

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

Felipa Lopes dos Reis-Doutorada em Gestão pela Universidade Lusíada-Professora Associada-Portugal¹

Francisco Perestrello-Mestrando em Gestão-Portugal²

RESUMO

O desempenho dos estabelecimentos hoteleiros encontra-se diretamente relacionado com alinhamento dos colaboradores com a visão, missão e objetivos da organização.

O objetivo do presente estudo é identificar, analisar e comparar os estilos de liderança dos líderes da hotelaria de luxo na área metropolitana de Lisboa (Portugal), com o intuito de dar um contributo na perceção de qual o estilo de liderança levado a cabo pelos diretores gerais da hotelaria de luxo de Lisboa, para tal foram realizados dois estudos de caso exploratórios qualitativos. O estudo de caso A (hotel Palácio do Estoril) e o estudo de caso B (Sheraton cascais Resort).

Em ambos os casos foram aplicados questionários para obtenção dos dados sobre os estilos de liderança dos líderes em estudo, segundo o modelo *Competing Values Framework*.

Foi possível identificar e comparar os estilos de liderança presentes nos líderes em ambos os hotéis em estudo, os resultados são discutidos e apresentadas as contribuições mais relevantes para a liderança das organizações no ramo da hotelaria de luxo.

Assim, o presente estudo não só contribui para uma melhor compreensão desta temática como também se reveste de grande interesse prático para a gestão das organizações hoteleiras e das suas lideranças, uma vez que este é um tema surpreendentemente pouco estudado.

Palavras-Chave: Liderança; Estilos de Liderança; Hotelaria de Luxo; modelo CVF.

¹ p4338@ulusofona.pt

² franciscopereestrello95@hotmail.com

Introdução

A liderança é um tema discutido com frequência nos dias de hoje devido ao cenário competitivo em que as organizações se inserem, principalmente aquelas que pertencem ao setor dos serviços como são os empreendimentos hoteleiros e os resorts (Lima e Gomes, 2017). O rápido desenvolvimento que se fez sentir nos últimos anos no setor do turismo levou a que atualmente seja considerado um dos mais importantes a nível mundial e nacional. Além de inúmeros prémios a nível nacional Portugal foi pelo quarto ano consecutivo, eleito o melhor destino da Europa na edição 2020 dos World Travel Awards, que funcionam como os “óscars do Turismo” (Turismo de Portugal, 2020). A atividade hoteleira é o elemento-chave do setor turístico continuando, em Portugal e no mundo, a acompanhar os índices de crescimento (Barros, 2018).

No estudo dos estilos de liderança dos diretores hoteleiros de diferentes unidades hoteleiras de luxo, pretende-se compreender melhor a forma como os gestores hoteleiros constroem o seu papel e organizam o seu comportamento, de maneira a satisfazer interesses tão diversos como os dos clientes, dos colaboradores e os da organização.

Sob esta linha de pensamento, foi desenvolvido um estudo multi casos exploratório-qualitativo com recurso ao instrumento empírico questionário, estudo multi casos este desenvolvido sobre os líderes dos Hotéis A e B. Onde a pergunta de investigação que serviu de base para o presente estudo foi **“Quais os estilos de liderança utilizados pelos líderes da Hotelaria de Luxo, na área metropolitana de Lisboa de Portugal?”**.

Esta investigação tem por isso o objetivo de identificar, analisar e comparar os estilos de liderança levados a cabo pelos líderes da hotelaria de luxo, utilizando para a caracterização o modelo *CVF*, numa tentativa de compreender e de comparar os estilos de liderança e as suas características, do líder/gestor hoteleiro, que têm que resultar na satisfação dos objetivos organizacionais, no bem-estar dos colaborador e clientes, bem como, fazer face aos demais desafios que o setor apresenta, em particular nos dias de hoje com o contexto de crise e pandemia.

Revisão Literatura

A revisão de literatura efetuada divide-se em dois grandes temas liderança e hotelaria de luxo, no primeiro foram abordados conceitos como liderança e líder, foi também apresentado e explicado o modelo teórico utilizado no decorrer desta investigação CVP, posteriormente no segundo tema, hotelaria de luxo, foi abordado o desempenho turístico português, seguido da hotelaria em geral e do foco na hotelaria de luxo que é parte o objeto de estudo desta investigação.

Segundo Day & Antonakis (2011), o estudo sobre liderança é bastante complexo e multifacetado, devido à multiplicidade de abordagens teóricas sobre liderança. De acordo com Van Seters & Field (1990), a maior parte das teorias não se harmonizam com nenhuma outra teoria, e as outras teorias apenas acrescentam algo a teorias existentes. Para Puffer & McCarthy (1996), a literatura em liderança tem produzido muitas definições, cada uma delas enfatizando diferentes aspetos do conceito.

De acordo com Chiavenato (2005), nenhum elemento poderá ser um líder se não conseguir influenciar o comportamento das outras pessoas, para que estas se comportem como ele pretende, nem conseguirá obter sucesso se elas não encararem esses comportamentos como uma forma de alcançar os seus objetivos pessoais.

Já segundo Rego & Cunha (2016), estes definem liderança como:

“A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” Rego & Cunha (2016).

A visão deste trabalho sobre liderança está em linha com uma das definições mais recentes, elaborada pelos teóricos Antonakis e Day (2018) sobre a natureza global da liderança, que é "uma visão formal ou processo informal contextualmente enraizado e influenciador de objetivos que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos de seguidores, ou instituições".

É ainda de referir que o líder, segundo Lacombe & Heilborn (2003), “é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo”. O líder é alguém que sobressai no seio do grupo em consequência das suas capacidades.

Os líderes são indivíduos que promovem a inovação, são influentes e inspiradores, são direcionados para o relacionamento e mudança. São indivíduos visionários e focados

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal
no desempenho, proporcionam aos outros uma visão clara dos objetivos da organização (Spreitzer et al., 1999; Yukl, 1999; Emilliani, 2003; Brodbeck et al., 2000).

Segundo Lacombe & Heilborn (2003), uma característica que todos os líderes devem ter é a autoconfiança. Este autor defende ainda que os líderes devem ser capazes de:

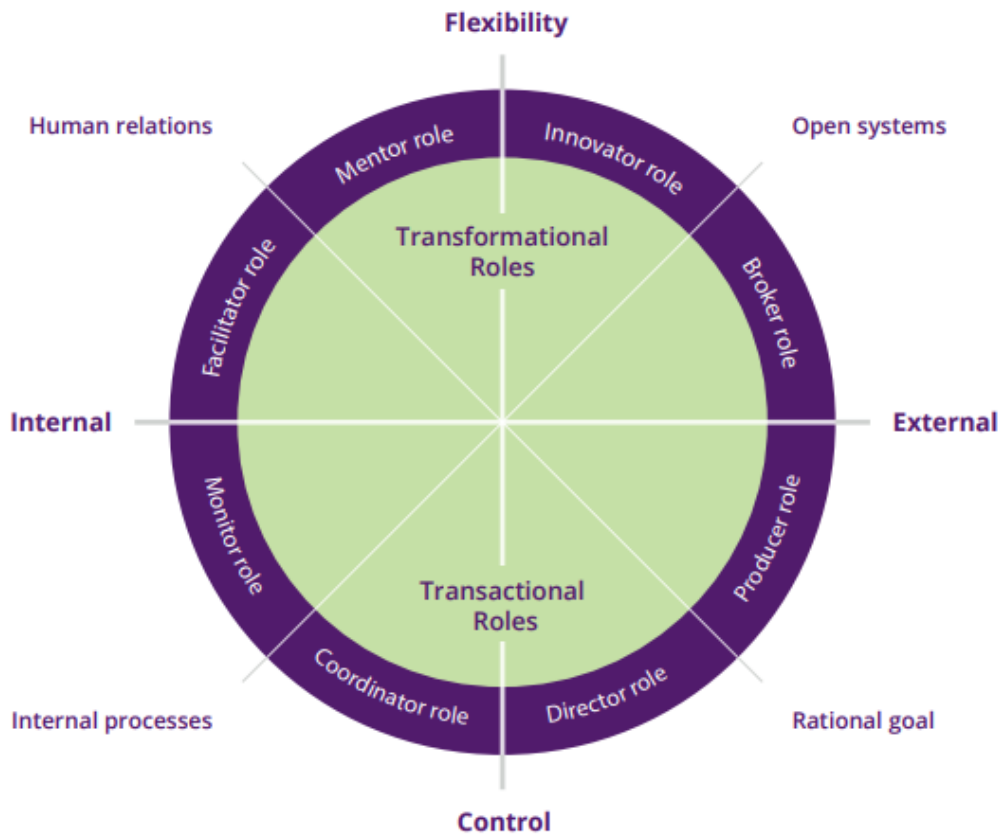
- Ver com clareza os objetivos e alcançá-los;
- Tomar decisões sob pressão;
- Verificar o cumprimento de objetivos e tarefas;
- Colocar as pessoas certas nos cargos certos, e nos momentos certos;
- Compreender que a diversidade de colaboradores acrescenta valor;
- Visualizar a organização como um todo.

Robert E. Quinn's é o autor do modelo Competing Values Framework (CVF). O modelo de liderança tem por base quatro dimensões: controle, flexibilidade, foco interno e externo. Que dão origem a oito funções de liderança decorrentes das quatro dimensões base (Salgueiro et al. 2020).

Este modelo (figura 1) vai ser aprofundado pois irá servir como base teórica para a aplicação da ferramenta empírica utilizada no decorrer deste estudo, e para posteriormente identificar, analisar e comparar os dois estilos de liderança dos líderes estudados.

O teórico Quinn desenvolveu o modelo CVF para explicar os vários papéis requeridos para a efetividade pessoal em ambientes organizacionais complexos, o qual sofreu alterações de Quinn e de outros teóricos ao longo do tempo (Quinn, 1988; Quinn & Mcgrath, 1982; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Figura 1 - Modelo CVF



Fonte: Leadership Observatory Report (2020)

A essência do modelo CVF é a de que existem duas dimensões-chave (ver figura 1), que englobam as quatro dimensões base vistas anteriormente, sendo elas flexibilidade/controlado e foco externo/interno.

As dimensões verticais e horizontais produzem quatro quadrantes (dimensões), cada um representa um modelo de teoria da organização: relações humanas, sistemas abertos, racional e processo interno (Quinn, 1988). As características associadas aos mesmos estão presentes na figura 2.

- O modelo de relações humanas, representado pelo quadrante superior esquerdo, está pautado em valores como coesão e moral, além do desenvolvimento dos recursos humanos (Quinn, 1988).
- Já o modelo de sistemas abertos, representado no quadrante superior direito, valoriza crescimento, aquisição de recursos e apoio externo (Quinn, 1988).
- O modelo metas racional, representado no quadrante inferior direito, salienta valores como planeamento, metas, produtividade e eficiência (Quinn, 1988).

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

- O modelo de processos internos, representado no quadrante inferior esquerdo, salienta a gestão da informação e comunicação, além de estabilidade e controle (Quinn, 1988).

Figura 2 - Características dos quatro modelos gerenciais

	<i>Metas racionais</i>	<i>Processos internos</i>	<i>Relações humanas</i>	<i>Sistemas abertos</i>
Símbolo	§	△	○	⊛
Critérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Quinn, R. E. et al. (2003)

Quinn (1988) adaptou o modelo, onde desenvolveu uma adaptação do *framework* em que os quatro quadrantes representam quatro estilos de cultura organizacional identificados anteriormente. A mostra essa adaptação do *framework* mais detalhada.

Figura 3 - Competing Values Framework para estilos de liderança.



Fonte: Quinn (1988)

É possível perceber que, cada quadrante dá origem a dois estilos de liderança, totalizando oito diferentes estilos de liderança (Quinn, 1988). Na tabela 1 estão sumarizadas as principais características de cada estilo de liderança.

Tabela 1 - Estilos de liderança Quinn

PRODUTOR

Orientado para as tarefas, focado no trabalho, nível de interesse alto, motivação e energia. Procura encorajar os subordinados a aceitar responsabilidades, alcançar metas e a manter altos níveis de produtividade.

DIRETOR

Possui expectativas claras em relação a processos de planeamento, definição de metas e é focado em tomar decisões que solucionam problemas. Seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, gera regras, políticas e procedimentos, avalia desempenho e dá instruções.

BROKER

Foco na legitimidade externa da organização e obtenção de recursos. Possui astúcia política, poder de persuasão, influência e poder.

INOVADOR

Possui facilidade de adaptação à mudança. Conceitua e projeta as mudanças necessárias à organização. Foco no P&D.

FACILITADOR Procura o esforço coletivo (união), constrói coesão e enfatiza a importância do trabalho em equipa. Capacidade de gestão de conflitos, mediando disputas interpessoais. Foco na solução de problemas em grupo.

MENTOR Promove o desenvolvimento dos subordinados através de um processo de orientação empático. São bons ouvintes, apoiam reclamações legítimas, transmitem apreciação, elogiam e dão crédito aos subordinados pelos seus feitos.

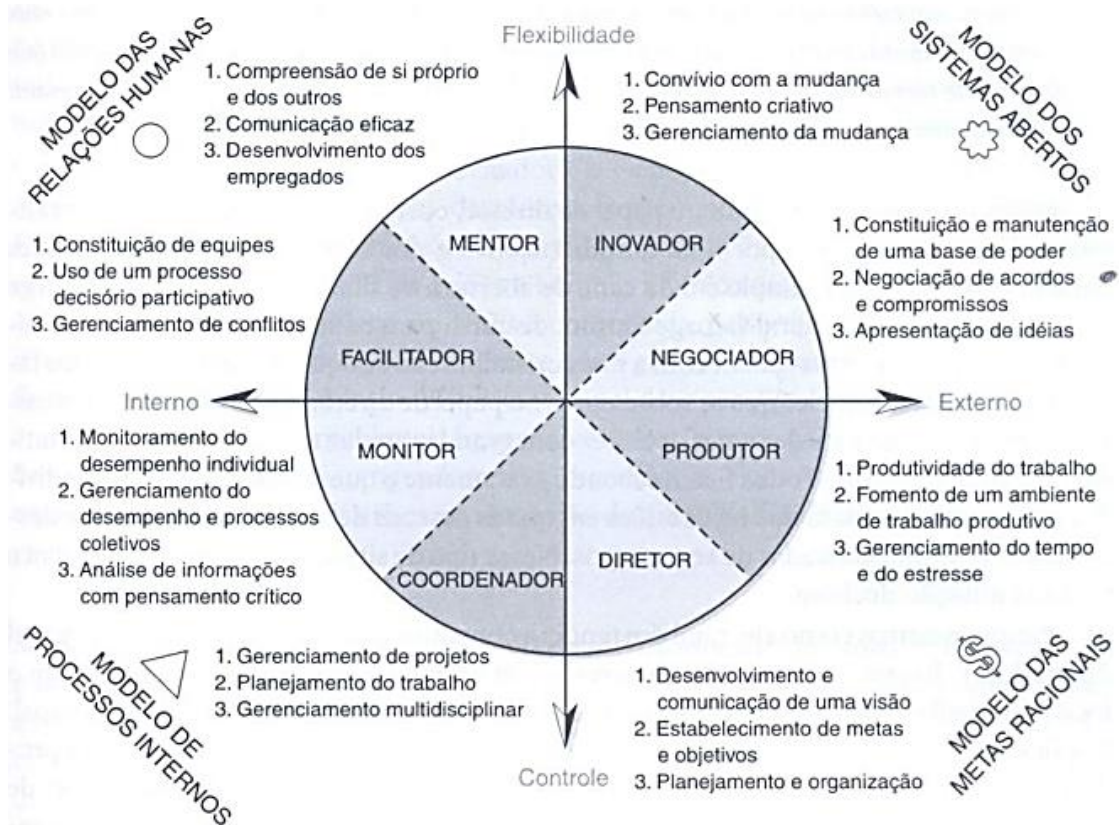
MONITOR Preocupa-se em conhecer os planos da organização, verificar se os subordinados estão a cumprir as regras e se a unidade está alinhada com as metas. Tem paixão por detalhes, é bom com análises racionais, para lidar com informação rotineira e solucionar problemas de forma lógica.

COORDENADOR Procura manter a estrutura e fluidez do sistema, proteger a continuidade do negócio e minimizar perdas. Realiza trabalho burocrático, revê e avalia relatórios, executa orçamentos, escreve e coordena planos e propostas.

Fonte: Adaptado de Quinn (1988)

A maior parte das pesquisas experimentais realizadas acerca desse *framework* confirmou que os líderes variam entre um ou mais desses quadrantes ao longo do tempo (Cameron & Quinn, 2006). Pelo que, há uma tendência para que os líderes desenvolvam um conjunto (plural) específico de habilidades, modelos mentais e competências comportamentais ao invés de somente uma habilidade, modelo mental ou competência.

Figura 4 - Competências de Gestão e estilos de liderança



Fonte: Quinn (1988)

Na figura 4 podemos ver que cada um dos estilos de liderança corresponde a três competências de gestão e aos estilos de cultura organizacional anteriormente identificados.

Hotelaria de luxo

Desempenho Turístico Português

Segundo os dados mais recentes da Organização Mundial do Turismo, o turismo mundial sofreu, em 2020, o pior ano desde que há registo, com um decréscimo das chegadas internacionais de 74%. Os destinos mundiais receberam, em 2020, menos mil milhões de chegadas internacionais quando comparado com o ano anterior, devido às restrições de viagens e a uma queda sem precedentes na procura causadas pela pandemia Covid-19 (Turismo De Portugal, 2021).

Após 10 anos consecutivos em que o crescimento do setor de viagens e turismo ultrapassou o da economia em geral, segundo o World Travel & Tourism Council (2021), o peso do turismo para Portugal representava em 2019 17,1% do produto interno bruto

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal português, em 2020 esse valor decresceu para os 8,1%, o que significa um decréscimo de 9% da incidência do turismo no PIB português.

O consumo de turismo no território económico teve um decréscimo em 50,4% no ano de 2020 relativo ao ano de 2019. Já o valor acrescentado bruto gerado pelo turismo registou um decréscimo de 48,2%, face a 2019, passando a representar 4,6% do valor acrescentado bruto nacional em 2020, contra 8,4%, em 2019 (Turismo de Portugal, 2021).

Em 2020, como resultado das restrições impostas na deslocação de pessoas entre Países o setor do turismo nacional registou decréscimos significativos da procura, contrariamente ao que se vinha a verificar nos últimos anos. Foram registados 10,5 milhões de hóspedes dos quais 3,9 milhões estrangeiros e 6,6 milhões nacionais (Turismo de Portugal, 2021).

Tabela 2 - Hóspedes totais 2019 e 2020

	Hóspedes 2019	Hóspedes 2020	Variação %
Nacionais	10,7 milhões	6,6 milhões	-38,3 %
Estrangeiros	16,3 milhões	3,9 milhões	-75,7%
Total	27,0 milhões	10,5 milhões	-61,3%

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2021)

Em 2019, foram registados 27,0 milhões de hóspedes dos quais, 16,3 milhões estrangeiros e 10,7 milhões Nacionais. O que representa um decréscimo de 61,3% quando comparando os dois anos (Turismo de Portugal, 2021).

De acordo com a mesma entidade, foram registadas um total de 25,9 milhões de dormidas no ano de 2020 em território Português (12,3 milhões de dormidas de estrangeiros e 13,6 milhões de dormidas de nacionais), onde os principais mercados emissores foram:

Tabela 3 - Principais mercados emissores para Portugal

País emissor	Dormidas 2019	Dormidas 2020	Variação
Reino Unido	9,4 milhões	2,0 milhões	- 7,4 milhões
Alemanha	5,9 milhões	1,8 milhões	- 4,1 milhões
Espanha	5,2 milhões	1,7 milhões	- 3,5 milhões

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2021)

Através da tabela 4 pode-se verificar decréscimos nas receitas, com uma redução de -57,6%, correspondente a 7,7 mil milhões de euros. Em 2019, as receitas do turismo ascenderam aos 18,7 mil milhões de euros (Turismo de Portugal, 2021).

	2019	2020	VARIAÇÃO %
RECEITA	18,7 mil milhões €	7,7 mil milhões de €	-57,6%

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2021)

No indicador receita, os principais mercados emissores para Portugal segundo o Turismo de Portugal (2021) foram:

- França (1,5 MM€)
- Reino Unido (1,2 MM€)
- Espanha (1,0 MM€)

Hotelaria

Segundo a Associação da Hotelaria de Portugal (2021) o conceito de hotel é “São considerados hotéis os estabelecimentos destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições ou outros serviços acessórios de apoio, devendo possuir no mínimo 10 unidades de alojamento.”.

A Associação da Hotelaria de Portugal

A Associação da Hotelaria de Portugal (2021) define ainda a indústria hoteleira como “Indústria da qual fazem parte os negócios num dos seguintes sectores: Providenciamento de acomodação para viajantes, serviço de alimentação e bebidas e entretenimento de viajantes; Indústria da hospitalidade; Recepção de convidados, visitantes e estranhos, com liberdade e boa vontade; Concentração de negócios que providenciam alojamento, comida e bebida, às pessoas que se encontram longe de casa.”

A hotelaria por um lado contempla o alojamento dado aos turistas e pelo outro a alimentação (Jafari, 2000).

Segundo o turismo de Portugal (2021) “São estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária. “, existem ainda três grupos de estabelecimentos hoteleiros, Hotéis, Hotéis-apartamento e Pousadas.

Ainda de acordo com o turismo de Portugal (2021) são conjuntos turísticos (resorts) “os empreendimentos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal
atravessados por estradas e caminhos municipais já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro.”

Os Hotéis são classificados de 1 a 5 estrelas, por outro lado, os Conjuntos turísticos não têm classificação. O processo de classificação dos empreendimentos turísticos em Portugal é regulamentado pelo Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos, ou nos regulamentos por tipologias, que dele derivam e funciona com um sistema de pontos (Turismo de Portugal, 2021).

No quadro 1 estão reunidas algumas das principais características de hotéis de acordo com Gomes, (2018).

Identificação:	Exemplos:	Características:
Localização	Centro da cidade, província, zona rural etc.	Viajantes de negócios, conferencistas, turistas etc.
Qualidade	Sistemas de classificação: - Estrelas (1 a 5); - Coroas; - Diamantes etc.	Localização espacial, instalações e serviços adequados consoante a categoria do hotel.
Operação	Grandes empresas hoteleiras que operam em cadeia. Hotéis individuais que operam de uma forma independente.	Padronização da qualidade, serviços e instalações. A imagem corporativa é adotada para fornecer um produto reconhecível e consistente a uma tarifa nacional comum. A ênfase recai frequentemente sobre o carácter distintivo do hotel e serviço íntimo.
Especialização (hotéis com serviços particulares)	Resorts Spa Hotel Casino Hotel	Orientado ao redor das atrações de lazer Fornecer serviços a nível de saúde e beleza. Com divisões para jogos, espetáculos e instalações públicas.

Fonte: Gomes (2018)

Este setor, de modo geral é caracterizado pela inexistência de horários fixos, ordenados baixos e pelas pressões inerentes às funções desempenhadas, o que em muitas circunstâncias pode levar ao *burnout* (Mansour & Tremblay, 2016).

Segundo Aynalem, Birhanu, & Tesefay, (2016) outros grandes problemas deste setor dizem respeito à filosofia corporativa, ao estilo de liderança desadequado e más práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível do recrutamento e gestão da rotatividade de pessoal.

De acordo com os teóricos DiPietro & Bufquin (2018) perante condições de trabalho instáveis, transitórias e pouco qualificadas, observa-se uma elevada rotação do pessoal, que representa custos inevitáveis para estas organizações.

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

Baharin & Hanafi (2018) no seu estudo sugerem que é preciso gerir as competências dos colaboradores, o seu talento e aprender como retê-los.

A hotelaria de luxo não está definida em termos teóricos, pelo que no presente estudo a mesma será vista do ponto de vista de hotéis de 5 estrelas, devido ao facto de estes refletirem o luxo e o que é então a hotelaria de luxo (não obstante um hotel de 4 estrelas pode também ser visto como hotel de luxo).

A oferta hoteleira de Portugal continental em 2019, segundo travelBI (2021) ao nível de hotéis de cinco estrelas contempla 109 hotéis, divididos da seguinte forma:

Tabela 5 - Oferta hoteleira de Portugal continental em 2019

	A.M.L.	NORTE	ALENTEJO	ALGARVE	CENTRO	TOTAL
★★★★★	47	19	6	29	8	109

Fonte: Adaptado de travelBI (2021)

Hotelaria de luxo

Chu, (2014) categorizou “o luxo em quatro dimensões ‘luxo como marca’, ‘produtos de luxo’, ‘luxo não necessário’ e ‘luxo como o poder de perseguir as nossas paixões.’”. Ainda segundo o mesmo teórico, esta perspetiva adequa-se na perfeição ao universo da hotelaria de luxo:

- ♣ Luxo como marca – preferir hotéis de luxo pois estes são sinónimo de uma hotelaria de qualidade;
- ♣ Produtos de luxo – resume-se aos produtos ou aos serviços que podem ser consumidos pelos clientes dentro do próprio hotel;
- ♣ Luxo não necessário – algo de que não precisamos para satisfazer as nossas necessidades básicas;
- ♣ Luxo como o poder de perseguir as nossas paixões – algo que dá um extra à vida do cliente, que lhe enriquece a experiência.

Defende que as experiências ligadas ao luxo estão intrinsecamente correlacionadas com a vontade que o cliente tem em atualizar-se e realizar-se através de novos conhecimentos, com a compreensão da sua conceção de beleza, com a sua espiritualidade, a sua cultura e a sua estética (Chu, 2014).

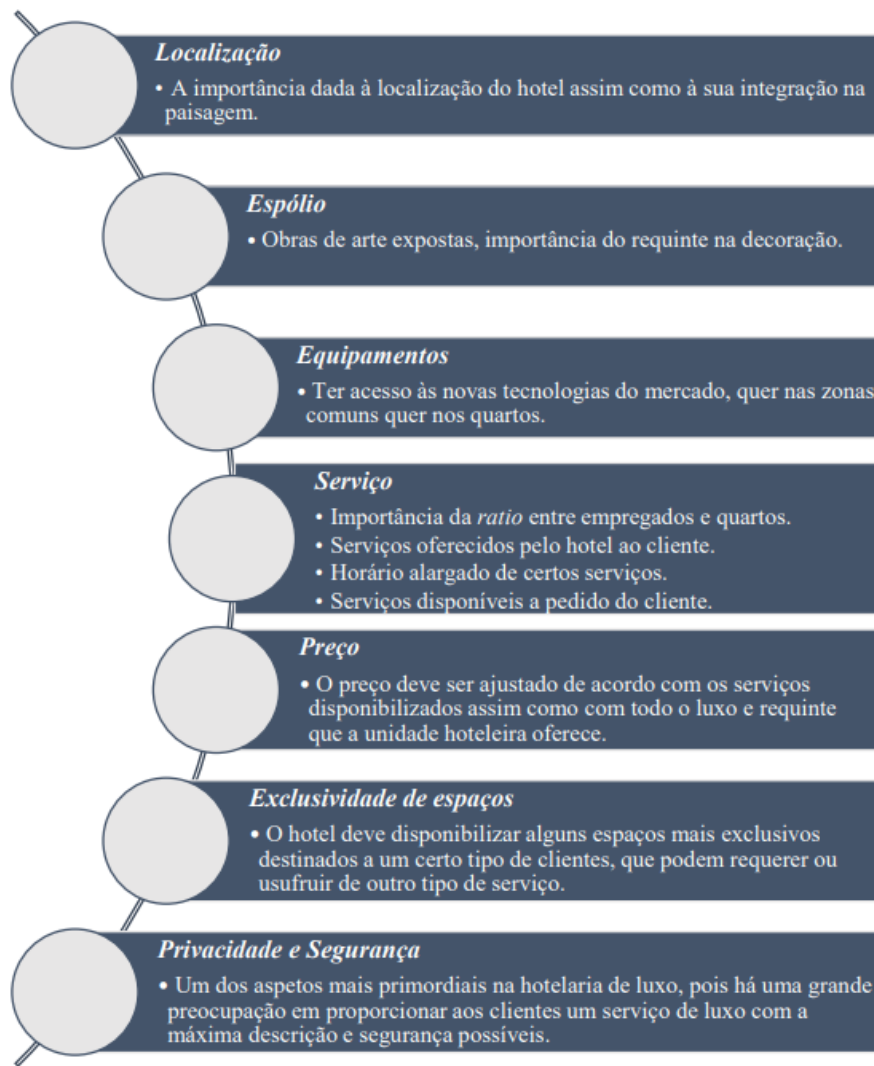
Com o passar dos tempos, o serviço e as expectativas do cliente foram mudando, o que fez com que a hotelaria de luxo tivesse que acompanhar a mudança e inovação, preocupando-se cada vez mais com questões ligadas à gestão, à construção e ao design, com o intuito de acompanhar sempre da melhor forma a procura (Chu, 2014).

Segundo Neto (2015), “tempo, privacidade, exclusividade, personalização, detalhe, surpresa em relação às expectativas, cultura turística e experiência única poderão ser sinónimos mais atualizados de turismo de luxo”.

Para um hotel ser considerado de luxo tem que ser acima da média em quatro componentes: o serviço prestado (foco no cliente), o conforto dado ao cliente, a estética e o ambiente do hotel. Se todos estes fatores forem tidos em conta e se estiverem em prática da melhor maneira possível, qualquer hotel pode ser considerado um hotel de luxo (Chu, 2014).

Na figura 5 estão identificados os sete fatores que identificam a hotelaria de luxo de acordo com Figueiredo & de Cabral (2017).

Figura 5 - Fatores que identificam a hotelaria de luxo



Fonte: Figueiredo, M. I., & de Cabral, N. (2017).

Apesar de todos se posicionarem no mesmo nicho de mercado (luxo) e de público-alvo ser o mesmo, cada um tem o seu diferencial, sempre com o intuito de responder de melhor forma às necessidades do cliente. Na figura 6 estão representados os tipos de unidades hoteleiras de luxo de acordo com Figueiredo & de Cabral (2017).

Palace Hotel

- Localização privilegiada;
- Monumento histórico ou com grande valor histórico-arquitetónico;
- Enfoque na passagem de grandes elites no passado;
- Elevado número de quartos (entre 200 a 300);
- Ambiente de grandiosidade, requinte e elegância;
- Qualidade dos materiais usados e exposição de arte;
- Serviço especializado criado para cada cliente;
- Boa relação entre o número de quartos e empregados;
- Vasto leque de serviços variados.

Resort

- Importância de ser um espaço fechado;
- Possuir vários tipos de alojamento;
- Vasta oferta de equipamentos de lazer e outras infraestruturas.

Boutique-hotel urbano ou Hotel de Charme

- Localização em grandes cidades, perto de locais emblemáticos;
- Número de quartos reduzido (até 100);
- Hotel de luxo de dimensão reduzida, com 4 ou 5 estrelas;
- Decoração e marca únicas;
- Espaços mais pequenos e intimistas;
- Grande enfoque no conforto dos quartos, qualidade das casas de banho e dos *amenities*;
- Serviço e experiências especializados;
- Carteira de clientes situada na faixa etária dos 25-50 anos, geralmente de segmento alto.

Boutique-hotel resort

- Localizado fora de grandes centros urbanos;
- Edifícios com características diferentes, ligados a um *designer* em particular ou a um tema diferente;
- Importância dos *spas* e dos restaurantes;
- Harmonia com o ambiente, com uma componente cultural e arquitetónica.

Hotel Design

- Importância da utilização de arquitetos e *designers* muito conhecidos;
- Recurso às mais novas tecnologias com o intuito de proporcionar conforto e funcionalidade aos seus espaços;
- Terem um cunho diferente, ligado à identidade do hotel;
- Importância da qualidade de vida dada aos clientes;
- Hotéis com menos de 80 quartos, de 4 e 5 estrelas.

Fonte: Figueiredo, M. I., & de Cabral, N. (2017).

Metodologia

Este estudo seguiu uma metodologia de estudo multi casos, no qual são estudadas duas unidades hoteleiras de luxo sob a ótica dos estilos de liderança, nomeadamente dos líderes.

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

O trabalho em questão tem como principal objetivo realizar um estudo exploratório-qualitativo, utilizando a técnica estudo multi casos com recurso a um questionário, tornando possível uma investigação real do estilo de liderança utilizadas pelos líderes hoteleiros estudados. O modelo teórico utilizado foi o modelo CVF, explicado em detalhe na revisão de literatura.

Questão de Investigação e Objetivos

Os objetivos, desempenham um papel fundamental na investigação, funcionam como o elo de ligação entre a parte teórica e a parte empírica (Hill & Hill, 2008).

Deve, portanto, desenvolver-se um trabalho que permita ao leitor perceber o porquê da parte empírica, pelo que os objetivos devem estar relacionados de forma clara "...com a revisão da literatura e claramente ligada com o trabalho empírico." (Hill & Hill, 2008).

Para este estudo, a questão de investigação colocada foi a seguinte:

Q1: Quais os estilos de liderança utilizados pelos líderes da Hotelaria de Luxo, na A.M. Lisboa de Portugal?

Relativamente ao objetivo do estudo é identificar, analisar e comparar os estilos de liderança utilizados pelos líderes da Hotelaria de Luxo, na A.M. Lisboa de Portugal.

Estudo de Multi casos

A técnica do estudo de multi casos consiste em adaptar a já muito conhecida técnica do estudo de caso para incluirmos mais exemplos em uma única pesquisa. Além disso, diferencia-se por ser um estudo comparativo, procurando pontos em comum, diferenças ou outras observações relevantes (Smith, 2004). A partir do estudo de diversos casos em conjunto, pode-se traçar conclusões mais gerais e extrapoláveis para a realidade (Smith, 2004). Para melhor entendermos o estudo multi caso, é relevante definirmos a sua base, ou seja, o estudo de caso.

O estudo de caso é uma das formas de se fazer pesquisa em ciências sociais e contribui para a "...compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.", "...é a estratégia escolhida ao examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes." (Yin, 2001).

Ainda segundo Yin (1994), "Um estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes". Além

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal
disso, “...pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.” (Barañano, 2004).

Instrumento Utilizado

A ferramenta selecionada para recolha de dados foi o questionário, o instrumento utilizado foi elaborado pelo teórico Robert E. Quinn e adaptado por Cunha, M., & Rego, A. (2003). Foi aplicado via online, mais precisamente por email. Este método foi escolhido por permitir recolher informações de uma forma rápida e devido ao atual estado de pandemia. É relevante dizer que este questionário académico não está validado para a população portuguesa.

O questionário é composto por 16 perguntas, todas com recurso á escala de likert de 7 valores. O tratamento de dados é efetuado por pontos onde a cada estilo de liderança correspondem 2 perguntas das 16 existentes, onde posteriormente é efetuada a média das 2 perguntas a que corresponde um determinado ponto no diagrama de liderança que contem os oito estilos de liderança, depois de identificados os pontos no diagrama a que correspondem a média das perguntas dos oito estilos de liderança une-se os pontos. O tratamento de dados foi auxiliado com recurso ao software Excel.

Foram selecionados por conveniência 2 líderes de hotéis de luxo na A.M. Lisboa, nomeadamente Diretores Gerais, dos hotéis, Hotel Palácio do Estoril Golf & Spa e Sheraton Cascais Resort & Hotel. O questionário foi revisto por 3 pessoas independentes ao estudo, para ser possível verificar se as questões iriam responder aos objetivos propostos e se faziam sentido para o caso em questão.

Hill & Hill (2008) concluem que quando o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos da população, terá que escolher uma parte do universo, atribuindo a designação de amostra.

No presente trabalho, a população em estudo são todos líderes de hotéis de luxo na A.M. Lisboa (neste estudo luxo é tido em conta como hotéis de cinco estrelas). A população em estudo é constituída por 47 diretores gerais, dos respetivos 47 estabelecimentos hoteleiros de cinco estrelas existentes na A.M. Lisboa (ver tabela 5) segundo o travelBI (2021), dados relativos ao ano de 2019. Tendo em conta que não possui recursos para analisar toda a população, optei por analisar uma amostra, ainda que não significativa. Onde a amostra deste estudo é dois e é uma amostragem por conveniência.

Os requisitos para ser elegível para participar neste estudo foram os seguintes:

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

1. Ser líder num estabelecimento hoteleiro;
2. Estabelecimento hoteleiro ser localizado na A.M. Lisboa;
3. Estar disposto a partilhar a sua perspetiva sobre liderança;
4. Ser Diretor Geral.

Estudo multi casos

Multi casos

Estudo de caso Hotel A - Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness

Esta unidade hoteleira tem como características:

- ♣ Localização: Estoril, Cascais;
- ♣ Classificação: 5 estrelas;
- ♣ Classificação Booking (2,5 a 10): “Soberbo - 9,0” (Booking.com, acessido a 8/6/2021);
- ♣ Objetivo: inicialmente construído para dar resposta à crescente procura da costa do Estoril, o hotel foi ganhando grande relevância no mercado hoteleiro português pelo seu serviço de luxo, quer antigamente, durante a 2.^a Guerra Mundial, quer nos dias de hoje; o propósito do mesmo é o de dar a conhecer ao seu hóspede um serviço luxuoso de época;
- ♣ Posicionamento no mercado: o hotel dá relevância ao seu estatuto, admitindo que “é um dos Grand hotéis europeus que, desde 1930, deslumbra sucessivas gerações vindas dos quatro cantos do mundo. (...) O Palácio tem sido atualizado e tem beneficiado de diversas remodelações e renovações. Atualmente, oferece todo o conforto e comodidade de um moderno e luxuoso hotel de cinco estrelas, mas mantendo sempre o seu charme de outrora...” (Hotel Palácio Estoril – <http://www.palacioestorilhotel.com/pt>, acessido a 8/6/2021)
- ♣ Quartos & Suites: 161, que se classificam como ‘Clássico’, ‘Corporate’, ‘Superior’, ‘Superior de Luxo’, ‘Suite Júnior’, ‘Suite Executiva’, ‘Suite Palácio de Luxo’ e ‘Duplex Jardim’;
- ♣ Restaurante & Bar: o hotel possui 2 restaurantes e 2 bares;
- ♣ Comodidades: existência de um terraço e de um jardim, piscina exterior, SPA e centro de bem-estar, centro de fitness, atividades (pacotes temáticos, equitação, mergulho, windsurf, passeios de bicicleta, casino, campo de golfe e campo de ténis), wi-fi gratuito em

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal
todo o hotel, estacionamento gratuito, *check-in/check-out* privado, serviço de concierge, serviço de bilheteira, serviço de câmbios, recepção aberta 24 horas por dia, *baby-sitting*, serviços de lavanderia, centro de negócios, sala de reuniões/banquetes, serviços de transporte, comodidades VIP e *staff* com fluência em cinco línguas (Português, Francês, Espanhol, Inglês e Alemão); animais admitidos mediante pedido.

Este luxuoso hotel emprega em média 160 funcionários. O líder máximo do hotel é o DG Dr. Francisco Corrêa de Barros, e abaixo do mesmo estão os diretores dos diferentes departamentos Operacionais e de Gestão, e sucessivamente chefias, supervisores e colaboradores.

Informação do Líder A

Nome: Francisco Corrêa de Barros

Geração: Babyboomer (1945 – 1964)

Nacionalidade: Portuguesa

Área de especialização hoteleira: Gestão de Alimentação e Bebidas

Formação académica: Gestão e Direção Hoteleira

De forma a compreender e identificar o estilo de liderança levado á cabo pelo líder máximo do Hotel Palácio do Estoril, foi realizada um questionário ao mesmo. O questionário realizado encontra-se em anexo, nomeadamente o anexo B.

Acrescento ainda que as informações referidas acima sobre o hotel foram retiradas do *website* oficial (Hotel Palácio do Estoril, 2021). Sendo que as informações pessoais do líder, bem como o número total de colaboradores foram retiradas de fonte própria.

Estudo de caso Hotel B - Sheraton Cascais Resort - Hotel & Residences

Esta unidade hoteleira tem como características:

- ♣ Localização: Quinta da Marinha, Cascais;
- ♣ Classificação: 5 estrelas;
- ♣ Classificação Booking (2,5 a 10): “Soberbo – 8,5” (Booking.com, acessido a 8/6/2021);
- ♣ Objetivo: O propósito do mesmo é o de proporcionar ao seu hóspede um serviço de luxo, com standards e procedimentos de alto nível “De marca e gestão Sheraton, as Suites e as Residências fazem parte da Marriott International - a maior cadeia hoteleira do

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal mundo. Fornece uma gestão profissional, confiável e valiosa de forma a garantir um elevado nível de serviço e experiências memoráveis.” (Sheraton Cascais Resort – <https://www.sheratoncascaisresort.com/pt/>, acessido a 8/6/2021).

♣ Posicionamento no mercado: “O Sheraton Cascais Resort é o destino ideal para diversas ocasiões, pois dispõe de uma paisagem invejável e oferece uma experiência de luxo nas diferentes unidades de alojamento...”; “...o Sheraton Cascais Resort é a resposta para quem procura desfrutar do que de melhor a costa ocidental da Europa tem para oferecer...” (Sheraton Cascais Resort – <https://www.sheratoncascaisresort.com/pt/>, acessido a 8/6/2021).

♣ Quartos, Suites & Residências: 156 acomodações, que se classificam como “Quarto Deluxe”, “Suite Deluxe”, “Suite de 2 quartos”, “Suite Superior de 2 quartos”, “Suite Panorâmica”, “Residências T3”, “Residências T4”;

♣ Restaurante & Bar: o hotel possui 2 restaurantes e 1 bar;

♣ Comodidades: existência de muitos espaços verdes devido ao facto de ser um resort, piscina exterior, SPA, centro de bem-estar, centro de fitness, atividades (pacotes temáticos, equitação, mergulho, wind-surf, passeios de bicicleta, campo de golfe e campo de ténis, “Run with the GM” e Picnic Basket Tour), wi-fi gratuito em todo o hotel, estacionamento gratuito, *check-in/check-out* privado, serviço de concierge, receção aberta 24 horas por dia, serviços de lavandaria, centro de negócios, sala de reuniões/banquetes, serviços de transporte, comodidades VIP e *staff* com fluência em oito línguas (Português, Espanhol, Francês, Inglês, Alemão, Italiano, Hindi, Romeno e Russo); animais de estimação não admitidos.

Este luxuoso resort emprega em média 125 funcionários, 150 em época alta e 100 em época baixa. O líder máximo do resort é o DG Dr. Pedro Santos, e abaixo do mesmo estão os diretores dos diferentes departamentos Operacionais e de Gestão, e sucessivamente chefias, supervisores e colaboradores.

Informação do Líder B

Nome: Pedro Santos

Geração: X (1965 – 1979)

Nacionalidade: Portuguesa

Área de especialização hoteleira: Vendas

Formação académica: Marketing - Universidade Autónoma de Lisboa;

De forma a compreender e identificar o estilo de liderança levado á cabo pelo líder máximo do Sheraton Cascais Resort, foi realizada um questionário ao mesmo. O questionário realizado encontra-se em anexo, nomeadamente o anexo C.

Acrescento ainda que as informações referidas acima sobre o resort foram retiradas do *website* oficial (Sheraton Cascais Resort, 2021). Sendo que as informações pessoais do líder, bem como o número total de colaboradores foram retiradas de fonte própria.

Análise de resultados

A presente secção tem como objetivo identificar, analisar, discutir e comparar os resultados dos dados coletados nos dois questionários efetuados e de relacionar com a literatura.

Análise de resultados Hotel A

O questionário foi realizado ao líder máximo do Hotel Palácio do Estoril, Dr. Francisco Côrrea de Barros, o resultado do mesmo está presente na figura 7.

Figura 7 - Caracterização do perfil pessoal Líder A

Conforme visto na revisão de literatura os líderes variam entre um ou mais desses quadrantes ao longo do tempo. Há também uma tendência para que os líderes desenvolvam um conjunto (plural) específico de habilidades, modelos mentais e competências comportamentais ao invés de somente uma habilidade, modelo mental ou competência (Cameron & Quinn, 2006). Nesse sentido são identificados quatro estilos como os mais preponderantes ao analisar o perfil do Dr. Francisco Corrêa de Barros (figura 7), sendo eles o Facilitador, o Inovador, o Diretor e o Produtor.

Relativamente ao estilo de liderança “Facilitador”, e observando as perguntas que compõem este estilo, é possível verificar que o líder em estudo teve nota máxima. Os itens que compõem este estilo são “Facilito a criação de consensos nas reuniões de

Fonte: Elaborado pelo próprio

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal
trabalho em grupo.” e “Encorajo a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo.”, este estilo enquadra-se no quadrante relações humanas pelo que, “está pautado em valores como coesão e moral, além do desenvolvimento dos recursos humanos” (Quinn, 1988). O perfil do facilitador “procura, o esforço coletivo (união), constrói coesão e enfatiza a importância do trabalho em equipa. Capacidade de gestão de conflitos, mediando disputas interpessoais. Foco na solução de problemas em grupo” (Quinn, 1988; Quinn, R. E. et al . 2003).

Relativamente ao estilo de liderança “Inovador” este obteve quase a nota mais alta. Os itens que compõem este estilo são “Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa.” e “Procuro inovações e potenciais melhorias.”, este estilo pertence ao modelo de sistemas abertos “valoriza crescimento, aquisição de recursos e apoio externo” (Quinn, 1988). O perfil do inovador “Possui facilidade de adaptação à mudança. Conceitua e projeta as mudanças necessárias à organização. Foco no P&D.” (Quinn, 1988).

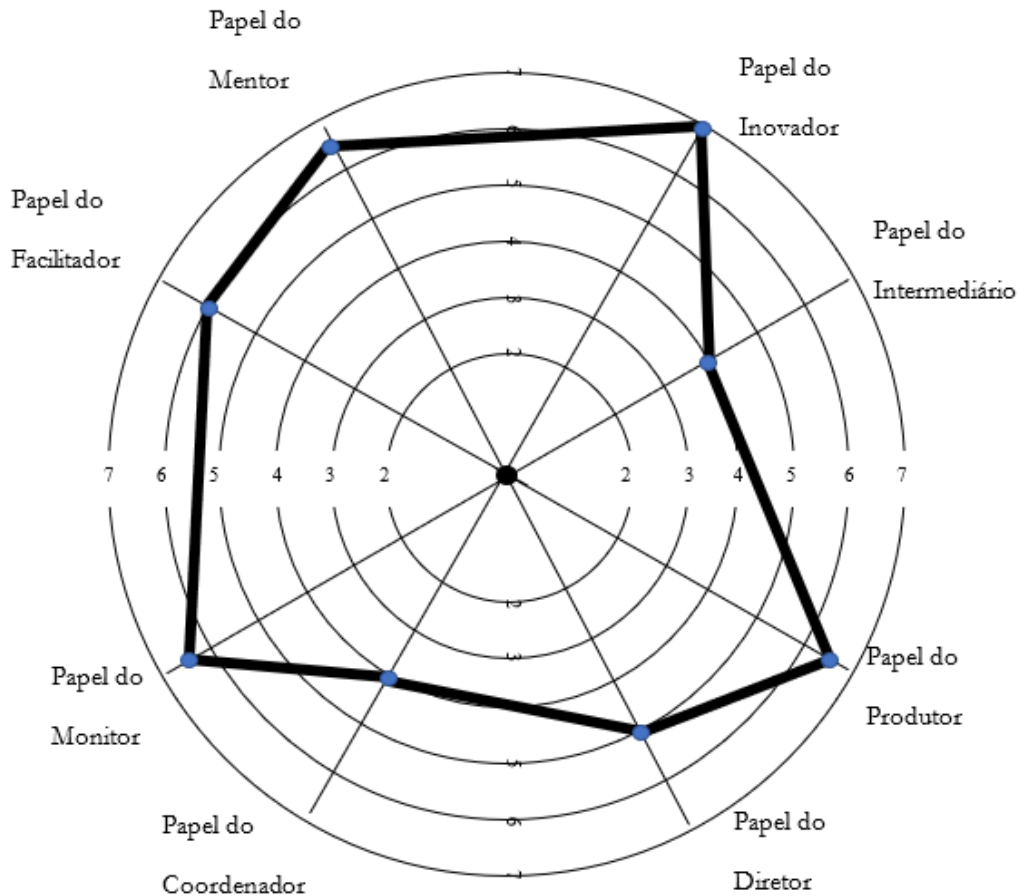
De seguida, o estilo de Liderança “Diretor”, é possível verificar que o líder em estudo também tem nota máxima. Onde os itens que compõem este estilo são “Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados.” e “Estabeleço objetivos claros para a minha unidade de trabalho.” este estilo enquadra-se no quadrante metas racionais pelo que, “salienta valores como planeamento, metas, produtividade e eficiência.” (Quinn, 1988). O perfil do diretor “possui expectativas claras em relação a processos de planeamento, definição de metas e é focado em tomar decisões que solucionam problemas. Seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, gera regras, políticas e procedimentos, avalia desempenho e dá instruções.” (Quinn, 1988).

Por último, mas não menos importante foi identificado o estilo de liderança “Produtor”, e observando as perguntas que compõem este estilo, é possível verificar que o líder em estudo obteve nota máxima. Os itens que compõem este estilo são “Envolve-me de modo sincero e pessoal no trabalho.” e “Procura demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções.”, este estilo pertence ao quadrante metas racionais como o estilo visto anteriormente pelo que, “salienta valores como planeamento, metas, produtividade e eficiência.” (Quinn, 1988). O perfil do produtor é “Orientado para as tarefas, focado no trabalho, nível de interesse alto, motivação e energia. Procura encorajar os subordinados a aceitar responsabilidades, alcançar metas e a manter altos níveis de produtividade.” (Quinn, 1988).

Análise de resultados Hotel B

Conforme referido anteriormente, o questionário foi realizado ao líder máximo do Sheraton Cascais Resort, Dr. Pedro Santos, o resultado do mesmo está presente na figura 8, pelo que as respostas do respondente estão em anexo, nomeadamente o anexo C.

Figura 8 - Caracterização do perfil pessoal Líder B



Fonte: Elaborado pelo próprio

Tendo em conta que os líderes variam entre um ou mais desses quadrantes ao longo do tempo. Há uma tendência para que os líderes desenvolvam um conjunto (plural) específico de habilidades, modelos mentais e competências comportamentais ao invés de somente uma habilidade, modelo mental ou competência (Cameron & Quinn, 2006). Nesse sentido são identificados quatro estilos como os mais preponderantes ao analisar o perfil do Dr. Pedro Santos (figura 8), sendo eles o Mentor, o Inovador, o Monitor e o Produtor.

No que diz respeito ao estilo de liderança “Mentor” ao observar as perguntas que compõem este estilo, é possível verificar que o líder em estudo obteve quase nota máxima.

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

Os itens que fazem parte deste estilo são “Escuto os problemas pessoais dos subordinados.” e “Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados.”, pertence ao modelo de relações humanas que assenta “em valores como coesão e moral, além do desenvolvimento dos recursos humanos” (Quinn, 1988). O perfil do mentor passa por promover “o desenvolvimento dos subordinados através de um processo de orientação empático. São bons ouvintes, apoiam reclamações legítimas, transmitem apreciação, elogiam e dão crédito aos subordinados pelos seus feitos.” (Quinn, 1988).

Relativamente ao estilo de liderança “Inovador” foi o que obteve a nota mais alta no líder em estudo. Os itens que compõem este estilo são “Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa.” e “Procuro inovações e potenciais melhorias.”, este estilo pertence ao modelo de sistemas abertos “valoriza crescimento, aquisição de recursos e apoio externo” (Quinn, 1988). O perfil do inovador “Possui facilidade de adaptação à mudança. Conceitua e projeta as mudanças necessárias à organização. Foco no P&D.” (Quinn, 1988).

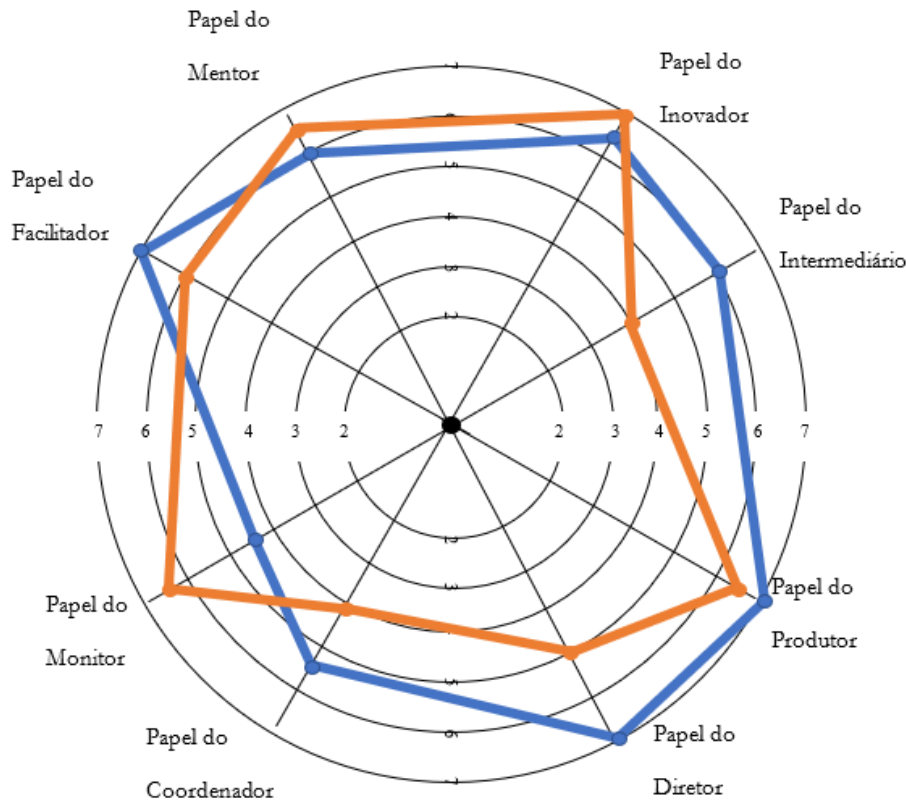
De seguida o estilo de liderança “Produtor”, e observando as perguntas que compõem este estilo, é possível verificar que o líder em estudo obteve quase nota máxima. Os itens que compõem este estilo são “Envolve-me de modo sincero e pessoal no trabalho.” e “Procura demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções.”, este estilo pertence ao quadrante metas racionais pelo que, “salienta valores como planeamento, metas, produtividade e eficiência.” (Quinn, 1988). O perfil do produtor é “Orientado para as tarefas, focado no trabalho, nível de interesse alto, motivação e energia. Procura encorajar os subordinados a aceitar responsabilidades, alcançar metas e a manter altos níveis de produtividade.” (Quinn, 1988).

Foi também identificado o estilo de liderança “Monitor”, e observando as perguntas que compõem este estilo, é possível verificar que o líder em estudo obteve quase nota máxima. Os itens que compõem este estilo são “Revejo meticulosamente relatórios detalhados.” e “Comparo registos, relatórios, etc. com o objetivo de neles detetar alguma discrepância.”, este estilo pertence ao modelo de processos internos, que “salienta a gestão da informação e comunicação, além de estabilidade e controle” (Quinn, 1988). O perfil do monitor “Preocupa-se em conhecer os planos da organização, verificar se os subordinados estão a cumprir as regras e se a unidade está alinhada com as metas. Tem paixão por detalhes, é bom com análises racionais, para lidar com informação rotineira e solucionar problemas de forma lógica.” (Quinn, 1988).

Análise de resultados Hotel A Vs. Hotel B

Ao comparar os estilos de liderança identificados é possível verificar que como

Figura 9 - Líder A vs. Líder B



Legenda:

Dr. Francisco Corrêa de Barros/ Azul

Dr. Pedro Santos/ Laranja

Fonte: Elaborado pelo próprio

visto anteriormente, os dois perfis em estudo são diferentes, por um lado o líder A, que tem como estilos mais fortes ou mais vincados o Facilitador, o Inovador, o Diretor e o Produtor e por outro lado o líder B, que tem como estilos mais presentes na sua caracterização o Mentor, o Inovador, o Monitor e o Produtor.

Tendo em conta que os estilos Inovador e Produtor foram verificados como fortes em ambos os perfis em análise, é possível verificar que o líder B é ligeiramente mais direcionado para a inovação e para as competências adjacentes (convívio com a mudança; pensamento criativo; gestão da mudança), ainda que por 0.5 pontos, uma vez que o líder B obteve 7 pontos em 7 possíveis e o líder A 6.5 em 7 pontos possíveis. Já quando comparando o perfil de ambos em relação ao estilo Produtor a situação inverte-se, onde

o líder A obtém 7 pontos em 7 possíveis e o líder B 6.5 em 7 pontos possíveis, é possível dizer que o líder A é ligeiramente mais direcionado para a produção (Produtividade do trabalho; Fomentação de ambiente de trabalho produtivo; e Gestão do tempo e stress).

Relativamente aos pontos de melhoria no perfil dos líderes em estudo, o líder A apresenta como maior debilidade o quadrante inferior esquerdo, modelo do processo interno deve melhorar a “gestão da informação e comunicação, além de estabilidade e controle”, mais precisamente o papel de monitor, no sentido de melhorar competências como monitorização do desempenho individual, gestão de desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico (Quinn 1988).

Já o líder B apresenta não apresenta nenhum quadrante como mais débil, uma vez que os 4 estilos identificados acima como os mais preponderantes, fazem respetivamente parte de cada um dos quatro quadrantes e respetivas teorias, pode-se por isso dizer que aparenta um perfil mais equilibrado. Contudo apresenta dois estilos de liderança com força relativamente fraca, o estilo de intermediário e o estilo de coordenador, deve, portanto, melhorar competências como constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos (competências respeitantes ao estilo intermediário) e apresentação de ideias gestão de projetos, planeamento de trabalho e gestão multidisciplinar (competências respeitantes ao estilo coordenador).

Quando comparando os oito estilos de liderança e a sua intensidade nos dois líderes em estudo é possível verificar (tabela 6) que o líder A apresenta mais pontos e subsequentemente mais força na totalidade dos estilos de liderança e respetivas competências, com um total de 49.5 pontos em 56 possíveis, enquanto o líder B apresenta 45,5 pontos em respetivamente 56 possíveis.

Tabela 6 - Pontuação dos Líderes nos diferentes estilos

	LÍDER A	LÍDER B
FACILITADOR	7	6
INOVADOR	6.5	7
PRODUTOR	7	6.5
COORDENADOR	5.5	4
MENTOR	6	6.5
BROKER/ INTERMEDIÁRIO	6	4
DIRETOR	7	5
MONITOR	4.5	6.5
TOTAL	49.5	45.5

Fonte: Elaborado pelo próprio

Esta investigação teve como objetivo identificar, analisar e comparar os estilos de liderança levados a cabo pelos líderes da Hotelaria de Luxo, nomeadamente na A.M. Lisboa, sob a ótica do modelo CVF. O estudo assentou numa metodologia qualitativa, numa abordagem interpretativa dos dados, que, através de análise dos resultados aos questionários efetuados.

Na medida em que se acredita que o estilo de liderança do líder é uma condicionante no exercício da liderança e que subsequente sucesso das organizações está dependente da sua capacidade de adaptação à dinâmica do ambiente empresarial específico, que por sua vez está dependente da utilização adequada das suas competências, conhecimentos e recursos procurei responder a esta que foi a problemática desta investigação e o ponto de partida do estudo **“Quais os estilos de liderança utilizados pelos líderes da Hotelaria de Luxo, na A.M. Lisboa de Portugal?”**. Respondendo à pergunta de investigação foi possível verificar seis estilos dos oito (tidos em conta no modelo CVF) como mais preponderantes ou fortes nos líderes em estudo, sendo eles os estilos: Produtor; Inovador; Diretor; Mentor; Facilitador e Monitor. Considero que o objetivo por mim definido para este estudo foi satisfeito e a questão de investigação foi simultaneamente respondida.

Bibliografia

- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3–26). Sage Publications, Inc.
- Associação da Hotelaria de Portugal (2020) Dicionário técnico de Hotelaria://www.hoteisportugal.pt/docs/content/kXpI4K0B2To4eMugibQIEjtEEPxKsKsS.pdf
- Aynalem, S., Birhanu, K., & Tesefay, S. (2016). Employment Opportunities and Challenges in Tourism and Hospitality Sectors. *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(6), pp. 257-262.
- Baharin, N. L., & Hanafi, W. N. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), pp. 697-707
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Barros, V. (2018). Turismo em Portugal. *Jornal económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt>.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Booking.com (2021). Sheraton Cascais e Hotel Palácio do Estoril Disponível em <https://www.booking.com>.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., et al. (2000). “Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 1, pp. 1-29.
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework (2/e)*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Cameron, K., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership*. Cheltenham: Edward Elgar.

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

Chiavenato, I. (2005). Gerenciando com pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chu, Y. (2014) A review of studies on luxury hotels over the past two decades, Tese de Mestrado, Iowa State University.

Clemmer, J., & McNeil, A. (1989). Leadership skills for every manager. London: Piaticus.

Cunha, M., & Rego, A. (2003). A essência da liderança. Lisboa: RH Editora.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2011). The Nature of Leadership. 2. ed. Washington: Sage Publications. 597 p. ISBN: 978-1412980203.

De Lima, T. B., & Gomes, S. L. (2017) Os Estilos de Liderança na Gestão Hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa-PB. Revista Organizações em Contexto, 13(26), 19-71.

DiPietro, R., & Bufquin, D. (2018). Effects of work status congruence and perceived management concern for employees on turnover intentions in a fast casual restaurant chain. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17(1), pp. 38-59

Emilliani, M.L. (2003), "Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies", Management Decision, Vol. 41 No. 9, pp. 893-910.

Felício, M. J. R., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. Revista portuguesa e Brasileira de Gestão, 6(3), 18-30.

Figueiredo, M. I., & de Cabral, N. (2017). O impacto do luxo na hotelaria-A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24567>).

Gomes, S. L. R. (2018). Design do lobby de hotel: requisitos necessários para o lobby contemporâneo (Doctoral dissertation).

Hotel Palácio do Estoril (2021). Site oficial. Disponível em <https://www.palacioestorilhotel.com/pt>

Jafari, J. (2000). Encyclopedia of Tourism, Londres, Routledge.

Mansour, S., & Tremblay, D.-G. (2016). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, pp. 4-11.

Neto, M. (2015) *As expetativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo – Fatores influenciadores*, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto;

Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (1996). A framework for leadership in a TQM context. *Journal of Quality Management*, 1(1), 109-130. [http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568\(96\)...](http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568(96)...)

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: managing the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.

Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M. (2003) *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Quinn, R., & McGrath, M. (1982). Moving beyond the single-solution perspective: the competing values approach as a diagnostic tool. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(4), 463-472. <http://dx.doi.org/10.1177/002188638201800407>.

Ramos, A.G. (1989). *A Nova ciência das organizações: uma reconstituição da riqueza das nações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Rego, A., Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição, São Paulo: Prentice Hall.

Saddler-Smith, E. (2006). *Learning and development for managers: perspectives from research and practice*. Blackwell Publishing. <https://books.google.pt/books>. ISBN 13-978-1-4051-2982-4.

Os Estilos dos Líderes da Hotelaria de Luxo: Estudo de caso: hotel Palácio do Estoril e Sheraton cascais Resort em Portugal

Salgueiro, T., Cabral, M., Castanheira, F., Cunha, M., Kogut, L., et al. (2020). Leadership Observatory Report 2020: Paradoxical Management Challenges. Nova School of Business and Economics. https://21bc36d7-2abc-4fe6-910d-52e92f3c3a4a.filesusr.com/ugd/0e8147_ecb94d7dd5cf44f585f9caf68516ad4e.pdf

Sheraton Cascais (2021). Site oficial. Disponível em <https://www.sheratoncascaisresort.com/pt/>

Smith, A. D. (2004). Knowledge management strategies: a multi-case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 6–16. doi:10.1108/13673270410541006

Spreitzer, G., Janasz, S. e Quinn, R. (1999). “Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership”, *Journal of Organizational behavior*, No. 20, pp. 511-526.

travelBI (2021). Oferta hoteleira. Disponível em

Turismo de Portugal (2020). World Travel Awards 2020: Portugal é o Melhor Destino Europeu pelo quarto ano consecutivo. <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-e-melhor-destino-europeu-pelo-quarto-ano-consecutivo.aspx>

Turismo de Portugal (2021). Site oficial. <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>

and (1990), "The Evolution of Leadership Theory", , Vol. 3 No. 3, pp. 29-45.

World Travel & Tourism Council (2021). (WTTC). Disponível em

Yin, R. K. (1994). Discovering the Future of the Case Study. *Method in Evaluation Research. Evaluation Practice*, 15(3), 283–290.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso Planejamento e Métodos* (2a ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of management*.

https://www.researchgate.net/profile/Gary_Yukl/publication/237935280.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. .

The Styles of Luxury Hospitality Leaders: Case study: Palácio do Estoril hotel and Sheraton cascais Resort in Portugal

SUMMARY

The performance of hotel establishments is directly related to the alignment of employees with the organization's vision, mission and objectives.

The objective of this study is to identify, analyze and compare the leadership styles of luxury hotel leaders in the metropolitan area of Lisbon (Portugal), with the aim of contributing to the perception of the leadership style carried out by directors. general aspects of luxury hotels. Lisbon, for this purpose two qualitative exploratory case studies were carried out. Case study A (Palácio do Estoril hotel) and case study B (Sheraton Cascais Resort).

In both cases, questionnaires were administered to obtain data on the leadership styles of the leaders under study, according to the Competing Values Framework model.

It was possible to identify and compare the leadership styles present in leaders in both hotels under study, the results are discussed and the most relevant contributions to the leadership of organizations in the luxury hotel sector are presented.

Therefore, the present study not only contributes to a better understanding of this topic but is also of great practical interest for the management of hotel organizations and their leaders, since this is a surprisingly little studied topic.

Keywords: Leadership; Leadership Styles; Luxury Hospitality; CVF model.

Estoril y Sheraton Cascais Resort en Portugal

RESUMEN

El desempeño de los establecimientos hoteleros está directamente relacionado con el alineamiento de los empleados con la visión, misión y objetivos de la organización.

El objetivo de este estudio es identificar, analizar y comparar los estilos de liderazgo de los líderes de hoteles de lujo en el área metropolitana de Lisboa (Portugal), con el objetivo de contribuir a la percepción del estilo de liderazgo que llevan a cabo los directores en aspectos generales. de hoteles de lujo. Lisboa, para ello se llevaron a cabo dos estudios de caso exploratorios cualitativos. Estudio de caso A (hotel Palácio do Estoril) y estudio de caso B (Sheraton Cascais Resort).

En ambos casos se administraron cuestionarios para obtener datos sobre los estilos de liderazgo de los líderes estudiados, según el modelo Competing Values Framework.

Se logró identificar y comparar los estilos de liderazgo presentes en los líderes de ambos hoteles en estudio, se discuten los resultados y se presentan los aportes más relevantes al liderazgo de las organizaciones del sector hotelero de lujo.

Por lo tanto, el presente estudio no sólo contribuye a una mejor comprensión de este tema sino que también es de gran interés práctico para la gestión de las organizaciones hoteleras y sus líderes, ya que sorprendentemente se trata de un tema poco estudiado.

Palabras clave: Liderazgo; Estilos de liderazgo; Hospitalidad de lujo; Modelo CVF.