se frustrando em relação aos objetivos que almejava. Finalmente um único participante, identificado como gestor do Hostel, explica que, sua realização em trabalhar em um Hostel não é profissional e sim pessoal.

Na questão de número 3 podemos observar uma situação diferente da questão anterior, onde, com relação a satisfação profissional, a maioria dos indivíduos responde positivamente ao fato de sentir bem sucedido com relação a escolha pelo Hostel. Com tudo, relativamente a questão financeira, apenas 14 pessoas afirmam que sentem-se realizados, 12 destes respondentes são gestores/proprietários. Apesar de este número ainda representar a maioria, vemos uma diferença de 9 indivíduos com relação a questão anterior. Sobre estas 14 pessoas que afirmam que sentem-se realizadas financeiramente, 4 indicam que na situação da pandemia não podem afirmar que são a questão financeira como algo satisfatório. Do restante dos respondentes, 4 afirmam que não sentem-se realizados, sendo um dos indivíduos ocupante do cargo de gestor. Outros 3 respondem que pelo fato de seus empreendimentos serem novos não podem afirmar nem que sim nem que não, contudo acreditam que

alcançarão seus objetivos. Outro entrevistado explica que neste momento “*só tem noção do investimento inicial*”, ou seja, o gasto com os custos do empreendimento. Quatro pessoas afirmam, “pouco realizado”, “não totalmente”, “as vezes” e “razoavelmente satisfeita”, sendo que referente a pessoa que responde, “razoavelmente satisfeita”, também comenta que “não é o pior dos negócios, mas também não é o melhor”. Por último, um dos indivíduos relata que “a questão financeira é acessória”, indicando possivelmente que sua principal satisfação está no trabalho e não no retorno financeiro.

Com relação a satisfação profissional e pessoal, fica evidente que a maior parte dos entrevistados estão satisfeitos com suas escolhas, tanto gestores/proprietários quanto gestores. Mesmo aqueles indivíduos que não afirmam que sentem-se realizados estão condicionados a outros fatores que não a insatisfação com o trabalho ou a atividade desenvolvida. Por outro lado, a questão da satisfação financeira mostra-se como sendo um fator mais complexo para os entrevistando, apesar de a maioria responder que sente-se realizado o restante do grupo oscila entre não se sentir realizado e identificar fatores externos que podem a qualquer momento mudar a relação de satisfeito para não satisfeito. Contudo, também observou-se que, os entrevistados que afirmaram que não são realizados financeiramente, ainda sim afirmaram que são realizados profissionalmente. Os indivíduos que justificaram suas respostas em detrimento de possuírem um empreendimento novo ainda sim indicaram expectativas positivas, tanto para satisfação profissional quanto para satisfação financeira. Tantos gestores, quando gestores/proprietários, no geral, sentem-se realizados e a questão da insatisfação financeira não aparece como sendo um fator influenciador para a satisfação pessoal e profissional.

-

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos com a análise do restante das questões. Para a realização desta análise identificou-se um padrão de correspondência entre as respostas ao qual proporcionou o agrupamento dos resultados obtidos em categorias distintas relativas a cada questão. Assim foi possível, para cada questão, reconhecer quais elementos foram citados com maior frequência, possibilitando a identificação de um fator comum entre os respondentes e conseqüentemente levando a compreensão e interpretação dos dados de maneira a ir ao encontro dos objetivos estabelecidos por cada questão. Estas 4 questões, embora classificadas como de caráter aberto, proporcionando aos gestores comentarem suas

respostas, tinham em comum o objetivo de identificar elementos específicos (motivações, características, competências e desafios) em relação a opinião pessoal de cada indivíduo, assim possibilitando o reconhecimento e análise de fatores comuns pelos quais os gestores são motivados a desenvolverem e executarem o seu trabalho. Abaixo seguem as análises referentes a cada questão.

Questão nº 1: Qual foi a sua principal motivação para empreender e/ou gerir um Hostel?

A questão de número 1 questionava os entrevistados sobre a motivação pessoal que os levou a escolha de trabalhar e/ou empreender em um Hostel. Na análise desta questão foram identificadas 7 naturezas de motivações distintas. Os grupos identificados a partir das respostas dos entrevistados foram:

- 1- Mudança de vida;
- 2- Oportunidade;
- 3- Gostar de lidar com pessoas;
- 4- Gostar da atividade, estilo e conceito do Hostel;
- 5- Visão de negócios;
- 6- Vontade de trabalhar por conta própria; e
- 7- Influência familiar.

Dentre estes grupos a motivação identificada como “visão de negócios” obteve destaque, sendo que 9 entrevistados indicaram em suas respostas a intenção ligada ao planejamento, investimento e percepção do mercado turístico para tomada de decisão em investir ou trabalhar na área. Neste sentido os entrevistados apontaram para fatores como o crescimento do fluxo turístico na região, a falta de oferta deste tipo de empreendimento e a crescente procura por parte dos turistas e também imigrantes por este tipo de alojamento. Da mesma forma outros indivíduos também apontaram para a necessidade de dar resposta a grupos específicos de viajantes e a identificação do potencial turístico na região onde se localiza o empreendimento. Em segundo lugar observou-se que a “oportunidade” foi um fator de motivação identificado como fundamental na tomada de decisão dos entrevistados. Dentre todos os respondentes 5 pessoas apontaram para este fator como principal influenciador. Entre as respostas analisadas, duas pessoas apontaram para a existência de um espaço próprio que foi adaptado para comportar o empreendimento, as outras três apontaram

especificamente para a oportunidade de negócio percebida. Para mais, outros grupos identificados como mais influência foram “gostar da atividade, estilo e conceito do Hostel”, e “vontade de trabalhar por conta própria”.

Questão nº 4 - Qual você acreditar ser o maior desafio/problema em gerir um Hostel?

A questão número quatro tinha o objetivo de analisar quais os desafios e problemas eram mais frequentemente identificados pelos entrevistados como os principais fatores que influenciam negativamente no processo de gestão dos Hostels. A análise das respostas reconheceu 12 fatores diferentes identificados como principais desafios ou problemas, conforme indicado a seguir:

- 1- Atender as expectativas dos clientes;
- 2- Lidar com, e gerir pessoas;
- 3- Manutenção da qualidade;
- 4- Falta de compreensão e empatia por parte dos hospedes;
- 5- Gestão do tempo;
- 6- Sazonalidade;
- 7- Gestão do espaço;
- 8- Preço;
- 9- Falta de turistas devido ao covid-19;
- 10- Problemas de gerenciamento de atividades do dia a dia
- 11- Dimensão; e
- 12- Encontrar funcionários.

Dentre os 12 fatores identificados o mais recorrente foi “lidar/gerir pessoas”, de forma que 4 indivíduos apontaram especificamente para esta questão. No entanto outros fatores que podem ser relacionados a “lidar com, e gerir pessoas” foram os seguintes mais indicados como principais desafios, entre eles estavam, atender as expectativas dos hospedes, manutenção da qualidade e a falta de compreensão e empatia por parte dos hospedes. Apesar de indicados separadamente, todos estes fatores possuem relações diretas entre si. O desenvolvimento das atividades relacionadas ao funcionamento de um estabelecimento de hospedagem, principalmente o Hostel, assim como já referenciado anteriormente, são altamente dependentes das relações criadas com os clientes, bem como tem como objetivo atender as necessidade e expectativas dos hospedes através da qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Uma vez que o mercado se torna muito competitivo estas relações se

intensificam, fazendo com que a atenção e a necessidade em manter relações positivas seja vital para o sucesso do estabelecimento. É possível perceber, a partir das respostas dos entrevistados, que há um consenso entre atender as expectativas dos clientes, por meio da oferta de serviços de qualidade sabendo como gerenciar o relacionamento de maneira a estabelecer relações positivas.

Outro fator indicado como uma dificuldade foi a gestão do tempo, os entrevistados apontam para a necessidade de trabalho 24 horas por dia, 7 dias por semana e a dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal.

Sem relação direta com os 12 fatores indicados acima, dois indivíduos apontaram divergentemente para: “excesso de legislação” e “pouco rigor na atribuição legal para Alojamento Local”. Para estes dois casos específicos seria necessário um estudo mais aprofundado sobre as leis de regulamentação dos Hostels em Portugal, uma vez que as respostas são opostas entre si e relatam problemas legais com relação a regulamentação destes empreendimentos.

Questão nº 5 - Qual característica, em relação a imagem dos Hostels, você diria ser a mais importante para o sucesso deste estabelecimento na atualidade?

A pergunta de número cinco questionava os entrevistados sobre a sua percepção pessoal sobre qual seria a característica mais relevante em relação a um Hostel e que atualmente promova o sucesso deste estabelecimento. As respostas para esta pergunta possivelmente indicariam se os gestores dos Hostels possuem ciência das áreas mais valorizadas pelos clientes e conseqüentemente em quais áreas precisam focar seus esforços na hora de definir tanto padrões de qualidade quanto metas e objetivos, além de padrões de gerenciamento. Nesta análise foram identificadas 9 características que os entrevistados acreditam ser relacionadas ao sucesso do Hostel.

- 1- Higiene e limpeza
- 2- Ambiente Social e informal;
- 3- Conceito;
- 4- Inovação;
- 5- Preço;
- 6- Qualidade dos serviços oferecidos;

- 7- Localização;
- 8- Personalização dos serviços; e
- 9- Dormitórios.

Atendendo as expectativas os entrevistados elencaram características sobre a imagem dos Hostels que corroboram com os resultados de estudos anteriores relacionados a percepção dos hóspedes sobre um Hostel. A característica mais mencionada entre os entrevistados foi “ambiente social e informal”, destacando alguns comentários sobre a presença da cordialidade e da simplicidade do ambiente, a percepção de um ambiente familiar e o convívio social diferenciado. Estas características são, em geral, as mais reconhecidas pelos hóspedes como essenciais em um Hostel, e são diretamente relacionadas as expectativas e conseqüentemente a qualidade da experiência vivida. As outras características apontadas também se relacionam diretamente com a imagem percebida sobre os Hostel na visão geral, tanto do mercado turístico, quanto com relação a percepção dos hóspedes e confirmadas pelas pesquisas científicas até o momento. Como já referenciado, fatores como a limpeza dos ambientes, a localização do estabelecimento, o preço, inovação, conceito e outros, são identificadas como os principais elementos e características identificadas pelos turistas como fatores de influência na tomada de decisão.

Esta questão vai totalmente ao encontro das competências identificadas pelos entrevistados como essenciais aos gestores do Hostels, uma vez que foram indicadas competências como o compromisso com a qualidade, as competências sociais, a gestão da diversidade, orientação à hospitalidade, processos de segurança, limpeza e higiene, dentre outras que se relacionam diretamente com as 9 características identificadas na análise desta questão.

-

Questão nº 6 - Com relação ao cenário mundial atual, a covid-19, qual competência e/ou habilidade considera ser essencial para a gestão do Hostel?

A questão de número 6, assim como referido anteriormente, foi adicionada a entrevista posteriormente ao desenvolvimento do guião, ela fez-se necessária uma vez que o cenário atual, tanto da hotelaria quanto do turismo sofreram, e ainda estão sofrendo fortes abalos devido à crise, assim fazendo com as organizações desenvolvessem rapidamente medidas

que sustentasse as novas condições do mercado. Por este motivo, é imprescindível, perceber pela visão dos gestores quais competências precisaram ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas para que se pudesse sustentar e enfrentar as condições impostas pelo cenário atual. Na análise das respostas para esta questão foram identificadas 10 competências essenciais indicadas pelos gestores como necessárias para enfrentar este cenário em questão.

- 1- Adaptação a mudança;
- 2- Transmitir segurança e confiança aos clientes;
- 3- Inovar;
- 4- Cumprir a lei;
- 5- Agir com responsabilidade;
- 6- Marketing;
- 7- Flexibilidade;
- 8- Limpeza e higiene;
- 9- Paciência e calma; e
- 10- Saber gerir as expectativas dos clientes;

Dentre as 10 competências indicadas pelos entrevistados a mais recorrente foi “transmitir segurança e confiança aos clientes” seguida por “adaptação a mudança” e “limpeza e higiene”. As competências relacionadas com as habilidades de marketing e agir com responsabilidade também aparecem entre as mais indicadas.

As competências indicadas como adaptação a mudança, e seguir padrões de limpeza e higiene são competências já identificadas anteriormente, não relacionadas a tempos de crise, como essenciais aos gestores, por tanto entende-se que atualmente é necessário redobrar a atenção e aperfeiçoar as habilidade e conhecimentos relacionados a estas competências. Por outro lado, como já identificadas como essenciais, podem não ser vistas como uma dificuldade aos gestores. Já competências em ligadas a habilidades em marketing podem ser reconhecidas como uma dificuldade atualmente, tratando-se de gestores que não possuíam estas habilidades desenvolvidas, para aqueles profissionais que já entendiam esta competência como essencial podem identificar este momento como uma oportunidade de aperfeiçoamento desta competência. No geral todas as competências indicadas já faziam parte das competências identificadas como necessárias aos gestores das áreas do turismo e da hotelaria, nenhuma competência pode ser reconhecida como desconhecida aos profissionais da área.

6.8. Competências dos gestores das empresas de pequeno porte

Conforme estudado no capítulo 3, o setor da hotelaria atua, em maior número, através de micro, médias e pequenas empresas. Em Portugal, segundo dados da Eurostat (2017), Portugal é o país da União Europeia (UE) em que uma maior percentagem da população empregada trabalha por conta de pequenas empresas, isto é, com menos de 50 trabalhadores. No setor da hotelaria, não é diferente.

Desta forma, através dos dados recolhidos neste estudo e apresentados no subcapítulo 6.4, sobre a dimensão dos Hostels, constatou-se que, os estabelecimentos nos quais trabalham os gestores e os gestores/proprietários entrevistados são, quase, em sua totalidade micro empresas (Hostels que empregam menos de 10 pessoas), a exceção de um estabelecimento que emprega 13 funcionários, desta forma sendo classificado como média empresa de acordo com os padrões de classificação estabelecidos pelo INE (2010). Os estudos relacionados as pequenas empresas no setor do turismo, bem como definições consensuais entre pesquisadores sobre os parâmetros e diretrizes de dimensão e gestão destes estabelecimentos ainda encontram-se em estágios iniciais. Apesar de existirem classificações, como a definida pelo INE, especificamente em Portugal, sobre como se classificam os empreendimentos, através da quantidade de funcionários empregados, estas definições podem não ser suficientes para entender e analisar, ou mesmo classificar as empresas de hotelaria e turismo. De acordo com Akbaba (2012), a partir da revisão da literatura sobre pequenas empresas e turismo, parece que chegar a uma definição comum de *small tourism businesses* (pequena empresa de turismo) é uma questão importante. A maioria dos estudos na área não especifica a definição que emprega. O autor ainda relata que os poucos estudos que traçam uma definição oferecem abordagens diferentes e não há consenso sobre o que constitui uma pequena empresa de turismo. Ainda segundo Akbaba:

Thomas e Thomas (2005, p. 122) definem pequena empresa como "empresas comerciais independentes, onde as decisões operacionais são tomadas pelo proprietário-gerente". Morrison (1996, p. 400) define uma *small tourism businesses* como: "financiado por um indivíduo ou pequeno grupo e é gerido diretamente pelo(s) seu(s) proprietário(s), de forma personalizada. . . é percebido como

pequeno, em termos de instalações físicas, capacidade de produção/serviço, participação de mercado e número de funcionários (2012, p. 33).

A ideia dos autores, quando colocam a necessidade de o empreendimento ser “gerido diretamente pelo(s) proprietário(s)”, pode excluir a possibilidade de um empreendimento possuir um cargo ou função que possa ser atribuído a um gestor independente, ou seja, um profissional de gestão que não seja o próprio dono ou proprietário do estabelecimento.

Contudo o autor expõe que, existem várias medidas que podem ser usadas na identificação do tamanho de uma empresa de turismo e cita os seguinte fatores: número de empregados; salários totais e salários pagos em um determinado período de tempo; quantidade de capital; receitas de vendas; número de quartos/camas; provisão em algumas das instalações, como salas de conferências, banquetes e restaurantes e suas capacidades; existência de serviços auxiliares como piscina, parque de estacionamento, comércio, etc., deste forma sendo todos possíveis de serem listados como principais bases de classificação (Akbaba, 2012). E, ainda adiciona que dentre estas medidas o número de funcionários, de acordo com Thomas et al. (2011), é geralmente o mais utilizado (as cited in Akbaba, 2012). Desta forma, o autor evidencia que,

Em seu estudo, Thomas et al. (1997, p. 9) definiu pequenas empresas como 'aquela que emprega menos de 50 pessoas'. Isso representa uma fusão de empresas muito pequenas (ou micro) da Comissão Europeia (menos de 10 funcionários) e pequenas empresas (entre 10 e 49 funcionários) (Comissão Europeia, 2011) (Akbaba, 2012, p. 33)

Estas classificações, bem como o entendimento sobre elas, fornece aos pesquisadores e investigadores uma forma de reconhecimento e indicação do tipo de organização a qual se aplica o foco do estudo, no entanto com relação aos processos gerenciais e competências necessárias aos profissionais que atuam nestas empresas é possível observar que pode existir um abismo, entre empresas que atuam com menos de 10 funcionários (micro empresas) e aquelas que possuem mais de 50, espaço entre o que seria considerado uma pequena empresa de turismo segundo os autores acima. No caso dos Hostels, onde nota-se que grande parte

dos empreendimentos atua com uma quantidade realmente reduzida de colaboradores as diferenças em relação a classificação destas empresas e mais ainda sobre as competências necessárias podem ser muito grandes. No campo de pesquisa sobre os Hostels não foram encontrados trabalhos que tratem especificamente desta classificação, seja ela feita a partir de qualquer fator citado, especificamente relacionado aos empreendimentos classificados como Hostels.

Neste sentido, além de comparar as competências essenciais identificadas pelos gestores dos Hostels, com as competências da hotelaria tradicional, percebeu-se a necessidade de analisar estes resultados com estudos que investiguem as possíveis competências para gestores de empresas de pequeno porte, no sentido de entender se estes trabalhos realizados com foco nas pequenas empresas podem apresentar parâmetros que também sirvam como indicadores para os Hostels. A seguir são apresentados os principais resultados objetivos através destas análises.

Estudos conduzidos nos anos de 1994, 2004 e 2011, respectivamente, Snell & Lau, Peters e Buhalis, e Teixeira & Morrison, apresentam um conjunto de competências identificadas especificamente aos gestores destas empresas classificadas com empresas de pequeno porte. Dentre elas são indicadas habilidades relacionadas a: visão de negócios; conhecimento administrativo e gerencial; habilidades em marketing; gerenciamento financeiro; prontidão para aproveitar oportunidades; desenvolvimento estratégico e financeiro; gestão de pessoas bem como habilidades em recursos humanos; gerenciamento de parcerias e cooperação; propósito; missão; promoção da cultura; aprendizagem contínua; experiência; conhecimento de línguas estrangeiras; habilidade de relacionamento com hóspedes e funcionários; liderança; simpatia; flexibilidade; dedicação; e gostar do que faz. Além disto, Teixeira (2011), ainda aponta para a necessidade no foco no processo de aprendizagem, por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, as necessidades de treinamento e como as redes de relacionamento interferem no processo. Bem como a autora ainda comenta que os resultados de seu trabalho reforçam algumas constatações observadas na literatura relacionadas tanto às dificuldades quanto às formas de aquisição e desenvolvimento das competências dos empreendedores, além de se delimitar estímulos para o processo de aprendizagem contínua.

As competências identificadas por estes autores apesar de indicarem certas semelhanças com relação a algumas habilidades reconhecidas pelos entrevistados deste estudo como necessárias aos gestores dos Hotéis, como por exemplo, habilidade de relacionamento com hóspedes e funcionários, liderança, gostar do que faz, simpatia, e promoção da cultura, propósito e conhecimento em línguas estrangeiras, ainda apontam para outras competências seriam necessárias a estes profissionais e que não foram identificadas neste estudo e que estão ligadas a estratégias de negócio, como por exemplo: visão de mercado, competências financeiras, marketing, competências administrativas e habilidades em recursos humanos. Neste sentido, nota-se que as competências classificadas como soft skills, que foram, em maior número, identificadas pelos gestores dos Hostels, não são identificadas, em maior número, nos resultados dos estudos anteriores, citados acima, sobre as competências dos gestores das empresas de pequeno porte. Embora essas competências técnicas e administrativas recebam importância considerável, não são apontadas como essenciais. Uma possível relação com esses resultados pode ser interpretada da mesma forma como na hotelaria tradicional, onde as soft skills são consideradas como primordiais ao gestor, tornando-se a base para o sucesso do desenvolvimento das atividades, no entanto as competências reconhecidas como técnicas, administrativas ou hard skills são igualmente necessárias a medida que o empreendimento atua no mercado como uma organização que mantém padrões de qualidade e competitividade necessários para o seu sucesso.

Por outro lado, mesmo que estas competências não tenham sido reconhecidas como essenciais a partir da classificação feita na tabela de competências, algumas delas foram mencionadas nas respostas às perguntas abertas contidas na primeira parte da entrevista. Competências como por exemplo, habilidades em marketing, visão de negócios, e estar atento as oportunidades, foram competências identificadas através das necessidades provenientes da adaptação à pandemia covid-19 e também relacionadas a motivação que levou os entrevistados a trabalharem ou gerirem os Hostels.

6.9. A relação da motivação dos gestores com um perfil de empreendedor

Além das competências identificadas na literatura como necessárias aos gestores da hotelaria tradicional, juntamente com as competências desenvolvidas a partir das características dos Hostels, bem como as competências identificadas aos gestores das empresas de pequeno

porte que foram utilizadas como base para o desenvolvimento deste estudo, uma outra competência que surge, mais recentemente na literatura e que é influenciada pelo empreendedorismo.

Conforme analisado no capítulo 3, alguns autores destacam a função do empreendedorismo no setor do turismo e da hotelaria. Uma vez que a atividade das pequenas empresas é comprovada como principal motor de desenvolvimento da atividade turística e hoteleira, é importante que se observem os padrões de comportamento relacionados a estas empresas e se esteja atento as diferenças em relação ao seu comportamento em relação a outros tipos de organizações.

No subcapítulo 3.7, do capítulo 3, onde foram abordadas as competências identificadas aos gestores das empresas de pequeno porte, identificou-se, além de outras competências, o aparecimento da competência identificada como “competência empreendedora”. Conforme referenciado anteriormente, segundo Teixeira (2011), pesquisadores da área do turismo e da hotelaria têm mostrado um certo interesse, no papel no empreendedorismo dentro do setor da hospitalidade, em função da sua importância econômica e social, para entender quais são as forças que determinam os valores, atitudes e estilo de vida que conduzem alguns indivíduos ao desafio de se tornarem ou desenvolverem atividades associadas ao processo de empreender. Neste sentido, Teixeira esclarece que dentro do setor do turismo e da hotelaria, o empreendedorismo apresenta características “especiais” onde observa-se o apelo de indivíduos que buscam combinar a atividade doméstica com a comercial. Assim a autora identifica e relaciona diretamente com os gestores ou gestores/proprietários de empresas de pequeno porte a competência identificada como “competência empreendedora”. Segundo a autora,

“o conceito de competência empreendedora foi definido por Snell e Lau (1994) como corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e gerenciamento. A arte de criar e gerenciar um pequeno negócio é relacionada ao

plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na liberdade desta definição” (Teixeira, 2011, p. 199).

A autora ainda expõe que estas competências “se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização” (Teixeira, 2011, p. 200).

Estes relatos, bem como os resultados dos estudos dos autores citados acima, com relação a definição e identificação desta competência empreendedora necessária aos gestores indicam um novo domínio de competências na área da gestão, especificamente relacionadas as empresas de pequeno porte e assumem que este domínio de competências é um elemento essencial a estes gestores específicos. Desta forma, referente a análise realizada por este estudo, a inclusão da pergunta de número 1 à entrevista realizada com os gestores, relativamente sobre a “qual foi principal motivação dos entrevistados em trabalhar e/ou empreender em Hostel”, tinha também o objetivo de identificar se existiam elementos, intenções ou traços pessoais que pudessem ser relacionados com o empreendedorismo, ou seja, identificar se era possível perceber uma relação entre o empreendedorismo e os gestores dos Hostels.

Neste sentido, a análise das respostas dos entrevistados, conforme já evidenciado anteriormente, indicaram diversas similaridades com relação a descrição da competência empreendedora de Snell e Lau (1994) e Teixeira (2011).

E primeiro lugar podemos destacar as motivações identificadas na análise da questão número 1 no subcapítulo 6.6. Além da identificação predominante da motivação relacionada a “visão de negócios”, os outros “tipos” de motivações identificados também são relacionados a competência empreendedora conforme descrito pelos autores acima. O senso de identificação da oportunidade bem como a vontade de trabalhar por conta própria, a manutenção do estilo de vida, conhecimento e habilidades pessoais do indivíduo, e ainda a influência familiar, são características relacionadas diretamente com o reconhecimento da competência empreendedora nos gestores das empresas de pequeno porte do setor da hospitalidade.

Ainda, em segundo lugar, podemos apontar para as análises realizadas entre os grupos de variáveis sócio demográficas no subcapítulo 6.5.2. As análises referentes as diferenças encontradas entre as médias atribuídas para as competências entre os gestores e os gestores proprietários dos Hostels apontam que no geral os gestores/prorietários identificam um maior grupo de competências como sendo necessárias a atividade de gerenciamento dos Hostels do que os gestores. Dentre estas competências destacam-se a orientação à sustentabilidade, orientação à comunidade e orientação à hospitalidade. Estas três competências podem ser relacionadas as características indicadas por Teixeira (2011), referentes à “capacidade de relacionamento em redes”, indicando que os gestores proprietários possuem uma maior preocupação com o relacionamento com a comunidade e com os agentes locais que podem influenciar no desenvolvimento do empreendimento, bem como as características indicadas como valores, qualidades e características pessoais, e o posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização que podem estabelecer uma ligação com a identificação da orientação à sustentabilidade e orientação a hospitalidade indicadas como mais relevantes pelos gestores/prorietários dos Hostels.

Estas análises validam a existência do direcionamento da motivação dos gestores com relação ao empreendedorismo, bem como comprovam a presença da competência empreendedora nos gestores dos Hostels uma vez que proporcionam a identificação das características ligadas a esta competências existentes nos gestores/prorietários dos estabelecimentos pertencentes a amostra do estudo.

6.10. A identificação do perfil do gestor do Hostel

O exercício de desenvolvimento do presente capítulo de análise dos dados, possibilitou examinar, de maneira a ir ao encontro dos objetivos previamente estabelecidos por este estudo, através dos resultados obtidos com a aplicação da entrevista aos gestores e gestores/prorietários dos Hostels identificados na amostra. Conforme explicado anteriormente a entrevista foi composta por três sessões distintas e conseqüentemente a análise dos dados foi realizada separadamente. Cada parte da entrevista compôs de forma complementar a identificação das competências necessárias aos gestores dos Hostels de acordo com a visão dos entrevistados, bem como proporcionaram explorar elementos

adicionais que se relacionam diretamente tanto com as questões gerenciais quanto com as questões pessoais relacionadas com o perfil de cada gestor.

Assim, a partir da coleta, análise e discussão dos resultados foi possível identificar alguns fatores determinantes que descrevem o perfil do gestor Hostel pertencente a amostra analisada por este estudo.

Em primeiro lugar com relação ao perfil sócio demográfico, conclui-se estes profissionais estão bem representados entre homens e mulheres, não sendo possível determinar um gênero predominante para esta amostra. Com relação a idade dos gestores é possível afirmar que este perfil de profissionais é relativamente mais velho, sendo a idade média dos entrevistados calculada em 45 anos. Neste sentido, quando comparamos esta idade média com relação a quantidade de anos que os indivíduos ocupam o cargo atual, é possível perceber que a maior parte dos gestores, apesar da idade mais avançada, desenvolve a atividade a pouco mais de 4 anos, indicando ainda pouco tempo de experiência neste ramo de atividade. Uma vez que a data do primeiro estabelecimento de hospedagem caracterizado como Hostels em Portugal é reconhecido apenas no ano de 2005 e ainda a data de inclusão da tipologia de Hostels como alojamento local em Portugal dá-se somente em 2008, percebe-se que estes gestores bem como seus empreendimentos são relativamente novos no mercado. Esta informação ainda é confirmada através da indicação de três estabelecimentos que estão em seu primeiro ano de funcionamento. Depois é possível afirmar que parte predominante dos entrevistados possui licenciatura como grau de habilitação literária, indicando um nível superior de formação acadêmica. No entanto, com relação a formação específica na área da hospitalidade encontramos uma minoria de gestores que possuíam licenciatura na área do turismo ou da hotelaria. Este resultado sugere que o perfil dos gestores dos Hostels, embora seja reconhecido em pessoas com grau de habilitação superior não está condicionado a que este nível de conhecimento seja especificamente voltado a área da hospitalidade. E finalmente, este perfil de gestores está, predominantemente, condicionado a um perfil de gestores/proprietários, indicando que, a maior parte dos gestores dos Hostels, além de desenvolver as atividades relacionadas a gestão do empreendimento ainda desempenha o papel de dono, ou proprietário do estabelecimento.

A partir da identificação das competências reconhecidas pelos entrevistados, como essenciais aos gestores dos Hostels, identifica-se um perfil de profissionais que entende o

papel do Hostel no setor da hotelaria, uma vez que identifica como essencial aos profissionais da área as habilidades e competências relacionadas a gestão da diversidade, no sentido de saber lidar com diferentes tipos de pessoas, promover a integração entre diferentes culturas, e dar oportunidades iguais à todos, além de saber promover ambientes sociais amigáveis e proporcionar a integração social. Juntamente com estas habilidades, consequentemente reconhece como prioridade competências sociais como saber se comunicar, saber ouvir, agir de maneira honesta e confiável, assim como ser ético no trabalho, além de possuir conhecimento em línguas estrangeiras, o que favorece o acolhimento de diferentes culturas. Mais além ainda reconhece a necessidade de saber se comunicar de uma forma mais pessoal e acolhedora. Em complemento afirmam a necessidade da orientação à hospitalidade como competência essencial aos gestores dos Hostels. Conforme referenciado anteriormente, o papel deste alojamento visto desde o início de sua idealização e criação até o seu desenvolvimento com o passar do tempo e atualmente, assume características específicas como por exemplo, ser um ambiente social diferenciado, onde os hóspedes sintam-se confortáveis e seguros, um ambiente onde seja valorizado e impulsionado o convívio social e troca de experiências e principalmente um ambiente acolhedor e que proporcione experiências únicas. Em acréscimo os gestores ainda indicam a necessidade de competências representadas pelo compromisso com a qualidade estabelecendo um perfil de profissionais direcionados a atenderem as necessidades dos hóspedes porque gostam, pessoal e profissionalmente, não porque o exercício da atividade exige que se faça desta forma. A conexão entre estas duas competências, “orientação à hospitalidade” e “compromisso com a qualidade”, estabelecem uma relação intrínseca que transforma, a necessidade de fazer porque é preciso fazer em uma apreciação por fazer, pois além de ser uma atividade estabelecida pelo trabalho é recompensadora pessoalmente.

Mais além, o perfil do gestor do Hostel, ainda pode ser caracterizado como um perfil de indivíduos que preza principalmente pelas boas condições de limpeza e segurança dos ambientes, bem como possui visão orientada para a inovação e a criatividade, além de estar preparado para lidar com as adversidades de maneira a permanecer otimista e ser resiliente. Por último, através da identificação das competências, sugere-se um perfil que possui habilidades em trabalhar diretamente com a autogestão e a gestão organizacional, no sentido de saber lidar com atividades rotineiras e desafiadoras, fazendo mais do que mínimo para

manter uma boa gestão além de ter a capacidade de manter a calma durante situações de crise.

Em complemento as competências que compõe este perfil, ainda é possível afirmar que os profissionais identificados por este estudo como gestores/proprietários e também como dos Hostels possuem um perfil empreendedor que motiva todas as características já identificadas anteriormente. É possível afirmar que a principal motivação para que estes profissionais exerçam a atividade atual, está diretamente relacionada a existência da competência empreendedora, uma vez que são identificadas características descritas como características empreendedoras, como por exemplo a visão de negócios, a identificação da oportunidade, a manutenção do estilo de vida, a vontade de trabalhar por conta própria, os valores e as características pessoais do indivíduo relacionadas à sustentabilidade e a hospitalidade, que foram identificadas através da análise das respostas fornecidas pelos entrevistados.

6.11. Conclusão

Após a finalização da análise e discussão dos dados, bem como a exploração dos temas investigados a partir do estudo comparativo entre os resultados obtidos por esta investigação com os resultados obtidos anteriormente no campo de pesquisa da hospitalidade foi possível concluir que os métodos de análise adotados possibilitaram a conclusão dos objetivos estabelecidos. A seguir serão apresentados os resultados gerais da análise dos dados.

O desenvolvimento dos Hostels em Portugal chama atenção por dois fatores distintos, o primeiro sendo o seu alto nível de crescimento em um curto período de tempo, e segundo sendo o alto padrão de qualidade nos serviços oferecidos e na excelência em relação ao atendimento. O primeiro Hostel aberto em Portugal está registrado no ano de 2005, sendo que em 2010 havia pouco mais de 45 unidades no país e 9 anos depois, em 2019, a marca de estabelecimentos registrados já batiam as 750 unidades. Estes mesmos estabelecimentos que se espalharam, principalmente pelo litoral de todo o país, foram consistentes em qualidade, estando entre os melhor Hostels do Mundo elegidos pela *HostelWorld* desde o primeiro ano de seu surgimento.

Conforme já referenciado anteriormente, com relação ao perfil sócio demográfico dos entrevistados conclui-se que a maior parte dos indivíduos ocupavam o cargo de

gestor/proprietário (88,8%), ou seja, além desenvolverem as atividades relacionadas as operações gerenciais do estabelecimento ainda desempenham o papel de dono ou proprietário do Hostel. Com relação a distinção de gênero observou-se que há uma equiparação entre homens e mulher nos cargos de gestor e gestor/proprietário dos Hostels analisados, representando um percentual de 51,8% de homens e 48,1% de mulheres. Concluiu-se também que há uma predominância de indivíduos que possuem licenciatura como grau de habilitação literária. Por outro lado, estas habilitações não são necessariamente indicadas como formações na área do turismo ou da hospitalidade, indicando assim que não há relação direta entre a experiência acadêmica anterior dos indivíduos com a realização da atividade profissional atual. Também conclui-se que a maior parte dos indivíduos estão entre os 45 e os 60 anos de idade, assim indicando um perfil de profissionais mais velhos em atuação neste nicho de mercado analisado. Outro dado obtido nesta análise sócio demográfica indicam que os estabelecimentos identificados estão, em geral, operando entre 4 a 6 anos, o que indica estabelecimento relativamente novos mercado.

Com relação a dimensão dos estabelecimentos de acordo número de funcionários, concluiu-se que os Hostels pertencentes a amostra podem ser classificados como microempresas de acordo com a classificação estabelecida pelo INE (2010), pois neste caso possuem menos de 10 pessoas empregadas. Com relação a quantidade de camas disponíveis, os Hostels possuem em média 31 camas disponíveis por estabelecimento. Neste sentido conclui-se que, quando calculada a relação entre a quantidade de funcionários necessários para a quantidade de camas disponíveis não foi verificada a existência de uma relação direta, ou seja, nesta amostra, a quantidade de camas não é um fator que influencie diretamente na contratação de mais ou menos funcionários. E com relação a quantidade e tipos de serviços oferecidos, identificou-se que os Hostels pertencentes a amostra, em geral, oferecem de 1 a 2 tipos de serviços, sendo o café da manhã o serviço mais recorrente. Outros serviços também foram identificados com maior recorrência como, serviço de transfer, eventos organizados pelo Hostel, realização de passeios turísticos e existência de bar ou restaurante. As questões ligadas a identificação destes parâmetros de dimensão dos Hostels, respondem a questões ligadas a não identificação de algumas competências, como por exemplo, gestão de equipe, gestão de conflitos e planejamento estratégico, que são consideradas como essenciais pelos gestores da hotelaria tradicional, contudo não são vistas como essenciais aos gestores dos Hostels.

Com relação a identificação das competências essenciais aos gestores dos Hostels, a partir da aplicação da metodologia de classificação definida por Tas (1988), onde a partir do cálculo da média atribuída a cada competência por cada entrevistado, aquelas que possuíam média acima de 4,5 eram consideradas essenciais, foi possível identificar 17 competências atribuídas aos gestores dos Hostels pelos entrevistados. É possível afirmar que de acordo com a visão dos entrevistados as competências indicadas como essenciais refletem as necessidades de gestão indicadas pela caracterização do estabelecimento realizada por estudos anteriores, bem como vão ao encontro dos ideais e dos valores reconhecidos como a imagem de um Hostel na atualidade. Em geral os grupos de competências identificados são compostos por competências tanto da hotelaria tradicional quanto específicas aos Hostels. Apenas um grupo de competências específicas aos Hostels, dos 7 existentes na tabela, foi identificado como essencial pelos entrevistados, o grupo de competências definido como “processos de segurança, limpeza e higiene”. Este grupo foi também o único grupo de competências identificado como pertencente ao domínio de competências técnicas definido por Sandwith (1993b) e no mesmo sentido classificado como Hard Skill. Para mais o restante das competências apresentada na tabela foram classificadas pelos entrevistados como de “importância considerável”, ou seja, de acordo com a metodologia de Tas (1988), todas ficaram com médias entre 3.5 e 4.49, a exceção de uma competência que recebeu a classificação de “moderadamente importante”, assim recebendo uma média entre 2.5 e 3.49. Nenhuma das competências foi indicada abaixo destas classificações.

Em comparação com as competências identificadas como essenciais aos gestores da hotelaria da tradicional foram identificados alguns pontos relevantes. Em primeiro lugar conclui-se que assim como na hotelaria tradicional as competências mais valorizadas pelos gestores dos Hostels são aquelas classificadas como soft skills, pertencentes dos domínios de competências definidos como, domínio de liderança, interpessoal e conceitual-criativo. No entanto competências do domínio técnico e classificada como hard skills aparecem como sendo essenciais sob alguma condição e/ou necessidade de gerenciamento específico. Em segundo é possível destacar que em relação as competências essenciais aos gestores dos Hostels as competências em “gestão da diversidade” parecem como sendo mais valorizadas do que na hotelaria tradicional, bem como competências relacionadas a “orientação à hospitalidade” e a valorização das competências em “processos de segurança, limpeza e higiene” aparecem como sendo mais relevantes aos gestores dos Hostels do que aos gestores

da hotelaria tradicional. Entre as principais diferenças encontradas, entre as competências mais valorizadas no campo da hotelaria tradicional, podemos destacar as competências definidas como “demonstrar aparência e postura profissional”, “habilidades de gestão de equipe”, “habilidades de liderança”, “ter conhecimento e estar em conformidade com os requisitos legais do estabelecimento”, “habilidade em TI”, e “conhecimento de mercado”. Estas competências são identificadas pelos profissionais da hotelaria tradicional como essenciais ao sucesso dos gestores, contudo não foram indicadas como essenciais aos gestores dos Hostels.

A comparação realizada entre os grupos de variáveis sócio demográficas indicou poucas diferenças, contudo proporcionou algumas análises que auxiliaram nas conclusões realizadas com relação ao perfil dos gestores. Relativamente a diferença de gênero foi possível identificar 6 competências que apresentaram diferenças acima de 0,5 em comparação entre um grupo de respondentes com o outro. No geral as maiores médias foram atribuídas pelas mulheres, dentre as competências que apresentaram valores mais altos estavam as competências financeiras, gestão organizacional, e gestão de equipe. Sobre as diferenças encontradas entre os grupos de gestores e gestores/proprietários foi possível identificar uma lista maior, totalizando 15, das 53 competências apresentadas pela tabela, onde foram identificadas médias com diferenças acima dos 0,5. No geral os gestores/proprietários atribuíram valores maiores as competências do que os gestores. Em seguida foi possível identificar diferenças entre as médias atribuídas por entrevistados que possuíam diferentes graus de habilitações literárias, respectivamente, ensino secundário e licenciatura. Neste caso, todos os indivíduos que possuíam licenciatura como grau de habilitação, atribuíram maiores valores as competências analisadas. Com relação a formação da área da hospitalidade, diferente do esperado, apenas duas competências foram identificadas com médias calculadas com uma diferença maior de 0,50. Este resultado indica que a formação na área da hospitalidade não é um fator que influencie diretamente sobre a percepção e identificação das competências necessárias aos gestores dos Hostels.

Com a análise das questões abertas da entrevista foi possível identificar que, com relação as questões 2 e 3 da entrevista, referentes a satisfação profissional e financeiras dos entrevistados, ficou evidente que a maior parte dos entrevistados estão satisfeitos com suas escolhas, tanto gestores/proprietários quanto gestores. Mesmo aqueles indivíduos que não afirmam que sentir-se realizados condicionam esta insatisfação a outros fatores que não a

insatisfação com o trabalho ou a atividade desenvolvida. Por outro lado, a questão da satisfação financeira mostra-se como sendo um fator mais complexo para os entrevistados, apesar de a maioria responder que sente-se realizado o restante do grupo oscila entre não se sentir realizado e identificar fatores externos que podem a qualquer momento mudar a relação de satisfeito para não satisfeito. Posteriormente a análise das questões restantes, respectivamente, as questões de número 1, 4, 5 e 6, foi possível identificar um padrão de correspondência entre as respostas ao qual proporcionou o agrupamento dos resultados obtidos em categorias distintas relativas a cada questão. Assim foi possível, para cada questão, reconhecer quais elementos foram citados com maior frequência, possibilitando a identificação de um fator comum entre os respondentes. Neste sentido foram identificados os seguintes resultados:

A questão de número 1 indicou que a principal motivação dos entrevistados em trabalhar ou empreender em um Hostel está ligada a visão da negócios, bem como a motivação identificada como a “oportunidade” e a “vontade de trabalhar por conta própria”. Relativamente a questão de número 4, os entrevistados identificaram “lidar/gerir pessoas” como o maior desafio em trabalhar em um Hostel, seguido por atender as expectativas dos hóspedes, manutenção da qualidade e a falta de empatia e sensibilidade por parte dos hóspedes. Na questão número 5, atendendo as expectativas os entrevistados elencaram como as principais características relacionadas a imagem dos Hostels, aspectos que corroboram com os resultados de estudos anteriores relacionados a percepção dos hóspedes sobre um Hostel. A característica mais mencionada entre os entrevistados foi “ambiente social e informal”, destacando alguns comentários sobre a presença da cordialidade e da simplicidade do ambiente, a percepção de um ambiente familiar e o convívio social diferenciado. Estas características são, em geral, as mais reconhecidas pelos hóspedes como essenciais em um Hostel, e são diretamente relacionadas as expectativas e conseqüentemente a qualidade da experiência vivida. E finalmente na questão número 6, dentre as 10 competências indicadas pelos entrevistados a mais recorrente foi “transmitir segurança e confiança aos clientes” seguida por “adaptação a mudança” e “limpeza e higiene”. As competências relacionadas com as habilidades de marketing e agir com responsabilidade também aparecem entre as mais indicadas.

Relativamente as competências identificadas na literatura como competências essenciais aos gestores das empresas de pequeno porte em comparação com as competências identificadas

como essenciais aos gestores Hostels, foram constatadas certas semelhanças com relação a algumas habilidades, como por exemplo, , habilidade de relacionamento com hóspedes e funcionários, liderança, gostar do que faz, simpatia, e promoção da cultura, propósito e conhecimento em línguas estrangeiras, ainda apontam para outras competências seriam necessárias a estes profissionais e que não foram identificadas neste estudo e que estão ligadas a estratégias de negócio, como por exemplo: visão de mercado, competências financeiras, marketing, competências administrativas e habilidades em recursos humanos. Neste sentido, nota-se que as competências classificadas como soft skills, que foram, em maior número, identificadas pelos gestores dos Hostels, não são identificadas, em maior número, nos resultados dos estudos anteriores, citados acima, sobre as competências dos gestores das empresas de pequeno porte. Embora essas competências técnicas e administrativas recebam importância considerável, não são apontadas como essenciais. Uma possível relação com esses resultados podem ser interpretadas da mesma forma como na hotelaria tradicional, onde as soft skills são consideradas como primordiais ao gestor, tornando-se a base para o sucesso do desenvolvimento das atividades, no entanto as competências reconhecidas como técnicas, administrativas ou hard skills são igualmente necessárias a medida que o empreendimento atua no mercado como uma organização que mantém padrões de qualidade e competitividade necessários para o seu sucesso.

Na análise conjunta das questões dissertativas da entrevista juntamente com as análises realizadas a partir dos grupos de variáveis sócio demográficas foi possível identificar uma ligação direta entre a motivação dos gestores com uma competência identificada, relacionada aos gestores de empresas de pequeno porte, descrita como competência empreendedora. Os resultados analisados que apontam para esta ligação são:

Além da identificação predominante da motivação relacionada a “visão de negócios”, os outros “tipos” de motivações identificados também são relacionados a competência empreendedora conforme descrito pelos autores acima. O senso de identificação da oportunidade bem como a vontade de trabalhar por conta própria, a manutenção do estilo de vida, conhecimento e habilidades pessoais do indivíduo, e ainda a influência familiar, são características relacionadas diretamente com o reconhecimento da competência empreendedora nos gestores das empresas de pequeno porte do setor da hospitalidade.

E ainda as análises referentes as diferenças encontradas entre as médias atribuídas para as competências entre os gestores e os gestores proprietários dos Hostels apontam que no geral os gestores/proprietários identificam um maior grupo de competências como sendo necessárias a atividade de gerenciamento dos Hostels do que os gestores. Dentre estas competências destacam-se orientação à sustentabilidade, orientação à comunidade e orientação à hospitalidade. Estas três competências podem ser relacionadas as características indicadas por Teixeira (2011), referentes à “capacidade de relacionamento em redes”, indicando que os gestores proprietários possuem uma maior preocupação com o relacionamento com a comunidade e com os agentes locais que podem influenciar no desenvolvimento do empreendimento, bem como as características indicadas como valores, qualidades e características pessoais, e o posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização que podem estabelecer uma ligação com a identificação da orientação à sustentabilidade e orientação a hospitalidade indicadas como mais relevantes pelos gestores/proprietários dos Hostels.

De acordo com estas análises o perfil dos gestores dos Hostels identificados neste estudo é representado da seguinte forma: igualmente divididos entre homens e mulher, em geral profissionais mais velhos entre 45 e 60 anos, que possuem grau de formação superior, em geral indivíduos que ocupam o cargo de gestores e também proprietários dos estabelecimentos e que atuam no mercado a pouco mais de 4 anos. Também é possível afirmar que estes gestores/proprietários não são possuem relações diretas anteriores com a formação na área da hospitalidade. Além disto o perfil deste gestores ainda pode ser identificado como perfil de profissionais que entende o papel do Hostel no setor da hotelaria, uma vez que identifica como essencial aos profissionais da área as habilidades e competências relacionadas a gestão da diversidade, no sentido de saber lidar com diferentes tipos de pessoas, promover a integração entre diferentes culturas, e dar oportunidades iguais à todos, além de saber promover ambientes sociais amigáveis e proporcionar a integração social. Além de perceber a necessidade da orientação à hospitalidade, bem como o compromisso com a qualidade como competências essenciais a gestão dos Hostels. A conexão entre estas duas competências, “orientação à hospitalidade” e “compromisso com a qualidade”, estabelecem uma relação intrínseca que transforma, a necessidade de fazer porque é preciso fazer em uma apreciação por fazer, pois além de ser uma atividade estabelecida pelo trabalho é recompensadora pessoalmente.

Em complemento as competências que compõe este perfil, ainda é possível afirmar que os profissionais identificados por este estudo como gestores/proprietários e também como dos Hostels possuem um perfil empreendedor que motiva todas as características já identificadas anteriormente.

Capítulo 7 – Conclusões

7.1. Conclusões gerais

“Toda investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articuladas a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais” (Minayo, 2002, p. 18). Segundo a autora, a palavra “teoria”, originária do grego “theorein”, cujo significado é “ver”, representa este conhecimento anterior, que é construído por outros estudiosos e que por sua vez lançam a luz sobre a questão da nossa pesquisa.

“A teoria é construída para explicar ou compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto de fenômenos e processos. Este conjunto citado constitui o domínio empírico da teoria, pois esta tem sempre um caráter abstrato. Nenhuma teoria, por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar todos os fenômenos e processos. O investigador separa, recorta determinados aspectos significativos da realidade para trabalhá-los, buscando interconexão sistemática entre eles. Teorias, portanto, são explicações parciais da realidade” (Minayo, 2002, p. 18).

No que concerne ao presente trabalho, é importante relatar, para que fique claro ao leitor, que um conjunto de teorias distintas, embora interrelacionadas, foi abordado e discutido com intuito não só de servir como base para o desenvolvimento teórico e metodológico deste estudo, bem como para alcançar os objetivos propostos, mas também para incentivar e desenvolver o pensamento crítico e analítico sobre as questões da englobam o grande cenário que compreende a pesquisa científicas e acadêmica no setor da hospitalidade. No entanto os assuntos abordados foram escolhidos de acordo com o tema de pesquisa e seu estudo e análise mostraram-se de grande importância para a conclusão desta investigação.

A seguir serão discutidas as principais conclusões obtidas através do desenvolvimento de presente estudo e posteriormente será apresentado um resumo sistemático das principais

conclusões teóricas e práticas, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Em primeiro lugar é importante que se entenda que um dos principais setores desenvolvidos com o aumento da atividade turística e que pode ser considerado como fio condutor da atividade, uma vez que fornece além de um serviço essencial para os viajantes, mas que também atua como produto da oferta, é o setor da hotelaria, muitas vezes referenciado como “indústria da hotelaria”, visto o alcance global dos empreendimentos e organizações de hospedagem. Neste sentido, a hotelaria é um dos elementos que sustenta a prática do turismo. Segundo Quintas (1998), a hotelaria é um dos principais subsectores da oferta turística e o seu desenvolvimento resulta do crescimento da atividade turística, o que leva ao aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e à complexidade turística (cit in Meireles, 2016, p. 6). O aumento do número de estabelecimentos hoteleiros bem como a consequência à complexidade turísticas citada por Meireles, são os dois fatores de mais relevância para o mercado de trabalho atual e da mesma forma são os dois fatores de mais relevância para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica em geral. Conforme visto, os estudos e pesquisas na área da hotelaria são desenvolvidos tendo como base fundamental as grandes redes e os grandes empreendimentos hoteleiros, esta realidade, de fato proporciona um amparo teórico para se desenvolvam a partir daí diversos outros questionamentos. A necessidade de entendimento sobre grandes operações vem da necessidade da criação de processos, sistemas e metodologias, bem como da necessidade de aperfeiçoamento destas técnicas para que se possa alcançar as metas e objetivos estabelecidos para as grandes empresas. No entanto é importante olhar para a base que sustenta a diversificação do mercado hoteleiro e que é reconhecida, sem sombra de dúvidas, através das pequenas empresas.

Conforme referenciado anteriormente e justificando a importância das pequenas empresas no mercado, relatou-se que, Portugal é o país da União Europeia (UE) em que uma maior percentagem da população empregada trabalha por conta de pequenas empresas, isto é, com menos de 50 trabalhadores. Do total de trabalhadores empregados no país, 61% trabalham por conta de empresas de pequena dimensão (Eurostat, 2017). “Da mesma forma, a grande maioria dos estabelecimentos de hospedagem em todo o mundo são pequenas ou médias empresas” (Buhalis & Main, 1998) (cit in Cetinel et al., 2009, p. 43). Para mais ainda é possível observar o processo de desenvolvimento e crescimento da atividade turística em Portugal, que segundo a A IPDT, Turismo e Consultoria (2020), de ac da World Travel &

Tourism Council, os dados de 2019 mostraram que o turismo é responsável – direta e indiretamente – por 2 em cada 10 empregos em Portugal. Além disso, 1 em cada 5 euros gerados proveem desta atividade, o que evidencia a importância do setor na dinamização da economia nacional.

Juntando todas estas informações fica evidente a importância da preocupação, tanto por parte da investigação científica e acadêmica quando por parte dos profissionais do mercado de trabalho em desenvolverem ações e estudos no sentido de proporcionarem recursos que auxiliem na evolução e no crescimento sustentável destas pequenas empresas.

Dito isto, alteramos o foco especificamente para o surgimento de um meio de hospedagem que se enquadra nas diretrizes abordadas acima. A entrada dos Hostels na indústria do turismo e da hotelaria chamou a atenção principalmente por seu processo de rápida expansão. Após a segmentação deste mercado, que ocorre quando novos empreendimentos com características semelhantes aos Albergues da Juventude, aparecem com a designação de Hostel, este novo nicho de alojamento começa a tomar novos rumos. Segundo Volante (2011), as últimas três décadas foram caracterizadas pelo aumento do número de turistas que procuram alojamentos de baixo custo ou como conhecido atualmente alojamentos *low-cost*. Em um primeiro momento o crescimento da oferta dos Hostels, tanto em Portugal quanto em outras partes do mundo, podia ser justificado pelo aumento da procura destes alojamentos de baixo custo por parte de viajantes que são conhecidos como *backpackers*, ou jovens mochileiros, porém atualmente já se considera um tipo de alojamento que abrange viajantes de diferentes classes socioeconômicas (Volante, 2011). Os Hostels já são considerados um tipo de meio de hospedagem único e singular, que agrada viajantes de diferentes faixas etárias e níveis sócio-cômicos. Assim, alguns fatores que vem sendo discutidos no sentido de entender e justificar esta “aceitação” dos turistas em relação a estadia em Hostel, estão relacionados principalmente com o ambiente acolhedor, no sentido de que o serviço oferecido está principalmente baseado no bem receber, na informalidade, na simplicidade, na empatia, no serviço personalizado e nas relações de hospitalidade, em alguns casos sendo consideradas como relações genuínas de hospitalidade, ente o hospede e o hospedeiro.

No sentido de ter sempre como base a hotelaria tradicional, para o desenvolvimento desta pesquisa, observou-se que apesar da hospitalidade aparecer dentro da indústria hoteleira

como principal fator de sucesso dos empreendimentos, sendo muitas vezes considerada como “produto da hotelaria” [a hospitalidade] além de ser relacionada também ao desenvolvimento dos processos organizacionais e gerenciais dos hotéis, no sentido de utilização do conceito como base definição de valores e missão, no entanto a necessidade de padronização e sistematização das ações dentro das grandes cadeias de hotéis podem levar a um distanciamento do conceito genuíno de hospitalidade e das relações mais pessoais com os clientes. Neste sentido, começam a ser desenvolvidas teorias sobre a singularidade dos Hostels surgirem no contexto da hospitalidade como meios de alojamento que se relacionam diretamente com o conceito de hospitalidade *per se*.

Apesar de diversas discussões sobre os Hostels estarem sendo abordadas atualmente, as pesquisas ainda se encontram em fase embrionária. No que concerne a Portugal, especificamente, a movimentação pelo interesse tanto dos investidos quanto do campo acadêmico ainda se encontra menos desenvolvida do que em outros países. Externamente a quantidade reduzida de pesquisas sobre este meio de hospedagem pode ser atrelada a também falta de atenção dos investigadores a respeito do impacto das pequenas empresas e internamente pode ser relacionada ao desenvolvimento tardio destes alojamentos, sendo inaugurado o primeiro Hostel em Portugal somente no ano de 2005.

Sendo identificado o potencial de crescimento, desenvolvimento, evolução e aceitação do mercado com relação aos Hostels e em conjunto sendo identificada a lacuna sobre os estudos e pesquisas a respeito deste meio de hospedagem, entende-se então a necessidade de ação. Neste sentido e através dos estudos realizados sobre a hotelaria tradicional identificou-se também a importância da pesquisa sobre o desenvolvimento gerencial a identificação dos profissionais de gestão neste setor. Sendo considerados como peça-chave para a hotelaria tradicional, os gestores aportam e sustentam o desenvolvimento das atividades e processos diários desenvolvidos dentro dos hotéis, e assim são tornam-se componente fundamental para o sucesso dos empreendimentos.

Também ficou claro que o papel da gestão, independentemente da empresa/setor/segmento/indústria/negócio, e principalmente na “indústria da hospitalidade” é quase incalculável, uma vez que representa um componente básico do processo de composição e estruturação de uma atividade de negócio. O exercício da gestão está presente diariamente em todos os processos e operações de uma atividade, sejam elas quais forem assim dando a

base para o desenvolvimento e acompanhamento das necessidades e mudanças provenientes da indústria. Pode-se dizer que o exercício da gestão se traduz em um processo tanto de mudanças quanto de fixação de padrões. É um complexo sistema que necessita de diversas habilidades e conhecimentos, bem como a interação de componentes técnicos e administrativos para ser bem desenvolvida e estruturada. Neste sentido como meio de identificação, aprimoramento e desenvolvimento das competências dos gestores, para que possam então atender as necessidades de gestão são desenvolvidos os modelos de competências. Estes modelos são ferramentas desenvolvidas para auxiliar no processo de gestão dos colaboradores de uma organização em diferentes níveis hierárquicos e de funções de trabalho. Segundo Chung-Herrera et. al., “um modelo de competência fornece uma linguagem comum para discutir capacidades e desempenho” (2003, p. 18). Assim o estudo e entendimento sobre correlação histórica e gerencial existente entre estes dois nichos, sendo hotelaria tradicional e os Hostels, é capaz de fornecer informações cruciais para a compressão do estado atual e futuro do desenvolvimento do setor, das necessidades de competências para o desenvolvimento da gestão, bem como pode auxiliar na elaboração de objetivos e metas que estejam altamente adequados a realidade atual e futura.

Dito isto seguimos para a análise das principais conclusões obtidas através dos objetivos estabelecidos para o desenvolvimento desta pesquisa. A identificação do perfil do profissional que atua como gestor do Hostels, só é possível através da identificação e definição de um conjunto de fatores que permitem a realização deste processo. Por este motivo, além do objetivo geral desta pesquisa que foi definido como “a identificação do perfil do profissional que trabalha atualmente como gestor do Hostel a partir da identificação das competências essenciais a estes profissionais”, foram elaborados outros 6 objetivos específicos que serviram como suporte para atingir este objetivo.

Como processo fundamental do desenvolvimento desta pesquisa foi necessário que se realizasse uma extensa revisão de bibliografia e posteriormente uma análise crítica, sobre os modelos de competências desenvolvidos e utilizados na hotelaria tradicional, uma vez que este processo visava identificar a real aplicabilidade e efetividade destes modelos para a utilização neste estudo. Assim, foi possível concluir que os modelos de competência são ferramentas altamente eficazes e valorizadas no campo da hotelaria tradicional, bem como são ferramentas altamente adaptáveis e podem ser direcionadas a qualquer setor de atividade dentro e fora da organização. São utilizados principalmente como meio de identificação,

aprimoramento e desenvolvimento das competências dos gestores em seus diversos setores e níveis de gerenciamento. A utilização de um modelo de competência permite que as empresas criem um sistema de gestão integrado entre setores, tipos de operação e na identificação dos tipos de competências necessárias aos gestores da mesma forma que fortalecem as estruturas gerenciais externas e internas. Segundo Chung-Herrera et. al., “um modelo de competência fornecem uma linguagem comum para discutir capacidades e desempenho” (2003, p. 18). Os modelos de competências funcionam também como indicadores de performance, bem como podem ser utilizados para criação de descrições de cargos, desenvolvimento de planos de carreira, podem ser direcionados a mudanças de gestão, fornecimento de mentoria e treinamento dos funcionários.

Em seguida, a partir da caracterização dos Hostels, que foi realizada através da revisão da literatura, foi possível concluir que este estabelecimento possui características únicas, bem como pode ser considerado como um meio “alternativo de hospedagem”. Como descreve Aldrigui (2007), os meios alternativos de hospedagem são definidos como o meio de hospedagem não convencional que complementa a oferta de leitos nos destinos turísticos, e tem como característica ser mais econômico do que a hospedagem convencional e apresenta uma grande variação quanto à sua prestação de serviços e é de propriedade de pequenos empreendedores. Estas características são identificadas por um certo número de autores na literatura (ver Tabela 6). Da mesma forma estes mesmos autores também atribuem outras características únicas aos Hostels como exemplo, a oferta de camas em quartos compartilhados, a existência de área comuns para utilização em conjunto (como cozinha, área externa, lavanderia e outros), a atmosfera social, um ambiente descontraído que proporciona a troca de experiências, conexão com a comunidade local, a qualidade do atendimento da equipe, e a hospitalidade. Outras características que também são atribuídas aos Hostels como a qualidade da limpeza, a segurança, a qualidade dos espaços e o conforto, são também facilmente identificadas como características dos hotéis tradicionais, no entanto quando relacionadas a uma hospedagem de baixo custo, que é uma das principais características dos Hostels, elas se sobressaem. Assim indicando um tipo de empreendimento ímpar, que apesar de ser de baixo custo, ainda consegue cativar os clientes de maneira a impulsionar a procura por este tipo de meio de hospedagem. Através desta conclusão, percebendo a identificação destas características como sendo parte da imagem dos Hostels é possível argumentar de maneira clara que este meio de hospedagem exige, e possivelmente

já pratica um tipo de gestão diferenciada de outros meios de hospedagem e principalmente dos hotéis tradicionais.

A partir destes dois processos de revisão e análise foi então possível desenvolver um modelo de competências baseado tanto na hotelaria tradicional quanto nas características dos Hostels que servisse como ferramenta para a identificação das competências necessárias aos gestores dos Hostels. Através da criação do modelo e posteriormente a realização das entrevistas com os gestores dos Hostels participantes do estudo foi possível identificar um conjunto de competências essenciais a estas profissionais bem como foi possível realizar uma análise comparativa sobre as competências identificadas aos gestores dos Hostels com as competências identificadas como essenciais aos gestores da hotelaria tradicional.

Como competências essenciais aos gestores dos Hostels foi identificado um conjunto de 17 competências específicas relacionadas com as seguintes categorias de competências: Gestão da Diversidade, Orientação à Hospitalidade, Competências Sociais, Processos de Segurança, Limpeza e Higiene, Resiliência e Otimismo, Compromisso com a Qualidade, Criatividade e Inovação. A tabela de competências foi desenvolvida de maneira indicar quais competências eram específicas somente aos gestores dos Hostels, quais eram específicas aos gestores da hotelaria tradicional e quais eram identificadas como necessárias aos dois grupos. Assim o resultado da identificação das 17 competências essenciais aos gestores dos Hostels, mostrou que 7 competências pertenciam a categoria de competências específicas aos gestores de Hostels, outras 9 eram específicas dos gestores da hotelaria tradicional e apenas 1 era pertencente das duas categorias. Neste sentido foi possível realizar uma análise comparativa entre as competências dos gestores da hotelaria tradicional e as competências dos gestores dos Hostels.

Desta forma foi possível concluir que tanto na hotelaria tradicional, quanto nos Hostels as competências que são identificadas como as mais essenciais são, em sua maioria, classificadas como Soft Skills. Das 17 competências identificadas pelos gestores dos Hostels 14 são classificadas como Soft e apenas 3 podem ser identificadas como Hard Skills. Contudo a identificação de algumas Hard Skills como competências essenciais aos gestores dos Hostels, corrobora com os resultados de Kay & Moncarz (2004) e Sisson & Admas (2013) que também identificam a necessidade de algumas Hard Skills para os gestores da hotelaria tradicional, seja em algum setor específico ou nível de gerenciamento. Estes

resultados indicam, que tanto na hotelaria tradicional, quanto nos Hostels as Soft Skills predominam como competências mais relevantes, porém a necessidade de Hard Skills é percebida como um elemento fundamental para o desenvolvimento de certos processos e atividades bem como para o sucesso da gestão dos empreendimentos.

Ainda foi possível observar que são igualmente valorizadas competências classificadas como competências sociais, compromisso com a qualidade e a competência em gestão da diversidade. As competências sociais (habilidade de comunicação oral e escrita, habilidade de interação com hóspedes e funcionários, habilidade de escuta, esforçar-se para manter relacionamentos positivos e outras) são competências que aparecem no topo das necessidades entre os dois setores. No entanto, os gestores dos Hostels, desenvolvem outros tipos de habilidades sociais que são associadas a características específicas do tipo de operação, como: “incentivar uma comunicação mais pessoal e acolhedora, possibilitando a troca de conhecimentos e experiências”, bem como a capacidade de “acolher sem criar julgamentos”. O compromisso com a qualidade, que vai, além de saber como gerenciar os problemas e ter atenção e vontade de lidar com as solicitações dos hóspedes, mas também se preocupa em implementar e manter padrões de qualidade, também aparece como essencial nos dois setores. Contudo nos Hostels, as competências de compromisso com a qualidade ainda acrescentam a habilidade de “antecipar as necessidades dos turistas, sabendo utilizar os recursos e serviços locais disponíveis para agregar valor à experiência”. As competências em gestão da diversidade aparecem como sendo igualmente necessárias nos dois setores. Contudo, esta competência, diferente das demais citadas, só aparece na lista de competências essenciais aos gestores da hotelaria tradicional mais recentemente a partir do ano de 2006, especificamente nos resultados dos trabalhos de Raybould & Wilkins (2006) e posteriormente no trabalho de Suh et al. (2012b). Os autores relacionam o aparecimento desta competência com a internacionalidade das empresas, que quando começam a atuar no mercado internacional, conseqüentemente necessitam desenvolver este tipo de habilidade. Já nos Hostels, esta competência, que aparece classificada como a maior média geral, ela está diretamente relacionada com a diversidade do público-alvo identificada atualmente nos Hostels, bem como a característica intrínseca deste tipo de estabelecimento ligada a hospitalidade genuína.

Entre as principais diferenças podemos observar que são identificadas como essenciais aos gestores da hotelaria tradicional competências como “demonstrar aparência e postura

profissional”, “habilidades de gestão de equipe”, “habilidades de liderança”, “ter conhecimento e estar em conformidade com os requisitos legais do estabelecimento”, “habilidade em TI”, e “conhecimento de mercado”. Estas competências, embora apresentadas aos gestores dos Hostels, não obtiveram médias suficientes para serem classificadas como essenciais, porém todas receberam a classificação de competências de importância considerável, apontando para a necessidade eminente destas habilidades.

Para mais outras análises com relação a pesquisa científica no campo da hotelaria tradicional foram desenvolvidas e neste sentido foi possível correlacionar os resultados do presente estudo com os resultados já obtidos para que se ocasionassem outras discussões relevantes.

Finalmente, através dos processos acima citados bem como em conjunto com a análise da influência de variáveis específicas no perfil sócio demográfico dos indivíduos entrevistados e através da identificação das motivações existentes para o exercício desta profissão, como resultado final desta pesquisa foi possível identificar um perfil de gestor para o Hostel.

De acordo com estas análises o perfil dos gestores dos Hostels identificados neste estudo é representado da seguinte forma: igualmente divididos entre homens e mulher, em geral profissionais mais velhos entre 45 e 60 anos, que possuem grau de formação superior, em geral indivíduos que ocupam o cargo de gestores e também proprietários dos estabelecimentos e que atuam no mercado a pouco mais de 4 anos. Também é possível afirmar que estes gestores/prorietários não são possuem relações diretas anteriores com a formação na área da hospitalidade. Além disto o perfil deste gestores ainda pode ser identificado como perfil de profissionais que entende o papel do Hostel no setor da hotelaria, uma vez que identifica como essencial aos profissionais da área as habilidades e competências relacionadas a gestão da diversidade, no sentido de saber lidar com diferentes tipos de pessoas, promover a integração entre diferentes culturas, e dar oportunidades iguais à todos, além de saber promover ambientes sociais amigáveis e proporcionar a integração social. Além de perceber a necessidade da orientação à hospitalidade, bem como o compromisso com a qualidade como competências essenciais a gestão dos Hostels. A conexão entre estas duas competências, “orientação à hospitalidade” e “compromisso com a qualidade”, estabelecem uma relação intrínseca que transforma, a necessidade de fazer porque é preciso fazer em uma apreciação por fazer, pois além de ser uma atividade estabelecida pelo trabalho é recompensadora pessoalmente. Em complemento as

competências que compõe este perfil, ainda é possível afirmar que os profissionais identificados por este estudo como gestores/proprietários e também como dos Hostels possuem um perfil empreendedor que motiva todas as características já identificadas anteriormente.

7.2. Contribuições teóricas e práticas

O presente estudo, em toda sua totalidade, através do processo de desenvolvimento dos capítulos de revisão de bibliografia, metodologia, e análise dos resultados, buscou, mais do que atingir os objetivos do estudo empírico definidos através do tema desta investigação, também fornecer um conjunto de contributos teóricos e práticos além de servir como condutor e instigador para novas investigações acadêmicas no que concerne a área da gestão, bem como sobre o papel fundamental dos gestores dentro dos meio de hospedagem conhecidos atualmente como Hostels. Neste sentido, no que se refere a revisão da literatura, identificou-se como contributos teóricos:

- ❖ O entendimento e reconhecimento sobre a existência da influência direta do conceito da hospitalidade *per se* sobre a indústria da hotelaria, principalmente quando se conduzem investigações e pesquisas científicas nestas áreas. A indústria da hotelaria promove, desde o início dos tempos, o desenvolvimento do turismo e utiliza a hospitalidade como principal motor de comercialização. Neste sentido entender os diferentes significados da hospitalidade, ora visto como um fenômeno humano ora visto como ação condutora da comercialização de um serviço global, garante que tanto os investigadores quanto os investidores e profissionais da área possam visualizar o cenário como um todo, lavando em consideração seu desenvolvimento histórico para o desenvolvimento de ações para o presente bem como prevendo ações e soluções para possíveis problemas no futuro.
- ❖ Apesar da hospitalidade aparecer dentro da indústria hoteleira como principal fator de sucesso relacionada diretamente com a satisfação dos clientes, e ligada diretamente ao desenvolvimento dos processos organizacionais e gerenciais dos hotéis, a necessidade de padronização e sistematização das ações dentro das grandes cadeias de hotéis podem levar a um distanciamento do conceito genuíno de hospitalidade e das relações mais humanas e pessoais com os clientes;

- ❖ O aparecimento dos Hostels surge no contexto da hospitalidade identificado como um meio de alojamento que se relacionam diretamente com o conceito de hospitalidade *per se*. O Hostel surge como um alojamento diferente da hotelaria tradicional, que traz sua própria ideologia, bem como características particulares de funcionamento e gestão sendo assim considerado um meio de hospedagem único e singular;
- ❖ Os Hostels podem adaptar-se em diferentes estilos de acomodações, variando em design, com relação a arquitetura ou temática estabelecida, localização, tipos de serviços e recursos oferecidos, porém os Hostels são reconhecidos como um lugar de acolhida, um lugar para se sentir seguro física e psicologicamente, um lugar onde as pessoas têm a certeza de que poderão compartilhar experiências e conhecer novas culturas. Estas características fazem relação direta com a hospitalidade e precisam estar diretamente ligadas as intenções dos donos/gestores/proprietários. Por conta da proximidade íntima que existe entre o indivíduo que recebe o indivíduo que é recebido (neste caso o recepcionista do Hostel e o viajante) é imprescindível que a hospitalidade seja entregue de maneira genuína. O sucesso do empreendimento está diretamente relacionado com a qualidade da experiência do viajante que depende diretamente da qualidade da relação desenvolvida no momento do acolhimento;
- ❖ Uma vez que os Hostels têm se mostrado um nicho de mercado promissor é importante que estabeleçam pontos críticos de análise para que a pesquisa possa auxiliar a indústria em seu desenvolvimento. Apesar das apostas no sucesso deste alojamento estarem relacionadas principalmente com a competência dos indivíduos que estão na linha de frente, é imperdível olhar para as atribuições necessárias a gestão, ou seja, no caso do Hostel muitas vezes o gestor ou o gestor/proprietário também se encontra na linha de frente do atendimento sendo o primeiro contato do hospede com o local. Neste tipo de alojamento é através dos ideais, da experiência e do conhecimento dos próprios proprietários que são transmitidos aos colaboradores/recepcionistas os valores pelos quais o Hostel será operado;
- ❖ O início da caminhada científica para o entendimento e posteriormente gestão e desenvolvimento dos profissionais que atuam no campo da hospitalidade começa pelo entendimento do conceito de competência. Neste seguimento como meio de identificação, aprimoramento e desenvolvimento das competências dos gestores em

seus diversos setores e níveis de gerenciamento, são desenvolvidos os modelos de competências. Estes modelos são ferramentas desenvolvidas para auxiliar no processo de gestão dos colaboradores de uma organização em diferentes níveis hierárquicos e de funções de trabalho;

- ❖ A criação de um modelo de competência é realizada quando surge a necessidade de expansão e/ou aprofundamento do conhecimento sobre um determinado nível gerencial ou setor dentro de uma organização. Os modelos de competências são baseados nas estruturas organizacionais aplicadas ao direcionamento do estudo desenvolvido;
- ❖ A “necessidade” de expansão e/ou aprimoramento do conhecimento é relacionada diretamente com as exigências do mercado. Tendo em vista que o setor da hospitalidade é um setor que se desenvolve constantemente, está sujeito a mudança contínua, está relacionado a altos níveis de competitividade e depende quase que exclusivamente da satisfação do cliente, onde o seu principal recurso é o trabalho humano, conclui-se, que é altamente necessário que a capacidade de performance de seus colaboradores esteja em constante atualização e para isto é necessários que as ferramentas que servem como base para a identificação, avaliação, seleção, treinamento e monitoramento dos gestores sejam continuamente aperfeiçoadas.
- ❖ A identificação de competências gerenciais dentro do campo do turismo e da hospitalidade está diretamente relacionada com as empresas de pequeno porte. A grande parte dos estudos desenvolvidos dentro do campo da hospitalidade está visivelmente direcionada a empresas que possuem grandes conjuntos de níveis organizacionais. Contudo a indústria do turismo é composta em sua maioria por empresas de médio e pequeno porte. Neste sentido fica evidente a necessidade de desenvolvimento do conhecimento e da pesquisa científica relacionada a estas empresas;
- ❖ Assumindo as duas maiores dificuldades, identificadas por Teixeira (2011), no que concerne ao desenvolvimento gerencial de pequenas empresas no setor turismo que são: descobrir formas de aumentar o nível de competências gerenciais e a falta de conhecimento sobre as habilidades existentes e exigidas para o gerenciamento dos pequenos empreendimentos, torna-se fulcral o foco no desenvolvimento de estudos

que forneçam informações que proporcionem o aumento no conhecimento e posteriormente desenvolvimento destes empreendimentos;

- ❖ O estudo e entendimento sobre correlação histórica e gerencial existente entre estes dois nichos, hotelaria tradicional e os Hostels, é capaz de fornecer informações cruciais para a compressão do estado atual e futuro do desenvolvimento do setor, bem como pode auxiliar na elaboração objetivos e metas que estejam altamente adequados a realidade atual e futura.

Relativamente às contribuições práticas observadas após o desenvolvimento deste estudo, destacam-se tanto contribuições a nível da pesquisa acadêmica quanto contribuições a nível do reconhecimento e desenvolvimento gerencial dos profissionais que atuam no mercado de trabalho especificamente dos Hostels. Neste sentido identificam-se as seguintes contribuições práticas:

- ❖ A identificação das competências essenciais necessárias aos gestores dos Hostels participantes do presente estudo;
- ❖ O desenvolvimento de um novo modelo de competências, especificamente direcionado aos gestores dos Hostels, passível de ser utilizado, bem como aperfeiçoado em futuras investigações de modo a servir como base para: (1) a identificação do perfil do gestor, (2) a identificação das competências existentes atualmente e das competências necessárias para o futuro destes gestores, (3) a avaliação e aperfeiçoamento dos processos e atividades gerenciais desenvolvidas pelos gestores dentro dos Hostels, (4) a identificação da necessidade ou aperfeiçoamento de novas competências ou de competências já existentes; e (5) a utilização do modelo de competências como ferramenta base para o desenvolvimento de um plano gerencial específico para cada empreendimento;
- ❖ A identificação e caracterização de perfil do gestor do Hostel a partir da identificação das competências necessárias a estes profissionais de acordo com a visão dos próprios gestores, bem como a partir das suas características sócio demográficas e ainda em conjunto com elementos relacionados a sua motivação e satisfação pessoal e profissional;
- ❖ O reconhecimento da existência de uma “competência empreendedora”

O conjunto de contribuições acima citados proporcionam uma visão geral dos pontos críticos abordados neste estudo e ainda segurem algumas orientações e recomendações para estudos futuros bem como o desenvolvimento de novas pesquisas. O estudo aprofundado de cada tema abordado na revisão da literatura proporciona um maior entendimento sobre as variáveis existentes em desenvolver uma investigação, bem como em desenvolver um plano de ação prático para o “setor da hospitalidade”. É necessário que se desenvolva e aperfeiçoe constante o conhecimento sobre esta área uma vez que o turismo, bem como a hotelaria e todos os outros setores que compõem a “indústria da hospitalidade” são multidisciplinares e envolvem um grande conjunto de organizações.

7.3. Limitações do estudo

Conforme Minayo (2002), entende-se que todo o processo de desenvolvimento de uma investigação que é obrigatoriamente baseado em uma ou mais teorias já desenvolvidas anteriormente, pode, e irá encontrar limitações e imperfeições no que diz respeito tanto ao processo de pesquisa quanto ao processo de estudo empírico e análise. Assim, o processo de desenvolvimento da presente dissertação, não diferente das afirmações de Minayo, deparou-se com limitações, bem como imperfeições ao longo do seu desenvolvimento.

Apesar do grande esforço e dedicação na realização da revisão da literatura, como já era visto, uma vez que as pesquisas científicas e acadêmicas sobre o tema de estudo encontram-se em fase de desenvolvimento, tanto internacionalmente quanto especificamente em Portugal, uma das principais limitações incidiu, conseqüentemente, nos poucos estudos sobre estes alojamentos e na inexistência de estudos que abordem o tema da gestão dos Hostels, bem como sobre as competências necessárias aos gestores destes estabelecimentos. Apesar de terem sido encontrados estudos com temas relacionados, estas pesquisas não foram suficientes para fornecer uma base teórica de conhecimento sólido, fazendo assim como que se dependesse das comparações realizadas com os estudos feitos na área da hotelaria tradicional. Neste contexto também visto como uma limitação é a não existência de resultados de estudos anteriores que sirvam base de análise e comparação com os resultados obtidos pela presente investigação.

Com relação a abordagem empírica e os processos metodológicos também foram identificadas algumas limitações. Em primeiro lugar, e acreditando que com efeito mais representativo para o desenvolvimento da metodologia, destaca-se a circunstância global de isolamento social causada pela pandemia covid-19. Este cenário, extremamente atípico, que colocou o mundo em condições sociais e de convivência diária extraordinariamente restritas, causando assim danos a economia por conta da necessidade de fechamento das organizações, teve influência significativa no desenvolvimento deste estudo. Não distante desta situação o setor do turismo foi um dos principais setores afetados por este cenário e conseqüentemente o setor da hotelaria.

No que concerne a esta pesquisa como as principais limitações metodológicas causadas por este cenário é possível elencar: (1) em primeiro lugar a necessidade de expansão do universo da amostra aos distritos de Coimbra e Porto uma vez que o contato com os estabelecimentos de hospedagem identificados em Aveiro foi extremamente difícil, sendo constatado que muitos Hostels encontravam-se fechados por conta da pandemia; (2) estendendo-se aos outros distritos, também a dificuldade de contato pelo mesmo motivo, de que muitos alojamentos encontravam-se fechados e ainda muitos daqueles que estavam abertos ou que estavam se preparando para abrir indicaram total desinteresse, muitas vezes recusando-se a participar da pesquisa; (3) a necessidade de realizar as entrevistas por vídeo chamada, não sendo possível o contato face a face, também mostrou-se uma limitação por conta do tempo curto para realização das entrevistas e também para registro das respostas; (4) a necessidade de realização de algumas entrevistas por telefone limitaram consideravelmente o tempo de entrevista, muitas vezes fazendo com que entrevistado ficasse impaciente.

Assim, por conseqüências destas limitações citadas acima, no que concerne aos resultados obtidos, houve uma limitação sentida ao nível do número de inquiridos, bem como relação a disparidade entre a quantidade de participantes dos diferentes distritos., não se tendo conseguido chegar, como era desejável, a uma quantidade representativa em cada distrito. Apesar de todas as dificuldades sentidas, tentou-se ao máximo superá-las para que esta investigação atingisse os seus objetivos.

7.4. Sugestões para futuras investigações

Após a finalização de todos os processos que envolveram o desenvolvimento deste estudo, e concluindo que o aperfeiçoamento do conhecimento sobre um determinado tema é um processo contínuo e que sempre levará a necessidade de novos estudos, entende-se necessário refletir sobre o tema abordado e fornecer caminhos para que se desenvolvam futuros estudos no sentido de impulsionar o aprofundamento da problemática. Apesar de ter se desenvolvido um modelo de competências que forneceu a identificação do perfil do gestor participante da amostra, vê-se que este ainda é o primeiro passo para a compreensão tanto sobre o papel da gestão nos Hostels, quanto sobre as competências exigidas pelo mercado aos profissionais de gestão. Neste sentido, sugere-se que:

- ❖ Se volte a repetir este estudo empírico em Portugal com diferentes amostras adotando uma técnica de amostragem probabilística e com a escala utilizada nesta investigação de forma a verificar a validade dos resultados obtidos;
- ❖ O desenvolvimento de um estudo que aborde especificamente a real relação existente entre a hospitalidade e o desenvolvimento e a necessidade de competências específicas aos gestores dos Hostels;
- ❖ Se analise a influência do perfil dos gestores com relação a satisfação dos clientes bem como a influência na experiência dos mesmos. De forma a incluir no estudo a opinião dos hóspedes com relação a figura do gestor e/ou gestor proprietário dos alojamentos;
- ❖ Da mesma forma que se devolva um estudo onde possa se verificar a percepção dos funcionários do Hostels sobre o perfil destes gestores, de forma a comparar o que os gestores acreditam que são com o que os funcionários enxergam que eles são;
- ❖ Também se indica que este modelo de competências seja utilizado para identificar competências necessárias ao futuro dos estabelecimentos, de forma a identificar mais concretamente quais foram os impactos causados na gestão dos Hostels por conta da pandemia Covid-19.

Além destas sugestões acima citadas, ainda é possível indicar que este modelo de competências seja aplicado com foco no reconhecimento das competências necessárias aos funcionários da linha frente, neste caso os recepcionistas, proporcionando assim que os

gestores identifiquem um perfil específico de funcionários, que adequem os valores do estabelecimento as competências exigidas e aperfeiçoem os processos de RH para reter funcionário e diminuir custos.

Estas sugestões permitem que pesquisa acadêmica avance com relação a este tema e possibilite confirmar teorias e resultados aumento e aperfeiçoando o conhecimento e as técnicas de pesquisa sobre este problemática. Desenvolvendo estes métodos os pesquisadores são capazes de fornecer aos gestores ferramentas eficazes que proporcionem o desenvolvimento sustentável dos estabelecimentos bem como conduzam os Hostels a uma posição competitiva no mercado.

Referências Bibliográficas

- Abrantes, J. (2016). *O contributo das companhias aéreas de baixo custo para o desenvolvimento dos hostels nas cidades de Lisboa e Porto* [Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/24633>
- Agut, S., Grau, R., & Peiró, J. M. (2003). Individual and contextual influences on managerial competency needs. *Journal of Management Development*, 22(9–10), 906–918. <https://doi.org/10.1108/02621710310505494>
- Akbaba, A. (2012). Understanding small tourism businesses: A perspective from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19(1), 31–47. <https://doi.org/10.1017/jht.2012.1>
- Aldrigui, M. (2007). *Meios de Hospedagem: Vol. Único* (B. F. Piazzini (ed.); 1º, Issue 6). Aleph.
- Almeida, J. V. (2009). Uma Odisséia em Busca de Héstia: do Turismo à Hospitalidade pelos Caminhos das Representações Social. In *UFRN /Biblioteca Setorial do CCSA*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Andrade, E. V. P. R. de. (2014). *Business Hostel A New Opportunity for the Hostel Industry*.
- Bahls, A. A. D. S. M. (2015). *HOSTEL: proposta conceitual, análise socioespacial e do panorama atual em Florianópolis (SC)*. Universidade de Vale do Itajaí UNIVALI.
- Bahls, A. A. D. S. M. (2018). *Hostel, uma proposta conceitual*. Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to Management in the Hospitality Industry* (9th ed.). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Baum, T. (1990). Competencies for Hotel Management: Industry Expectations of Education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4), 09596119010135190. <https://doi.org/10.1108/09596119010135190>
- Bernardo, E. (2013). *Uma Introdução ao Turismo – Conceitos, classificações e tipologias* (164/2013). <http://hdl.handle.net/10071/9851>
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393–418. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>
- Blayney, C. (2009). Management Competencies : Are They Related to Hotel Performance? *International Journal of Management and Marketing Research*, 2(1), 59–72.
- Brand, M. J., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy. *Education + Training*, 44(8), 451–463. <https://doi.org/10.1108/0040091020449295>
- Brandão, A. F. F. A. (2007). *Os Observatórios Do Turismo Como Meios*.

- Brochado, A., & Rita, P. (2018). Exploring heterogeneity among backpackers in hostels. *Current Issues in Tourism*, 21(13), 1502–1520. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1252728>
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173. <https://doi.org/10.1108/09596119910263568>
- Bunda, R. B. (2014). *The Business of Beds : An Exploration of Hotel and Hostel Business Strategy* (pp. 1–37). https://opencommons.uconn.edu/srhonors_theses/350/
- Butler, R. (2015). The evolution of tourism and tourism research. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 16–27. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1007632>
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Carvalho, G. G. (2006). *Amostragem na Pesquisa Qualitativa*.
- Cetinel, F., Yolal, M., & Emeksiz, M. (2009). Human resources management in small- and medium-sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 8(1), 43–63. <https://doi.org/10.1080/15332840802274437>
- Cheung, C., Law, R., & He, K. (2010). Essential hotel managerial competencies for graduate students. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 22(4), 25–32. <https://doi.org/10.1080/10963758.2010.10696989>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487x-16111422>
- Christou, E. (2002). Revisiting competencies for hospitality management: Contemporary views of the stakeholders. In *Journal of Hospitality and Tourism Education* (Vol. 14, Issue 1, pp. 25–32). <https://doi.org/10.1080/10963758.2002.10696721>
- Christou, E. (2013). Revisiting competencies for hospitality management: Contemporary views of the stakeholders. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 14(1), 25–32. <https://doi.org/10.1080/10963758.2002.10696721>
- Christou, E., & Eaton, J. (2000). Management competencies for graduate trainees. *Annals of Tourism Research*, 27(4), 1058–1061. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00129-2](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00129-2)
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003, June). *Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model*. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/366/>
- Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*, 21(5), 473–487. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00102-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00102-8)
- Crud, M. C. R. F. S. M. (2018). *Caracterização do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal: o caso do Norte*.

https://drive.google.com/file/d/12RQj0ASGx64k_wEJnrDrtmyvT8Kwyr5y/view?usp=drivesdk

- Cruz, R. de C. A. (2002). Hospitalidade Turística e Fenômeno Urbano no Brasil: Considerações Gerais. In *Hospitalidade Reflexões e Perspectivas* (Vol. 53, Issue 9, pp. 39–56). Manole Ltda. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dias, C. M. de M. (2002). O Modelo de Hospitalidade do Hotel Paris Ritz: Um Enfoque Especial Sobre a Qualidade. In *Hospitalidade Reflexões e Perspectivas* (1ª edição, Vol. 1, Issue, pp. 1–157). Manole.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6º, Issue No. 286084). Editora Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Grinover, L. (2002). Hospitalidade: Um Tema a Ser Reestruturado e Pesquisado. In *Hospitalidade Reflexões e Perspectivas* (1ª, pp. 25–38). Manole Ltda.
- Gunasekaran, N., & Anandkumar, V. (2012). *Factors of influence in choosing alternative accommodation : A study with reference to Pondicherry, a coastal heritage town*. 62, 1127–1132. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.193>
- INE. (2010). Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas - 2008. *Destaque*, 13.
- INE. (2019). Estatísticas do Turismo 2019. In *Instituto Nacional de Estatística - Statistics Portugal*.
- Kandampully, J., & Suhartanto, Dw. (2000). Customer loyalty in the hotel industry : the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/5, 213–217.
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. An HBR Classic. *Harvard Business Review*, September.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285–298. <https://doi.org/10.1177/0010880404265351>
- Kay, C., & Russette, J. (2000a). *Hospitality management Competencies- Identifying Managers Essential Skills* (pp. 52–62).
- Kay, C., & Russette, J. (2000b). Hospitality-management Competencies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52–63. <https://doi.org/10.1177/001088040004100217>
- Kearns, P. (2001). *Review of research-generic skills for the new economy*. 1–92. <http://www.ncver.edu.au/publications/602.html>
- Knowels, T. (1998). *Hospitality Management - An Introduction* (2ª edição). Longman.
- Lima, R., & Vicente, P. (2017). Exploring the relationship between hostel service quality and guests' satisfaction: a comparison between younger and older guests. *Review of Tourism Research*, 14(5), 214–240.
- Marques, A. (2019). *A Importância da Qualificação dos Recursos Humanos no Turismo: O Caso dos Hosteis da Cidade do Porto* [Politécnico do Porto, Escola Superior de

- Hotelaria e Turismo]. <http://cidadedoporto21.blogspot.com/p/caracteristicas-fisicas.html>
- Martin, G., & Staines, H. (1994). Managerial Competences in Small Firms. *Journal of Management*, Vol. 13, 23–34.
- Meireles, P. M. R. (2016). *O Impacto do Turismo na Cidade do Porto, O caso dos Hostels*. Univercidade do Porto.
- Minayo, M. C. de S. (2002). *Pesquisa Social*.
- Morrison, A., & Teixeira, R. (2004). Small business performance: A tourism sector focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 166–173. <https://doi.org/10.1108/14626000410537100>
- Moufakkir, O., & Alnajem, M. N. (2017). Hostel front desk employees' perception of customers: a comparative analysis based on cultural background. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 11(3), 355–371. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-07-2016-0068>
- Nelson, A. A., & Dopson, L. (2001). Future of hotel education: Required skills and knowledge for graduates of U.S. hospitality programs beyond the year 2000 -part one. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 13(5), 58–67. <https://doi.org/10.1080/10963758.2001.10696715>
- Nunes, F. (2020). *Portugal é o país da UE com maior “fatia” de trabalhadores em pequenas empresas*. <https://Eco.Sapo.Pt/2020/05/14/Portugal-e-o-Pais-Da-Ue-Com-Maior-Fatia-de-Trabalhadores-Em-Pequenas-Empresas/>.
- Papis, J. (2006). Understanding the workforce: The key to success in a youth hostel in Scotland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(7), 593–600. <https://doi.org/10.1108/09596110610703020>
- Paula, N. M. (2002). Introdução ao Conceito de Hospitalidade em Serviços de Alimentação. In *Hospitalidade Reflexões e Perspectivas* (1ª, pp. 69–82). Manole Ltda. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pietrasz, A. (2013). *Achieving hostel guest satisfaction : customer experience approach*. April, 79. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6647>
- Pinar, I. (2014). SPECIFICATIONS FOR EFFECTIVE HOTEL MANAGERS : VIEW OF IZMIR HOTELS' MANAGERS ETKİN OTEL YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİ: İZMİR OTEL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞÜ İge Pinar 1. 9(33), 5583–5596.
- Pinheiro, P. M. de S. (2012). *PLANEJAMENTO E AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NO AMBIENTE DO FUTEBOL: Estudo de caso de Grêmio e Internacional de Porto Alegre*. Universidade de Vale do Itajaí - UNIVALI.
- Pizam, A. (2006). International encyclopedia of hospitality management. *Choice Reviews Online*, 43(07), 43-3791-43–3791. <https://doi.org/10.5860/choice.43-3791>
- Porter, J. D. (2005). *APPLICATION OF SANDWICH ' S COMPETENCY DOMAIN MODEL FOR SENIOR COLLEGE HOUSING OFFICERS IN THE UNITED STATES* By J . DIANE PORTER A DISSERTATION PRESENTED TO THE GRADUATE SCHOOL

OF THE UNIVERSITY OF FLORIDA IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR TH. http://etd.fcla.edu/UF/UFE0013042/porter_j.pdf

- Powers, T. (1992). *Introduction to the Hospitality Industry* (J. M. Powers (ed.); 2ª edição). John Wiley & Sons, INC.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Bright, D. S. (2015). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach, 6th Edition*.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. (2002). Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3, 8–18.
- Raybould, M., & Wilkins, H. (2006). Generic skills for hospitality management: A comparative study of management expectations and student perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.2.177>
- Sampaio, C. A. C. (2007). Turismo como fenômeno humano: princípios para pensar a ecossocioeconomia do turismo e sua prática sob a denominação turismo comunitário. *Revista Turismo Em Análise*, 18(2), 148. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v18i2p148-165>
- Sandwith, P. (1993a). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. In *Public Personnel Management* (Vol. 22, Issue 1, pp. 43–62). <https://doi.org/10.1177/009102609302200104>
- Sandwith, P. (1993b). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43–62. <https://doi.org/10.1177/009102609302200104>
- Saraiva, A. (2013). Hostels independentes: o caso de Lisboa. *Escola Superior de Hotelaria e Turismo Do Estoril*, 50. <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4425>
- Sarmiento, E. M. (2006). *O Turismo no Contexto de uma Pequena Economia Insular : o caso de Cabo Verde*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Seyitoğlu, F., Çakar, K., & Karataş, G. (2020). Göreme (Cappadocia): examining the hostel experiences of tourists. *Anatolia*, 31(1), 142–145. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1689516>
- Silva, M., & Alves, K. (2012). Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem : Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG. In *Semintur* (pp. 1–15).
- Silva, M. B. (2014). *O Segmento low cost na industria hotelaria em Coimbra, o caso dos hostels*.
- Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 25(3), 131–145. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>
- Siu, V. (1998). Managing by competencies - A study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253–273. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(98\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00041-3)

- Souza, A. F. dos S. (2017). *A GERAÇÃO Y E O ALOJAMENTO LOCAL : O CASO DO AVEIRO ROSSIO HOSTEL*. Universidade de Aveiro.
- Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012a). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2012.02.005>
- Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012b). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 11(2), 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2012.02.005>
- Tas, R. F. (1988). Teaching Future Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41–43. <https://doi.org/10.1177/001088048802900215>
- Tas, R. F., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-Management Competencies for Management Trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 90–96.
- Tavares, F. O., & Brea, J. A. F. (2018). Determinants of preference in hostels in the city of Porto, Portugal. *Espacios*, 39(48).
- Tavares, F. O., & Fraiz Brea, J. A. (2017). Determinantes de preferência nos Hostels: Uma revisão da literatura. *Espacios*, 38(61).
- Teixeira, R. M. (2011). Competencias e Aprendizagem de Empreendedores\Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. *Turismo Em Analise*, 22, 196–219.
- Tesone, D. (2012). Principles of management for the hospitality industry. In *Principles of Management for the Hospitality Industry* (pp. 1–405). <https://doi.org/10.4324/9780080963075>
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.009>
- Thirkettle, A., & Korstanje, M. E. (2013). Creating a new epistemology for tourism and hospitality disciplines. *International Journal of Qualitative Research in Services*, 1(1), 13. <https://doi.org/10.1504/ijqrs.2013.054342>
- Thomazi, M. R., & Baptista, M. L. C. (2018). Hostels: Lovingness Territories in the Contemporary Tourists' Relationships. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 10(4), 785–797. <https://doi.org/10.18226/21789061.v10i4p785>
- Veríssimo, M. (2018). “This was the best hostel I’ve ever stayed at!”-EXPLORING SERVICE EXPERIENCE IN THE CONTEXT OF HOSTELS. Universidade de Aveiro.
- Veríssimo, M., & Costa, C. (2019). Unveiling the key features of a positive service experience at hostels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4276–4292. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0255>
- Volante, P. J. T. (2011). *O Segmento Low-Cost da Indústria Hoteleira em Portugal: O Caso dos Hostels*. ISCTE, Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Wahlberg, T. A., Ramalho, N., & Brochado, A. (2017). Quality of working life and

engagement in hostels. *Tourism Review*, 72(4), 411–428. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0050>

Walker, J. R. (2002). *Introdução à Hospitalidade* (2ª edição). Manole.

Walton, J. K. (2005). Histories of tourism: Representation, identity and conflict. In *Histories of Tourism: Representation, Identity and Conflict*. <https://doi.org/10.1080/1755182x.2010.516897>

Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J. (Jay), & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(4), 313–332. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>

Wilks, D., & Hemsworth, K. (2011). Soft skills as key competencies in hospitality higher education: Matching Demand and Supply. *Tourism and Management Studies*, 7, 131–139. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582011000100013&lng=pt&nrm=iso&tlng=en

Williams, C. (2018). Research methods. *The Cambridge Handbook of Social Problems*, 1(3), 23–37. <https://doi.org/10.1017/9781108656184.003>

Anexo

Anexo 1: Competencies of hotel general managers: a conceptual framework

No.	Cognitive or conceptual competencies	References
1	<i>Strategic thinking</i> Ability to scan the business environment and anticipate emerging opportunities and challenges to develop well-informed strategies	Lenehan, 2000; Brophy and Kiely, 2002; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012
2	<i>Decision-making skills</i> Ability to make well-informed, effective and timely decisions, while keeping in mind the impact and implications of the decision	Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012; Testa and Sipe, 2012
3	<i>Creativity and Innovation</i> Ability to develop new insights into situations, question conventional approaches and design and implement new or cutting edge initiatives	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012
4	<i>Systems thinking</i> Ability to see the big picture and focus on the root cause of a problem by examining the linkages and interactions between components of a defined entity or a system	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Testa and Sipe, 2012
5	<i>Information gathering skills</i> Ability to gather relevant information and business intelligence required for decision-making by skilfully probing multiple sources for facts and details	Lenehan, 2000; Kay and Moncarz, 2004; Testa and Sipe, 2012
6	<i>Planning prowess</i> Ability to establish a systematic course of action to ensure accomplishment of specific objectives by setting priorities, goals and timetables	Brophy and Kiely, 2002; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Testa and Sipe, 2012
7	<i>Critical thinking and analytical skills</i> Ability to reach well-reasoned conclusions and solutions, grounded in logic, on the basis of observation, interpretation, inference, analysis and evaluation	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011
8	<i>Risk taking</i> Ability to take calculated risks to achieve organisational goals by pushing forward with important initiatives in the face of uncertainty	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Testa and Sipe, 2012
9	<i>Change management</i> Ability to deal with change, articulate a compelling change vision, manage the change process and energise it by removing barriers and/or accelerating its pace	Lenehan, 2000; Brophy and Kiely, 2002; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Suh <i>et al.</i> , 2012; Testa and Sipe, 2012

No.	Functional or technical competencies	References
10	<i>Service orientation</i> Attentiveness and willingness to deal with guest requests, complaints and problems promptly	Brophy and Kiely, 2002; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012; Testa and Sipe, 2012
11	<i>Business and Industry expertise</i> Ability to understand and keep abreast of business trends that affect the organisation and its stakeholders	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012
12	<i>Revenue management skills</i> Ability to understand customers' perception of product value and optimise product availability and price within each customer segment to maximise revenue	Brownell, 2004; Kay and Moncarz, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011;
13	<i>Interviewing and selection skills</i> Ability to assess potential candidates' job-fit and organisation-fit based on their knowledge, skills, attitudes (KSA) and personality	Lenehan, 2000; Kay and Moncarz, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012
14	<i>Commitment to quality</i> Promotion of a strong internal culture of quality with the ultimate responsibility for implementing quality standards within the organisation	Lenehan, 2000; Kay and Moncarz, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011
15	<i>Resource allocation skills</i> Ability to develop and use criteria for ensuring the optimal use of available resources	Lenehan, 2000; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Testa and Sipe, 2012
16	<i>Crisis management skills</i> Ability to maintain calm in the midst of chaos and handle the pressures of a crisis through multitasking and delegation	Lenehan, 2000; Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011
17	<i>Employee performance appraisal skills</i> Ability to implement employee performance management systems to align employee performance with performance targets	Lenehan, 2000; Brownell, 2004; Kay and Moncarz, 2004
18	<i>Ability to manage stakeholders</i> Ability to effectively engage with internal and external stakeholders, i.e. employees, management, shareholders by appropriately managing their expectations	Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Suh <i>et al.</i> , 2012; Testa and Sipe, 2012
19	<i>IT (computer) skills</i> Basic computer literacy skills and knowledge of operations management systems such as hotel property management systems and POS systems	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Kay and Moncarz, 2004
20	<i>Financial analysis and cost control</i> Ability to monitor expenditures and utilise cost-benefit analysis to vet financial plans and decisions	Lenehan, 2000; Brophy and Kiely, 2002; Agut <i>et al.</i> , 2003; Kay and Moncarz, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Testa and Sipe, 2012
21	<i>Knowledge of statutory compliances</i> Knowledge of statutory requirements related to the establishment and operation of hotels such as licenses, permissions and other legal compliances	Lenehan, 2000; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012

No.	Social or interpersonal competencies	References
22	<i>Effective communication skills</i> Ability to express oneself clearly to get the message across succinctly and effectively	Lenehan, 2000; Brophy and Kiely, 2002; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Kay and Moncarz, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012; Testa and Sipe, 2012
23	<i>Cultural intelligence</i> Knowledge about diverse cultures and intrinsic desire and ability to engage in cross-cultural encounters while displaying cultural sensitivity and mindfulness	Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Suh <i>et al.</i> , 2012
24	<i>Networking skills</i> Ability to develop and maintain contacts, partnerships and alliances through a personalised approach and use this network to advance work-related goals	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Testa and Sipe, 2012
25	<i>Conflict management and resolution skills</i> Ability to negotiate differences in a calm, non-defensive manner and resolve matters by devising creative resolutions to problems	Agut <i>et al.</i> , 2003; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004
26	<i>Teamwork orientation</i> Ability to co-ordinate the efforts of team members and work effectively to advance the collective goals through collaboration and co-operation	Lenehan, 2000; Brophy and Kiely, 2002; Agut <i>et al.</i> , 2003; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Kay and Moncarz, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Testa and Sipe, 2012
27	<i>Diversity management skills</i> Ability to reduce discrimination and promote equal opportunity for all regardless of race, gender, lifestyle or disability	Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011
28	<i>Fostering motivation</i> Ability to create conducive ambience at the workplace by inspiring and empowering others to take purposeful action	Brophy and Kiely, 2002; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Kay and Moncarz, 2004
29	<i>Active listening skills</i> Ability to listen to and understand spoken and unspoken concerns and thoughts of others	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Suh <i>et al.</i> , 2012
30	<i>Developing others</i> Ability to guide others to develop and contribute to the organisation by providing constructive feedback and offering formal and informal learning opportunities	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Kay and Moncarz, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Testa and Sipe, 2012

No.	Meta competencies	References
31	<i>Emotional resilience and composure</i> Ability to remain calm and confident in face of provocation and adversity	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011
32	<i>Optimism</i> Positive outlook and the ability to create a feeling of bonhomie	Agut <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Testa and Sipe, 2012
33	<i>Achievement orientation</i> Passion for work, driven by motivations other than money or status, such as genuine hospitality towards guests	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Testa and Sipe, 2012
34	<i>Self-awareness</i> Ability to reflect and introspect on various aspects of one's personality, behaviour, emotions, motivations and thought processes	Lenehan, 2000; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Testa and Sipe, 2012
35	<i>Self-confidence</i> Belief in one's abilities to handle routine as well as challenging tasks and work situations	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Testa and Sipe, 2012
36	<i>Self-management</i> Ability to regulate rational and emotional operations of the mind in a balanced way and think before acting	Agut <i>et al.</i> , 2003; Jeou-Shyan <i>et al.</i> , 2011; Testa and Sipe, 2012
37	<i>Initiative</i> Propensity to do more than is minimally required by the job description by seeking out and/or accepting additional responsibilities in the context of the job	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Testa and Sipe, 2012
38	<i>Diplomacy</i> Ability to navigate complex, sensitive situations with internal and external stakeholders with tact and savvy	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Testa and Sipe, 2012
39	<i>Time management</i> Ability to manage one's time through self-discipline, controlling interruptions, setting priorities and meeting deadlines	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Testa and Sipe, 2012
40	<i>Ethics and integrity</i> Propensity to act in an honest and trustworthy manner based on moral conviction to do the right thing	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004; Suh <i>et al.</i> , 2012
41	<i>Adaptability and flexibility</i> Ability to change behavioural style or method of approach as appropriate to meet the needs of the situation	Lenehan, 2000; Agut <i>et al.</i> , 2003; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004
42	<i>Tenacity and perseverance</i> Mental strength to persistently pursue long-term goals despite occasional failure or adversity	Agut <i>et al.</i> , 2003; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Brownell, 2004
43	<i>Openness and willingness to learn</i> Commitment to personal and professional development and the drive to update one's knowledge and skills	Lenehan, 2000; Chung-Herrera <i>et al.</i> , 2003; Suh <i>et al.</i> , 2012; Testa and Sipe, 2012

Apêndice

Apêndice 1: Guião para realização das entrevistas com gestores dos Hostels

Pesquisa: A Gestão do Hostel: Caracterização do perfil do Gestor através Identificação das Habilidade e Competências Essenciais para o Sucesso do Empreendimento.

Esta pesquisa insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro.

Resumo da pesquisa

A pesquisa em questão tem como principal objetivo a identificação das competências, habilidades e características essenciais para o sucesso dos gestores dos Hostels. Pretende-se, a partir das competências dos gestores da hotelaria tradicional, identificadas em estudos anteriores, definir quais características são semelhantes aos gestores dos Hostels e se existem outras características essenciais, necessárias a gestão deste estabelecimento hoteleiro específico. Assim possibilitando a caracterização do perfil do gestor do Hostel.

A entrevista

Esta entrevista será realizada seguindo um conjunto **de 3 etapas distintas**. A primeira parte consiste um em questionário aberto com 6 questões, onde são colocadas perguntas relacionadas a realização pessoal e a gestão do Hostel. A segunda etapa consiste na classificação de uma listagem de 53 competências, habilidades e características, em uma escala numérica de 1 (sem importância) e 5 (essencial) ao sucesso do gestor do Hostel. Finalmente a terceira parte consiste em uma pesquisa sócio demográfica a fim de reunir informações sobre o entrevistado e sobre o estabelecimento que gerencia. Cada etapa será analisada individualmente, deste modo tornando cada fase essencial para o alcançar o objetivo da pesquisa. Sendo assim, pede-se que esteja atento e seguro de que suas respostas estejam totalmente alinhadas com a realidade.

Tempo de entrevista:

Data: _____ Local: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Parte 1 – Questões abertas

1. Qual foi a sua principal motivação para querer gerir e/ou empreender em um Hostel?

2. Você afirmaria que se sente realizado profissionalmente como gestor e/ou proprietário do Hostel?

3. Você afirmaria que se sente realizado financeiramente como gestor e/ou proprietário do Hostel?

4. Qual você acredita que seja o maior desafio/problema, em gerir um Hostel?

5. Qual característica, relacionada a imagem dos Hostels em geral, você diria ser a mais importante para o sucesso deste estabelecimento na atualidade?

6. Com relação ao cenário mundial atual, covid-19, o que considera ser essencial para a gestão do Hostel?

Parte 2 – Identificação das competências essenciais aos gestores dos Hostels

- Classifique cada item abaixo, representando uma declaração de competência, em uma escala de "sem importância" a "essencial", usando um código numérico de 1 (sendo “sem importância”) e 5 (essencial).

COMPETÊNCIAS, HABILIDADE E CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS AO SUCESSO DOS GESTORES						
Categoria: Competências Financeiras						
1	Gestão e análise de custos orientados à sazonalidade					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
2	Capacidade de entender a percepção dos clientes sobre o valor do produto para otimizar e maximizar a receita					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
3	Garantir o uso ideal dos recursos disponíveis monitorando gastos e utilizando análise de custo-benefício para planos e decisões financeiras					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Gestão Organizacional						
4	Criação e gestão de escalas de trabalho eficientes, garantindo conforto e segurança sem gerar conflito entre hóspedes e os funcionários					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
5	Criação de uma cultura organizacional que reflita a essência da empresa, garantindo um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
6	Capacidade de estabelecer um curso de ação sistemático para garantir o cumprimento de objetivos específicos, definindo prioridades, metas e cronogramas					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
7	Capacidade de assumir riscos calculados para alcançar metas organizacionais, ao avançar com iniciativas importantes diante da incerteza					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
8	Capacidade de manter a calma no meio do caos e lidar com as pressões de uma crise através de multitarefa e delegação					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Gestão da equipe						
9	Capacidade de dar formação e promover o desenvolvimento contínuo dos funcionários visando as competências sociais e a integração, certificando-se da capacidade da equipe na excelência do atendimento aos hóspedes					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
10	Competências de entrevista e seleção: Avaliar possíveis candidatos quanto a sua "adequação ao trabalho e adequação à organização com base em seus conhecimentos, competências, atitudes (KSA) e personalidade bem como criar sistemas de avaliação de desempenho dos funcionários					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial

11	Capacidade de criar um ambiente propício ao trabalho, inspirando, capacitando e orientando outras pessoas a desenvolver e contribuir para a organização, fornecendo feedback construtivo e oferecendo oportunidades de aprendizado formais e informais, influenciando outras pessoas a agirem de propósito					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
12	Capacidade de coordenar os esforços dos membros da equipe e trabalhar efetivamente para promover os objetivos coletivos através da colaboração e cooperação					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Planejamento Estratégico						
13	Capacidade de promover vantagens competitivas em épocas sazonais, sabendo utilizar as informações disponíveis sobre oferta local para atender a diversidade cultural e etária dos hóspedes, além de utilizar informações e experiências passadas para prever e gerenciar tendências de mercado e possíveis problemas					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
14	Capacidade de analisar o ambiente de negócios e antecipar oportunidades e desafios emergentes para desenvolver estratégias bem informadas. Saber planejar estratégias competitivas de acordo com o mercado alvo					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
15	Capacidade de observar o cenário como um todo e concentrar-se na causa raiz de um problema sabendo chegar a conclusões e soluções bem fundamentadas, com base na observação, interpretação, inferência, análise e avaliação do cenário					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Gestão de Eventos						
16	Conhecimento sobre planejamento e gestão de eventos. Capacidade para planejar eventos que sejam atrativos a todos os tipos de hóspedes e gerem receita ao estabelecimento					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Orientação para a Comunidade						
17	Possuir conhecimento cultural e histórico da comunidade e da região, bem como promover ações de valorização e preservação do patrimônio e da cultura local					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
18	Desenvolvimento de ações de marketing estratégico, orientadas a identificação dos serviços e recursos, com o objetivo de incentivar os produtores e marcas locais					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
19	Levar em consideração as necessidades da comunidade na tomada de decisões					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
20	Incentivar a integração entre visitantes e moradores locais de forma a diminuir os conflitos entre a comunidade e os turistas					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Competências Sociais						
21	Tratar as pessoas com respeito e empatia. Ter capacidade de acolher sem criar julgamentos, proporcionando a integração social, possibilitando a troca de conhecimento e experiências, garantindo um ambiente descontraído e amigável sem perder a postura profissional, promovendo a boa comunicação oral da equipe e incentivando uma comunicação mais pessoal e acolhedora					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
22	Ter fluência em um segundo idioma					

	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
23	Comunicação efetiva: Capacidade de se expressar claramente para conseguir transmitir a mensagem de maneira sucinta e eficaz						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
24	Escuta ativa: Capacidade de ouvir e entender preocupações e pensamentos falados e não falados de outras pessoas						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
25	Ética e integridade: Propensão a agir de maneira honesta e confiável, com base na convicção moral de fazer a coisa certa						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Conhecimento Técnico Operacional							
26	Gestão da propriedade: Ter conhecimento específico em conservação e manutenção dos espaços físicos, além de conhecimento técnico sobre os equipamentos e aparelhos disponíveis						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Conhecimento na área de A&B							
27	Possuir noções básicas sobre o preparo e manuseio de alimentos e bebidas, bem como nos procedimentos sanitários de higiene para conservação e armazenagem de insumo						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Orientação à Sustentabilidade							
28	Ter conhecimento sobre, e desenvolver práticas sustentáveis na gestão e operacionalização do estabelecimento além de garantir que, os hóspedes e a equipe, tenham conhecimento sobre as medidas e ações desenvolvidas						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Processos de Segurança, Limpeza e Higiene							
29	Ter noções básicas sobre processos de limpeza e higiene dos espaços garantindo a máxima qualidade dos serviços						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
30	Saber desenvolver e ter conhecimento sobre procedimentos de contingência e segurança, além de gerir efetivamente situações de risco de vida, como incêndio, doenças graves, acidentes etc.						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Orientação à Hospitalidade							
31	Ter paixão pelo trabalho, motivada por outras motivações que não dinheiro ou status, como genuína hospitalidade em relação aos hóspedes						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
32	Tornar a hospitalidade genuína o valor principal do estabelecimento. Estabelecer uma conexão pessoal, intrínseca, entre o espaço físico e as características do ambiente, sabendo como transmitir genuinamente esta mensagem aos hóspedes e a equipe						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Planejamento e Logística de Espaços							
33	Ter conhecimento em design/decoração/ambientação. Desenvolver o planejamento logístico dos espaços para atender as necessidades dos hóspedes, garantindo sensações de conforto e bem-estar. Saber gerir conflitos quanto às normas de utilização dos espaços e os processos de funcionamento do alojamento						
	Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Compromisso com a Qualidade							

34	Orientado à qualidade da experiência: Antecipar as necessidades dos turistas, visando sempre fazer mais do que o esperado, sabendo utilizar os recursos e serviços locais para agregar valor à experiência dos hóspedes e criar relações positivas duradouras						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
35	Promoção de uma forte cultura interna de qualidade com a responsabilidade final de implementar padrões de qualidade dentro da organização. Atenção e vontade de lidar prontamente com solicitações, reclamações e problemas dos hóspedes						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Criatividade e Inovação							
36	Capacidade de desenvolver novas ideias sobre situações, questionar abordagens convencionais e projetar e implementar iniciativas novas ou de ponta						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Gestão de Conflitos							
37	Capacidade de negociar as diferenças de maneira calma e não defensiva e resolver os problemas criando soluções criativas						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
38	Capacidade de antecipar as necessidades da equipe, prevenindo conflitos internos e sabendo lidar com as reclamações de maneira a garantir a motivação profissional e pessoal						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Inteligência Cultural							
39	Conhecimento sobre diversas culturas, desejo intrínseco e capacidade de se envolver em encontros transculturais, ao mesmo tempo em que exhibe sensibilidade e atenção cultural						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Gestão da Diversidade							
40	Saber lidar com todas as pessoas de maneira sensível e humana sabendo reduzir a discriminação e promovendo oportunidades iguais para todos, independentemente de raça, gênero, estilo de vida ou deficiência						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Recolha de Informações							
41	Capacidade de reunir informações relevantes e ter inteligência de negócios necessárias para a tomada de decisões, investigando habilmente várias fontes de fatos e detalhes						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Adaptabilidade e Flexibilidade							
42	Capacidade de lidar com mudanças, gerenciar o processo de mudança e energizá-lo removendo barreiras e / ou acelerando seu ritmo além de promover a mudança alterando o estilo comportamental ou o método de abordagem, conforme apropriado, para atender às necessidades da situação						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Conhecimento de Mercado							
43	Capacidade de entender e acompanhar as tendências de negócios que afetam a organização e seus stakeholders						
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial	
Categoria: Networking e Gerenciamento de Stakeholders							
44	Capacidade de se envolver efetivamente com stakeholders internos e externos, ou seja, funcionários, gerência e acionistas, gerenciando adequadamente suas expectativas, bem como capacidade de navegar em situações complexas e sensíveis com tato e conhecimento						

Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
45	Capacidade de desenvolver e manter contatos, parcerias e alianças através de uma abordagem personalizada e usar essa rede para avançar as metas relacionadas ao trabalho					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Habilidade em TI						
46	Competências básicas em informática e conhecimento de sistemas de gestão de operações, como sistemas de gestão de propriedades hoteleiras e sistemas POS (pontos de venda e/ou serviço)					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Conhecimentos de Legislação e Operação						
47	Conhecimento dos requisitos legais relacionados ao estabelecimento e operação de hotéis, como licenças, permissões e outros requisitos legais					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Resiliência e Otimismo						
48	Capacidade de permanecer calmo e confiante diante de provocações e adversidades além de perspectivas positivas e capacidade de criar um sentimento de bonomia					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Auto Gestão						
49	Capacidade de regular de maneira equilibrada as operações racionais e emocionais da mente e pensar antes de agir além de ter capacidade de reflexão e introspecção sobre vários aspectos da personalidade, comportamento, emoções, motivações e processos de pensamento					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
50	Acreditar nas habilidades de lidar com tarefas rotineiras e desafiadoras das situações de trabalho e ter iniciativa a fazer sempre mais do que o mínimo necessário para uma boa gestão					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Gestão de Tempo						
51	Capacidade de gerir o tempo com autodisciplina, controlar interrupções, estabelecer prioridades e cumprir prazos					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
Categoria: Motivação e Vontade de Aprender						
52	Força mental para perseguir persistentemente objetivos de longo prazo, apesar de falhas ou adversidades ocasionais					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial
53	Compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional e o desejo de atualizar os conhecimentos e habilidades					
Sem Importância	1	2	3	4	5	Essencial

Parte 3 - Pesquisa Sócio Demográfica

Idade: _____

Sexo: F M

Cargo que ocupa: Gestor(a) Gestor(a)/Proprietário(a)

Habilitações literárias: Ensino Secundário Licenciatura Mestrado

Doutoramento

Outro (Qual?) _____

Teve algum tipo de formação acadêmica ou técnica/profissional na área do turismo ou da hospitalidade: Sim Não

Anos na função de gestor/proprietário deste estabelecimento: _____

Nº colaboradores do Hostel: _____

Nº de camas do Hostel: _____

O Hostel oferece quais tipos de serviços?

Café da manhã

Passeios turísticos

Bar/Restaurante

Serviços de Transporte

Outros: _____