

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
Instituto de Investigação e Formação Avançada

DINÂMICAS IDENTITÁRIAS DOS GESTORES HOTELEIROS
NA EX-COSTA AZUL
[Volume 2 - Anexos]

Tese elaborada para a obtenção do Grau de Doutor em Turismo

Maria Clara Camacho Pereira Rebola

Orientada por:

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Professor Doutor António Ricardo Mira

Évora, 20 de Março de 2012

Índice dos Anexos

Anexo 1 - Guião das Entrevistas.....	3
Anexo 2 - Transcrição das Entrevistas.....	7
Anexo 3 - Primeiro Recorte do <i>Corpus</i> das Entrevistas	68
Anexo 4 - Grelhas de Interpretação do <i>Corpus</i> das Entrevistas.....	109
Anexo 5 - <i>Outputs</i> do SPAD da Análise do <i>Corpus</i> das Entrevistas	159

Anexo 1 - Guião das Entrevistas

Anexo 1: Guião das Entrevistas

Q1.- Considera que existe identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?

Q2.- Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?

Q3 - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?

Q4.- Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

Q5.- Como avalia a sua relação com o staff? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

Q6.- Como compatibiliza a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal? (tríade Homem/Mulher - Cidadão/Cidadã - Profissional?)

Q7.- Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

Q8.- A actual gestão hoteleira regional apresenta mais competências do saber-fazer ou mais competências inter-sociais? E na futura gestão hoteleira?

Q9.- Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

Q10.- Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

Q11.- Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

Q12.- Cuidar dos clientes é atributo feminino ou masculino?

Q13.- Qual a idade, residência, estado civil e hobbies?

Q14.- Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o bom desempenho da função de gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?

Q15.- Quais as suas habilitações académicas e formação profissional/competências profissionais?

Q16.- O que é ser gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?

Q17.- Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?

Q18.- Como é que como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul define o seu espaço profissional?

Q19.- Existirá um “ideal-tipo” de cultura profissional ou várias culturas profissionais?

Q20.- Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” ao longo da sua actividade?

Anexo 1a - Questões e Dimensões de análise da informação

Dimensões	
Representações Identitárias profissionais	Vivências Profissionais
1.- Gestor hoteleiro como profissional de Turismo	1.- Perfil sociográfico
a) Percurso Profissional do Gestor Hoteleiro	a) Origem social
Q1.- Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul? Q2.- Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul? Q3 - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?	Q13.- Qual a idade, residência, estado civil e hobbies? Q14.- Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o bom desempenho da função de gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?
b) Aspectos positivos e negativos da profissão como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul	b) Percurso académico, formação e desenvolvimento profissional
Q4.- Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente? Q5.- Como avalia a sua relação com o staff? Q7.- Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?	Q15.- Quais as suas habilitações académicas e formação profissional/competências profissionais? Q16.- O que é ser gestor hoteleiro na ex-Costa Azul? Q17.- Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?
2.- Perfil de género - Masculino/Feminino	2.- Características profissionalizantes no ramo hoteleiro
a) Futuro perfil do gestor hoteleiro - Masculino/Feminino	a) Práticas do gestor hoteleiro/desempenho profissional
Q6.- Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal? Q9.- Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros? Q8.- Na actualidade a gestão hoteleira regional apresenta mais competências do saber-fazer ou mais competências inter-sociais? E na futura gestão hoteleira?	Q18.- Como é que como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul define o seu espaço profissional? Q19.- Existirá um “ideal-tipo” de cultura profissional ou várias culturas profissionais? Q20.- Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” ao longo da sua actividade?
b) Sensibilidades e empatias femininas	
Q10.- Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes? Q11.- Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade? Q12.- Cuidar dos clientes é atributo feminino ou masculino?	

Anexo 2 - Transcrição das Entrevistas

ENTREVISTA 1: ANDREIA GUERRA, SANA PARK - SESIMBRA

Entrevistadora - Bom dia. Obrigada por me receber, Dr^a. Andreia Guerra.

E1 - Sem doutora. Vamos deixar o doutora de lado, apenas Andreia Guerra.

Entrevistadora - Qual a idade, residência, estado civil e hobbies? Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....) (biografia e ocupação de tempos livres)

E1 - Sim. Muito bem. Sou Andreia Guerra e tenho 31 anos de idade. Apesar de ser muito nova já estou nesta área desde os 18 anos. Portanto, há cerca de 14 anos. Vivo próximo, na Aroeira e, neste momento, estou divorciada. Como dedico muito tempo à gestão do hotel, infelizmente, não me deixa tempo para os *hobbies*, para poder dedicar ao que eu gostaria. Gosto de ler, de passear e de poder viajar para estar em contacto com novas realidades de vida. Penso que é um defeito de profissão, gostar de viagens e de leitura. À parte isso, sempre que posso, tento sair da minha residência e ir até ao Algarve. Até porque o meu companheiro é espanhol e então, dada a proximidade, estamos muito tempo lá em baixo. É assim que vou vivendo.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E1 - Ter grande disponibilidade, um grande rigor e acima de tudo ter sempre uma contínua qualidade. Não só qualidade mas bons serviços que podemos apresentar. Esta é a minha visão de gerir a hotelaria. A arte de saber receber, a excelência de bem receber e chegar ao patamar, ao topo.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional/competências profissionais? Qual o percurso académico e profissional? (Quando iniciou a carreira de gestora hoteleira? Há quanto tempo permanece na categoria?)

E1 - Comecei a trabalhar aos 18 anos e, paralelamente, tirei o Curso das Novas Profissões onde fiz o Bacharelato em Turismo. Depois, num ano e meio fiz a licenciatura em Formação Turística e Gestão. Em paralelo, comecei a trabalhar e a desenvolver um projecto para o Grupo Oásis Atlântico SGPS. É um grande grupo que se desenvolveu em Cabo Verde e que, neste momento, já se expandiu para o Brasil. Comecei por assumir um *part-time* e entretanto, as coisas correram bem e começou a desenvolver-se o “bichinho” da hotelaria, começando a fazer efeito (risos). Comecei a fazer um pouco de tudo, desde cobranças, promoção, sobretudo muita promoção aos hotéis. Como já referi, na altura este grupo só tinha hotéis em Cabo Verde, depois começou a crescer e a fazer promoção e divulgação. Era sobretudo promoção comercial, numa grande vertente comercial. Depois, fui acumulando outras funções com cobranças. Porque estamos a falar de hotéis que, fisicamente, estavam distantes, entre Cabo Verde/Portugal e então havia a necessidade de uma grande presença de falar e de divulgar os hotéis. Há uns anos atrás não eram hotéis conhecidos nem tinham a força que têm hoje. Estive com esse grupo após o término do Curso, durante 4 anos e depois fiz um pequeno interregno e um estágio de 3 meses na Alemanha, onde permaneci durante 3 anos. Enfim, esta foi uma realidade, totalmente, diferente, foi o estar dentro uma unidade hoteleira após finalizar o Curso e foi bom porque estive na parte prática, ou seja, na cozinha a servir pequenos-almoços. Foi um estágio, completamente, diferente, muito orientado para o terreno. Foi uma componente muito prática e então na Alemanha foi muito diferente porque são muito rigorosos. Após regressar da Alemanha estive um ano e meio na aviação, na Companhia Aérea Portugal onde surge uma oportunidade de ir para o Brasil. Lá, estive dois anos e oito meses, quase três anos num *Resort* brasileiro. Então, aí sim, entrei para as vendas. Entretanto, como era o primeiro hotel da Barceló a abrir no Brasil, não correu como esperavam. A certa altura, o hotel deixou de estar debaixo da bandeira da Barceló e passa para o grupo Oásis que assume a sua gestão. Nesta altura, deixei as vendas e passei para Chefe de Reservas e Grupos. Era um hotel de médias dimensões, com 253 quartos, com uma

sala de conferências grande onde trabalhava muito bem nesse segmento de mercado. Depois, sai da área de Reservas e Grupos e passei a dedicar-me mais à Área de Assistente de Direcção, não propriamente com esse nome mas, ao fim e ao cabo, estive oito meses a trabalhar, directamente, com a Direcção do hotel. Depois, por uma decisão pessoal regresssei a Portugal. Voltei para Lisboa, em 2004, e fui para o Grupo Pestana onde estou ainda. Já cá estou há quatro anos e durante um ano estive a trabalhar com a Administração como Assistente. Após esse ano regresssei ao sector de Operações e assumi a direcção do *Sana Rent* (3 estrelas), em Lisboa, junto ao *Corte Inglês*. Permaneci nesse hotel durante um ano e dois meses e a partir daí vim para Sesimbra e aqui estou. Até agora, este é o meu último projecto. (Risos)

Entrevistadora - e em relação ao seu percurso académico, disse-me que...?

E1 - Voltei a estudar e até à relativamente pouco tempo, cerca de seis meses, fiz o Curso de Direcção Hoteleira na Escola de Hotelaria de Lisboa. Foi bom voltar a sentar-me nos bancos da escola.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E1 - Ah... ser gestor O que significa? Pois... ser gestor é ter a capacidade de.... Diariamente, quando se fala em gestão fala-se em rentabilizar um hotel. Ser gestor é ter o objectivo de rentabilizar uma operação quer seja num hotel, num hospital ou numa empresa. Enfim, rentabilizar é uma palavra que não pode estar dissociada da componente humana, ou seja, do capital humano... pois não se gere um hotel sozinha. Há toda uma equipa orientada com o objectivo do próprio hotel e da sua visão, com uma linha de comunicação conseguimos então atingir os objectivos do que é um hotel. Chegamos ao centro da questão. Sumariamente, penso que me estou a alongar mas a rentabilização do hotel ou de qualquer empresa não pode estar afastada daquilo que é o conceito e o aproveitamento do capital humano e que faz com que o “barco” ande para a frente. Acima de tudo, penso que a minha grande função é ter uma equipa completa, envolta no espírito, com uma comunicação aberta para conseguirmos atingir o objectivo, com unidade e a partir daí é que se consegue, partilhado por todos. Já não é uma gestão com “mão-de-ferro”. Enfim a gestão com “mão-de-ferro” já não é óbvia, penso que já não é lema mas ainda existem os “velhos do Restelo” (risos). Mas, esta não é a melhor via, há outras melhores na profissão e para atingir resultados. Imbuídos de espírito partilhado, orientados por uma pessoa pois a gestão não é apenas uma pessoa. Tem que ser partilhada e ser controlada por uma pessoa, mas esta partilha é necessária.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o staff? (mais imparcial ou afectiva e preocupada? É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu staff?)

E1 - Há quem diga que a gestão não se faz com o coração (e eu partilho isso!) tem que ser uma gestão feita com a cabeça. Por isso, talvez seja mais imparcial. As pessoas estão no mesmo “barco”, sabem quais são os objectivos, mas a imparcialidade tem que reinar. Há uma fronteira clara e ela tem que ser respeitada, ela existe e a partir do momento em que ela é respeitada há um ambiente de trabalho, há uma barreira. Não me considero um gestor de “mão-de-ferro” mas há uma barreira e “trabalho é trabalho”. Sou uma gestora com disponibilidade para estar no terreno, de porta aberta, sempre. Posso não ter cinco minutos mas vou ter um minuto, com certeza, pois a imparcialidade não é sinónimo de não se ouvir.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E1 - (colaboradores) Vou orientar, escutar e estar sempre de porta aberta. Cada um fala e coloca-se no seu lugar, com respeito e o rigor que tem que existir.

(clientes) Temos que saber cumprimentar um cliente, tomar um cafezinho com ele, tem que ser, ao fim e ao cabo, uma boa relações públicas e, portanto, é incompatível com o estar fechado no gabinete.

Entrevistadora - Como analisam os gestores hoteleiros regionais, a sua actividade profissional? Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?

E1 - Sinceramente, tenho algum receio. Não por aquilo a que assistimos, actualmente, na região (extinção da instituição e criação de uma nova área de intervenção turística) principalmente, pela nova forma de actuar. O novo cenário traz-me algum desconforto porque não é fácil vender um hotel, em Sesimbra e eu deparo-me com esta realidade. A minha experiência diz-me que vender um hotel, em Lisboa ou no Estoril está, à partida, sempre vendido. Ao passo que na Costa Azul, sem marca forte, as coisas parecem-me um pouco cinzentas. Sabemos que sozinhos não conseguimos nada e este hotel vive muito do golfe em que a Costa Azul tem tido um importante papel. Apesar de Sesimbra se encontrar à beira-mar como é que vamos ter visibilidade para divulgar e promover o local e o hotel. É difícil para um gestor hoteleiro regional todas estas transformações e adaptações mas penso que irão surgir alternativas através das autarquias e dos privados. Mas, como há de facto estas zonas cinzentas e incertezas, estas *nuances*, para mim são incertezas....

Entrevistadora - A nova designação é Turismo-Lisboa e Vale do Tejo.

E1 - Ah sim, que bom. Pode ser melhor.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade de gestão hoteleira regional?

E1 - Tem que haver. Eu vejo o hotel não só na actividade do hotel onde nós gestores estamos por trás. Portanto, tem que existir.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E1 - Tem que ser uma relação de grande confiança com a Administração. Penso que a confiança é a base do que vamos erguer. Temos a unidade nas mãos e qualquer atitude e decisão que tomemos pode ser perigoso. É preciso confiança na pessoa que desempenha o cargo e isso tem efeitos. Convém que tenhamos essa confiança com grande sentido de responsabilidade e profissionalismo. Nós estamos, extremamente, orientados para aquilo que é a inovação. A qualidade dos nossos serviços é o nosso grande pilar. Pessoalmente, estou constantemente a actualizar-me e não só na satisfação do cliente como, ao fim e ao cabo, tento superar as expectativas do próprio cliente e fazer com que ele queira voltar. Este hotel é um misto de hotel de férias e de negócios: golfe, fins-de-semana, etc. É um hotel equilibrado mas cada cliente tem um comportamento, até pela própria sazonalidade em que a vila de Sesimbra vive, nós temos que nos adaptar aos clientes que temos. Gerir este hotel é uma dor de cabeça (risos) pois o cliente que vem no período de Verão e que fica 15 dias no mesmo local, obriga-nos a estar atentos pois temos que encontrar formas e criar alternativas para que ele continue a sentir-se bem até ao final da sua estadia. O cliente de negócios com estadias de 2/3 dias também é um cliente de grande exigência e gosta de ser gerido de outra forma. Depois, é relativamente fácil atendendo aos gostos de cada um. Aqui, é diferente pois é um hotel com uma vivência de oito anos. Estou atenta a poder inovar com mais-valias para as pessoas.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E1 - Constrangimento, hum ... sinceramente, muito poucos, graças a Deus. São os constrangimentos normais dentro da nossa área de actuação, o que é exigido ao “comandante do barco” (risos). As exigências só se for comigo própria. Estar sempre atenta aos detalhes, como à qualidade de serviços, aos pormenores Mas nem sempre é fácil. Estar ao mesmo tempo, nos mesmos lugares e daí o querer estar em tudo. As exigências são muitas... não há coisas perfeitas mas não considero uma dificuldade é uma exigência e ela tem que ser trabalhada. Tenho que conseguir..... O meu telemóvel está sempre ligado.

Entrevistadora - Sente-se realizada, profissionalmente?

E1 - É um pouco cedo para falar disso mas a minha paixão é a hotelaria. Se não for como Directora de Hotel será como proprietária. Será na realização do meu próprio projecto (risos). Claro que isto é um cenário a considerar, no futuro, não no imediato, mas acho que qualquer pessoa gostaria. O plano financeiro também é muito importante para se poder voar. Mas,

talvez não agora, talvez mais dez anos, mas sempre penso que a minha área de actuação será a hotelaria. Ainda há muito caminho para percorrer.

Entrevistadora - Sente-se motivada? Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E1 - Emocionalmente, sim e não. Por vezes, saio daqui muito feliz e outros dias não. Em termos financeiros penso que sim, está ajustado à realidade dos negócios.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Mulher-Cidadã-Profissional)?

E1 - Não deixei nada para trás. As coisas têm sido vividas com muita intensidade que achei dever atribuir à situação. Mas, ainda há “muito chão” para percorrer. Penso que a cidadã, a mulher e a profissional andam de mãos dadas e não há Enfim posso destacar a cidadã, acima de tudo, no hotel, pelo comportamento para com o trabalhador, para com o cliente, para com o fornecedor, a mulher está sempre presente. A vida emocional é tão importante como a profissional. Mas, o momento que vivo, quando me surgir o papel de mãe, vou abraçar essa situação. Não gostaria de pôr a profissional na frente (risos).

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E1 - A área de actuação no hotel é grande, ou seja, é mais a área de gestão, de coordenação, de supervisão, de responsabilização, enfim ela passa por todas as áreas do hotel. Não sei se estou a responder bem à questão, mas É grande. Não é estar fechada no gabinete a responder a e-mails, é ver, é acompanhar, não é encerrar-me, isso não significa nada. Eu vejo a área de actuação de uma Direcção hoteleira em que 30% do meu tempo tem que cá estar, a observar para poder responder às expectativas do cliente, tenho que sentir a unidade para poder rectificar.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será que as mulheres-gestoras são encaradas com menor seriedade e menor autoridade?)

E1 - Não, não sinto isso, pessoalmente. Muito pelo contrário, às vezes até há benefícios nessa situação. No que diz respeito aos clientes, estes entendem e aceitam a mulher com a mesma seriedade e não colocam em causa a autoridade. Nunca senti entraves nem barreiras pelo facto de ser mulher, mesmo perante reclamações. Com o *staff* também tem sido fácil tal e qual como com os clientes. De uma forma geral, o respeito existe, mesmo com as pessoas que trabalham aqui. Além de respeito, as chefias têm as suas responsabilidades mas olham-me como uma chefia. A autonomia existe e a partir do momento em que esses princípios estão delineados, não há.... Penso que olham para a pessoa como uma chefia sem colocarem à prova a minha autoridade. Hoje em dia o facto de sermos mulheres já não é um impedimento, temos é que estar de alerta... mas as mentalidades já estão a mudar. Quando analiso um CV, são 50% homens e 50% mulheres onde os homens escolhem mais a área de F&B mas nos quartos são mais as mulheres.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestora de hotelaria regional?

E1 - É assim (risos). É uma pergunta engraçada e difícil. Penso que todos os dias temos sucessos e insucessos, todos os dias há uma pequena batalha a viver, ou conseguimos ou não. Com os clientes não me recordo de insucessos, só sucessos. Recordo-me de um episódio que foi uma situação que sempre acontece, houve um azar mas foi logo resolvido e as pessoas ficaram satisfeitas com o resultado que lhes foi apresentado. Sucessos e insucessos sempre existem mas vejo mais isso como uma batalha que sempre terá que ser vencida, no dia-a-dia.

Entrevistadora - Existirá um “ideal-tipo” de cultura profissional ou uma diversidade de culturas profissionais?

E1 - Não ... não me parece que haja. Quando termina uma reunião não há mais contactos, as pessoas não partilham os resultados Portanto, penso que não há.... Não me parece que hajam. Pessoalmente, não me parece.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E a futura gestão hoteleira regional?

E1 - O “saber-fazer” é muito importante pois é o que nos evidencia, o que nos caracteriza, o que dá a personalidade, mas não consigo responder sobre o que é mais importante. Como é óbvio, nós os gestores estamos sozinhos no “barco”. Para dar uma resposta pragmática penso que não podemos dissociar um do outro. Saber comunicar, marcar presença, interagir com as pessoas cada vez mais se torna importante. Não é fácil, considero mais uma arte. Talvez, os dois.....

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E1 - Penso que não deverá haver. Deverá ser autónomo para formar a sua própria personalidade. Já falei da competência, do profissionalismo e deve criar o seu próprio *modus operandi*. Se há Penso que as pessoas deveriam ter esses valores profissionais, as competências de um gestor. As pessoas têm que ser genuínas.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E1 - (Risos) “Cuidar dos clientes”... talvez seja mais do foro feminino. Penso que sim, que são mais femininos. Talvez seja o meu lado feminino a falar mais alto, mas Penso que sim. Nós temos uma personalidade mais orientada para os cuidados.

Entrevistadora - Agradeço o tempo dispensado e a importância deste seu testemunho. Obrigada.

ENTREVISTA 2: ANTERO CARDOSO, NOVOTEL - SETÚBAL

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....).

E2 - Tenho 33 anos, sou natural de Cantanhede, Coimbra e resido em Setúbal há 3 anos e meio. Estou cá pela segunda vez pois estive no Hotel Íbis, em 1997 como Assistente de Direcção. Voltei a esta cidade passados 9 anos. Como *hobbies* tenho a leitura, o cinema e o desporto.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E2 - A liderança é fundamental assim como as relações humanas. O líder não é só gestor mas sim alguém que conduz pessoas com qualidade. O meu papel é liderar pessoas que estão em relação com a cidade, formar pessoas numa região com carências em pessoal com necessidade de formação, que saiba estar num hotel com postura. Eu formo jovens, internamente e preciso ter a certeza que reúnem os predicados mínimos e isso é raro. As deficiências passam ao nível do português, do saber expressar-se, alterar hábitos, ler muito e ter cultura geral. O espírito de conquista tem que existir e tem que ser renovado para ser competitivo, orientado para as tecnologias. Portanto, o que se exige a um gestor hoteleiro é a confiança.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E2 - Sou formado em Humanísticas no 12º. Ano. Depois, fiz um Curso de Técnicas de Gestão de Restauração e de Bar, em 1993 (Sesimbra). Tirei um Curso para quadros intermédios, Curso Técnico-Profissional, Nível 4, do qual me apaixonei. Fui premiado como melhor aluno e apadrinhei o curso. Depois, fui convidado pelo Grupo Accor, com 21 anos de idade e, por isso, aqui estou.

O Grupo Accor cultiva uma prática de prémios e por isso criámos um programa de alojamentos - PDI (Projecto de Desenvolvimento) onde trabalhamos com um grupo de consultores durante um ano e meio, dando orientações de *métier*, de relações humanas e de gestão e foi aí que atingi o grau de Director de Hotel. Depois, fui para Viseu (Hotel Íbis) com 26 anos onde assumi a Direcção. Entretanto, formei-me em Direcção Hoteleira para obter a carteira profissional. Fiz vários cursos internos como: Higiene Alimentar, Auditor Interno de Qualidade. Durante 6 anos estive na rede Íbis onde fui responsável pela Restauração com uma dedicação de 11 anos. Depois, fui convidado a integrar a rede Novotel no Porto e estou muito satisfeito. Neste momento, entrei num viveiro de mobilidade nacional e internacional para ir para o estrangeiro. Estou a aguardar. É um percurso que desejo e ambiciono porque para mim há um ciclo de 3 ou 4 anos. Em termo de formação, o que espero é um projecto de MBA e ir para o estrangeiro, pois a empresa apoia muito a formação dos seus colaboradores.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E2 - Ser gestor é ter duas áreas-chave. Uma é terem confiança em nós e o patrão dá-nos uma chave para a mão e nós somos responsáveis pelo Hotel e temos que interiorizar que isto é uma área de negócio. Não podemos errar muito.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E2 - Vamos encontrar três estilos de gestores com 3 tipos de hotéis, na região. No hotel de negócios o gestor está muito mais orientado para o produto e para o sentido comercial. Há os gestores que trabalham o produto, os vinhos, os circuitos e há o 3º Tipo que é o gestor de *resort*, de praias, de emoções, que é completamente diferente dos outros. Não vejo o futuro do gestor hoteleiro regional muito promissor, nesta região. O próprio negócio difere de um lado para o outro e terá que se adaptar à realidade.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E2 - Há uma cultura de *métier*, de profissão e temos uma evolução entre hoteleiros em que se tenta aplicar algumas sinergias. Um hoteleiro mais orientado para a lógica do serviço depois surge o gestor de intervenção através da Internet com a maximização das receitas e, por isso, alteram constantemente, para atrair mais clientes.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E2 - Na indústria de serviços há sempre uma parte afectiva e embora as pessoas não tenham instrução, nós temos sempre que ouvir e perceber. No grupo Accor trabalhamos de porta aberta, ouvimos opiniões, inquéritos internos, se o clima de trabalho é bom e como funciona a equipa liderada por mim.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E2 - Estamos a falar de uma profissão que ainda hoje tem um saldo importante. Nesta cidade de Setúbal o gestor tem que ter uma boa imagem, tem que ser um bom relações públicas, tem que ter ética, ser justo, imparcial, sem diferenças raciais, que promova a cidade e que seja uma pessoa que faça pontes.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

(Por falta de bateria o gravador não gravou a Entrevista a partir deste momento tendo eu retirado apontamentos manuscritos)

E2 - Como sou uma pessoa responsável e preocupada com o que me rodeia, consigo compatibilizar as três tarefas.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E2 - Para mim é toda a unidade hoteleira desde a cozinha, os arrumos, os quartos, a piscina, o restaurante, etc. A preocupação é constante e abrange toda a unidade, interior e exterior.

Entrevistadora - Existirá um “ideal-tipo” de cultura profissional ou uma diversidade de culturas profissionais?

E2 - A minha opinião é que não existe uma cultura profissional na região porque cada gestor tem a sua própria maneira de gerir e de trabalhar.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E2 - Não me recordo de situações de insucesso apenas de sucesso, até hoje.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro?

E2 - Concordo que a mulher é mais sensível, humana, pronta e ágil.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E2 - Há o do “Velho do Restelo” que se sente o mais experiente e portanto, o melhor.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E2 - Cuidar dos clientes é mais do feminino mas também há homens excelentes.

ENTREVISTA 3: ANTÓNIO ALMEIDA, TRYP HOTEL - MONTIJO

Entrevistadora - Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....).

E3 - Tenho 58 anos de idade, com 42 anos de profissão e 25 dedicado à Direcção de hotéis quer a nível nacional quer nos Palops. Casado, 2 filhos e vivo em Alfragide. O meu hobby é gerir hotéis porque me dedico 100% à profissão.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E3 - O fundamental é gostar da profissão, gostar do que se faz e ter sempre a noção de que a profissão está à frente da família. Quem não tiver o melhor é sair porque assim não dá. São 24 horas presentes. Esta profissão de gestão deve ser 24horas/24horas e como usamos as novas tecnologias estamos sempre em contacto, pois trata-se de um hotel gerido com grande polivalência.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E3 - Comecei na hotelaria quando chumbei no 2º. Ano do Liceu em 1958/59. O meu pai era muito amigo do proprietário do Hotel Mundial e por isso iniciei aí como mandarete. Entrei em 1962 até 1969 (até ir para a tropa). Fui para mandarete, depois ascensorista, porteiro, recepcionista, controlador, controlador administrativo, barman, empregado de mesa, fiz tudo naquela unidade. Fui depois recheando os meus conhecimentos e prática através dos cursos de hotelaria, curso de barman, escanção, de mesa, de controller, tirei, por fora o curso de inglês e francês. Após 6 meses de tropa ingressei no Hotel Estoril Sol onde fiquei 15 anos. Aí estive no Casino e na Esta Gestão de Hotéis, nos Palops e depois no Aeroporto de Lisboa, gerido pela Esta onde estive 25 anos. Abri 4 ou 5 hotéis da Esta de 4 estrelas. Passei pela Direcção geral de operações, estive em Angola, São Tomé, Moçambique e Guiné. Quando regresssei, voltei à Estoril Sol e depois do 25 de Abril estive na Escola de Hotelaria de Lisboa onde fui director durante 2 anos e meio (1977/78) pois fiz parte do projecto que fez a Escola de Hotelaria das Olaias e foi uma luta muito grande para a realizar. Voltei à Estoril Sol de onde sai para a Esta, depois para África e fiz uma passagem pelas Pousadas de Portugal. Abri a Pousada de Santa Clara, o Hotel Santa Beatriz em Campo Maior do Grupo Delta e depois estava para ir para Moçambique e vim para aqui, para o Montijo Tryp Hotel. Estou aqui há 13 anos. Fiz parte do Grupo que abriu os hotéis todos da Fundação Oriente (ex. Termas de Monchique, Hotel Avis) e estava para ir a Timor mas depois desisti porque já estava farto de estar ausente de casa. Fiz o Curso de F & B primeiro na Escola de Hotelaria de Lisboa, depois Gestão de Empresas e há 3 anos fiz Gestão Hoteleira para estar mais actualizado. Fiz depois muitos outros cursos.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E3 - Ser gestor tem que ter na minha óptica duas componentes muito importantes: Primeiro tem que gostar do que faz; Segundo tem que estar minimamente apetrechado para estas funções pelo que deverá fazer vários cursos adequados à hotelaria.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E3 - Na região é um bocado complicado. Até há pouco tempo estávamos numa situação instável quando surge a notícia do novo Aeroporto para esta zona e Tróia que perspectiva novas unidades hoteleiras. Tudo indica que há um grande futuro num raio de 100 kms e que provocará outra dinâmica ao local.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E3 - Há. Acho que sim. Embora haja alguma dispersão a região da Costa Azul está divulgada a nível nacional e internacional. Com a TLVT não sei se vai favorecer ou não, só se for através das novas estruturas que vão surgir na zona.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E3 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E3 - Eu costumo dizer que tenho muitas dúvidas e constrangimentos. Sou adepto daqueles que devem decidir menos bem do que daqueles que não decidem nada. Ficar inactivo à espera que outros façam é que discordo. A principal preocupação na hotelaria é não conseguir atingir os objectivos que os administradores pretendem. Às vezes são objectivos quase inatingíveis. Eu peço 3 objectivos e quero 5 porque quero pessoas dinâmicas e vivas. Este é o meu princípio.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E3 - Julgo que sim, embora a idade já pese mas em termos de dinâmica e gosto que ainda tenho pelo que faço, penso que ainda outros desafios me podem ser colocados e para os quais estou preparado. Não tenho pretensões a ter uma unidade minha, nunca passará por aí e quando se gosta do que se faz sabe-se muito mais do que os outros sabem. Cheguei à conclusão que vou continuar a trabalhar para terceiros.

Entrevistadora - Sente-se reconhecido e recompensado pelo trabalho desenvolvido?

E3 - Raramente somos reconhecidos pelos outros mas quando fazemos o que gostamos e fazemos o melhor, obviamente que o reconhecimento vem. Eu não me posso queixar. Há 3 anos atrás a Revista MenuMagazine atribuiu-me o prémio de melhor director do ano. Isso é motivador. Quando alguém se lembra de nós e dos desafios que tenho enfrentado ao longo dos anos, comprovam isso, pois ninguém oferece nada se a pessoa não tiver capacidade para isso.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff* (mais imparcial ou afectiva e preocupada)?

E3 - A minha relação com os meus colaboradores é uma relação quase familiar. Não uso galões na minha actividade, pois o que dou aos meus clientes é o que dou aos meus colaboradores. Faço uma gestão participada por objectivos de 24 horas. Obviamente, que há que respeitar as hierarquias existentes e são respeitadas. A minha porta está sempre aberta. Se uma pessoa não der resposta nas 24 horas seguintes essa pessoa pode subir o degrau acima porque as coisas não podem parar. Neste tipo de hotel pequeno é mais complicado. Eu venho saber às bases se é correcto ou incorrecto porque há grande polivalência de funções, e começa logo pelo director o que implica mais disponibilidade e maior diálogo.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E3 - Não é fácil, mas como eu costumo dizer quando as pessoas são inteligentes e fazem o que gostam conseguem chegar a todos os lados porque de outra forma ... nós precisamos todos da parte familiar e essa está lá. E só damos valor a isso quando acontece algo e tudo o resto é paisagem mas a família é o segundo item da minha vida. Tenho um grande privilégio porque casei com uma mulher e continuo casado com ela pois atrás de um grande homem está uma grande mulher. Temos que ter uma grande capacidade e não nos isolarmos.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E3 - Numa unidade como esta, o Director é o responsável por tudo o que acontece aqui dentro. Eu comando tudo o que se faz aqui, dou ordens e ficam lá.

Entrevistadora - Existirá um “ideal-tipo” de cultura profissional ou uma diversidade de culturas profissionais?

E3 - Há vários gestores porque à diversidade de categorias de hotéis, na região e por isso não permite um padrão na gestão de hotelaria. Há várias culturas apesar do princípio ser sempre o mesmo. Grande dinâmica e grande capacidade. Na Costa Azul nós temos que ir buscar os clientes para cá. Já em Lisboa é mais fácil, os clientes vão de propósito para lá. Até há pouco tempo, o Montijo era uma zona industrial, por excelência. Mas, o alvo para o Turismo é sempre Lisboa.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestora de hotelaria regional?

E3 - Com toda a modéstia, no meu percurso profissional não me recordo de insucessos. Tudo o que aceitei e realizei sai pela porta grande. Se o Hotel do Montijo podia estar melhor não sei mas que tenho feito todo o possível para vender o hotel, até tenho. Como tenho tido muita autonomia pois não admito interferências na gestão. Se sou contratado para uma missão é para a realizar e então a hierarquia é para respeitar. Por isso, sou um privilegiado.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E o futuro da gestão hoteleira?

E3 - Há um misto das duas mas cada vez pesa mais a experiência adquirida, só a técnica nunca funciona. O gestor do passado era aquele que conhecia só aquilo ao passo que o de hoje, tem que saber de tudo. Recepcionar e dirigir aos outros é muito importante, hoje somos generalistas.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E3 - Eu acho que há e vai continuar a haver. Talvez hoje menos, mas vai continuar. Eu ainda faço parte de uma geração cuja formação nada tem a ver com a de hoje. E se olhar para trás vejo o meu pai que também era hoteleiro e me transmitiu o que sabia. Apesar de tudo, houve uma grande transformação em virtude da Revolução que nos obrigou a ver as coisas de outra forma. Os estereótipos do passado hoje não funcionam porque vivemos num mundo diferente e temos que ter uma grande carga de humildade porque “o quer, posso e mando” ou a “gestão do chicote” já não funcionam. Temos que nos adaptar a uma nova forma de gerir. A formação humana é diferente e a sociedade de hoje é cada vez mais egoísta.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será que as mulheres-gestoras são encaradas com menor seriedade e menor autoridade?)

E3 - Negativo. O relacionamento que tenho tido com as mulheres é melhor do que com os homens, mas acho a mulher mais atenta, mais cuidada. Não considero mais profissional do que o homem mas acho que se ela tivesse tido as mesmas oportunidades do que o homem, hoje estaria diferente. Quando preciso de alguém não me preocupo se é homem ou mulher. Tenho mais mulheres na unidade porque gosto mais de trabalhar com mulheres que são mais atentas e mais cuidadas nas coisas.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E3 - É igual, homem e mulher, embora o cliente receba melhor uma mulher do que um homem. Ela tem mais hipóteses de sucesso do que o homem. Para mim não há distinção desde que sejam ambos competentes.

ENTREVISTA 4: ANTÓNIO ALVES, HOTEL MÉLIA CAPUCHOS - ALMADA

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E4 - Ora então vamos lá. Tenho 67 anos, sou reformado sem me reformar na realidade, sou casado e vivo em Lisboa. Como gosto muito daquilo que executo e que dirijo, numa expressão só, gosto do que faço. Como *hobbies* sempre pratiquei desporto e fiz **moto4**.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E4 - Não sei.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E4 - Tirei um curso de *F&B Cost Control* e um Curso de Inglês e Francês, equivalente ao 12º ano. Depois, fiz a 4ª classe antiga, o ciclo preparatório, fiz o 5º. Ano Industrial e depois fui para o Curso Comercial, em horário nocturno. Como era hábito na altura, interessei-me por tirar um Curso por correspondência quando já trabalhava no Canadá e um na Universidade de Lassalle. A nível de experiência profissional posso dizer que entre os 16 e os 27 anos fui empregado de escritório. Aos 27 anos fui para Assistente do Secretário Geral da Petrangol e depois descobri a hotelaria, no Canadá. Comecei a trabalhar como aprendiz de *barmen*. Ao mesmo tempo trabalhei no Grand Club. Passei depois para o Serviço de *catering* dos Aeroportos e cheguei a *F&B Manager* e depois a Assistente de Director-Geral. Mais tarde regressei a Portugal, após a Revolução do 25 de Abril e fui trabalhar para o Sheraton, em Lisboa. Um ano depois estava, novamente, no Canadá e em 1976 regressei ao Sheraton. Fui para o Sheraton-Madeira, depois para o Sheraton-Porto e em 1985 conheci o Belmiro de Azevedo e a Sonae. Sai do Sheraton e ingressei no Altis onde fiquei durante 2 anos. Depois entrei na Torralta, em Tróia, para mais 2 anos e ao fim deste tempo fui para o Holliday Inn para ingressar no Grupo Meliá, onde estou há 14 anos. Actualmente, sou Director-Geral e assumo também a área da Imobiliária.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E4 - Ser gestor é gerir e um Director dirige e, portanto, para mim, um Director é mais do que um gestor. O Director está, imediatamente, abaixo da Administração que é o meu caso, mas acima de tudo considero-me “um velho do Restelo” pois trabalho em prol da disciplina, da boa gestão, da equipa que formo, continuamente. Um gestor como eu “gere andando pelo hotel ou seja sou um *management by walking around*. Imprimo a minha marca através de uma imagem de qualidade.”

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E4 - Serão as mulheres a estar na linha da frente. Dantes chegavam apenas a lugares intermédios porque não as deixavam chegar ao topo mas, actualmente, já vão lá chegando. E eu concordo que assim seja.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E4 - Julgo que existe uma ética, uma deontologia, uma prática, uma transparência. As regras de competitividade são muito fortes, hoje em dia e para as quais temos que estar preparados. Um hotel é um negócio de 365 dias e é um trabalho que tem que ser feito. Eu estou sempre presente e activo todos os dias.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E4 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E4 - Para mim é dar total satisfação aos clientes e aos empregados da unidade. A sustentabilidade está na satisfação do cliente através do lazer e dos serviços. O pessoal deve ser adequado e formado, o que nem sempre acontece, pois aqui na região é algo difícil. Como o grupo Meliá é espanhol e este é o nosso cliente número um. Temos muito cuidado a receber e dar facilidades.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E4 - Essa é uma pergunta muito interessante porque, actualmente já me sinto realizado porque adoro a minha profissão, que tive a oportunidade de escolher. Sempre que é necessário faço alterações, ou seja, faço como que um *refreshment*. Posso dizer que vivo e trabalho com base na minha própria insatisfação. Faço planos, cumpro-os mas como nunca me sinto satisfeito, tento superar o nível a que me propus.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu *staff*)?

E4 - Não respondo a essa questão.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E4 - Consigo compatibilizar porque considero ter uma mulher excepcional que largou tudo para me acompanhar. Desta forma, é possível conciliar as três vertentes.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E4 - Quanto a isso, posso afirmar com segurança que me sinto reconhecido pelo esforço que tenho desenvolvido. Embora considere ter falhado em certa altura porque não aproveitei uma oportunidade de me tornar num empresário como gostaria. Penso que por falta de ambição.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E4 - Não sei.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E4 - Na minha opinião, as pessoas que chegam à hotelaria têm que se habituar que o cliente satisfeito significa mais 100 clientes. Portanto, temos que estar diariamente preocupados com o que o cliente prefere e ter ideias constantes para satisfazer o cliente. Mas para liderar temos que decidir e há gestores que têm medo de decidir e portanto de liderar.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E o futuro da gestão hoteleira?

E4 - Sobre isso não tenho uma ideia formada.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E4 - Não sei identificar os estereótipos mas considero que uma mulher para se impor é obrigada a usar a mesma linguagem do mundo machista onde se encontra. As mulheres, hoje, estão mais frias, mais calculistas e mais “senhoras do seu nariz” na minha opinião, mas considero que elas têm que actuar assim em virtude da sociedade que enfrentam. Eu sou mais “um velho do Restelo” como disse acima, porque para mim a disciplina é muito importante assim como as hierarquias e eu exijo sempre muito respeito e dinamismo.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E4 - Não desenvolvo pois não estou preocupado com o que pensam.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E4 - Não é porque as mulheres lutam da mesma forma que os homens mas são mais determinadas e têm muita vontade de vencer.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E4 - Não sei.

ENTREVISTA 5: AVELINO SOUSA, HOTEL VILLA PARK - STO ANDRÉ - SINES

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E5 - Tenho 41 anos, sou casado e tenho um filho de 9 anos. Resido na Póvoa de Varzim e vim para o Alentejo há cerca de cinco anos e meio. Os meus *hobbies* são: basquetebol, futebol, pesca e relaxar.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E5 - Não sei.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E5 - Primeiro o meu sonho era seguir Arquitectura. Como não o fiz, fui para a Escola de Hotelaria do Porto onde tirei o Curso de Gestão Hoteleira e fiz depois uma pós-graduação em Direcção Hoteleira, em Lausanne, mas não tem grau académico. Fui parar à Recepção de um hotel, com 18 anos e 6 meses depois já estava no Hotel do Grupo Sopete como Chefe de Secção. Depois desta experiência fui para a Escola de Hotelaria do Porto onde tirei o Curso de Gestão Hoteleira e fiz uma pós-graduação em Direcção Hoteleira, em Lausanne. De seguida fui para o Hotel Bom Jesus em Braga, seguindo-se o Hotel Vermar, na Póvoa de Varzim, Estalagem Park do Rio em Ofir, o Hotel Estalagem Varanda dos Carqueijais e Hotel da Serra da Estrela, Hotel do Caramulo e finalmente o Hotel Villa Park, no Alentejo, onde me encontro e que continuo a promover com afinco.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E5 - A minha experiência no Villa Park é muito boa e, por isso, aqui continuo. Sou autónomo e não polícia nem braço direito de ninguém, por isso sinto-me como o dono da casa, mas «*Se falarmos do Grupo Pestana, os Directores não têm qualquer autonomia*». Comigo não é assim porque eu não deixo e não tenho tido razão de queixa.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E5 - Não sei bem como será o futuro da hotelaria na região, porque neste momento não há hotelaria de qualidade, contudo o futuro diz-nos que a região “tem pernas para andar”. Continua a subsistir a noção de que um gestor estrangeiro é melhor do que um nacional, porque cá não se reconhece o trabalho do profissional. É pena porque temos bons profissionais que se vão embora.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E5 - Não existe muita porque fechamo-nos nas nossas unidades e as Associações de Turismo e de Hotelaria não funcionam. Como somos muito ocupados deixamos o *networking* de fora.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E5 - Nos grupos é mais fácil trabalhar, ao passo que numa unidade local ou regional é muito mais exigente, porque normalmente o proprietário quer ser gestor e provoca uma certa promiscuidade.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E5 - Quase não existem, mas na minha perspectiva identifica-se com a: falta de visão para o negócio. No meu caso isso não acontece, porque sugeri à entidade patronal alargar o hotel e

obtive a sua aprovação em 6 meses. Por vezes, recusam a aquisição de pequenas coisas e depois o retorno é o desagrado do cliente. Quando o patrão não quer investir, os clientes começam a “fugir” do hotel e a unidade só dá dinheiro quando o hotel está cheio. Por isso eu aposto na constante remodelação e atracção para o alojamento e a envolvente também.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E5 - Sinto-me realizado como gestor hoteleiro. Desde o primeiro momento que depois de experimentar e de tirar o curso que sabia bem que era aquilo que queria. Na realidade, foi uma segunda opção muito rápida.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu *staff*?)

E5 - A relação muito afectiva com os funcionários pode ser perigosa. Não me queixo das equipas que liderei, pois criei boas relações e como estou sempre presente, isso faz a diferença, por vezes. Não sou gestor de gabinete, pois antecipo os problemas e como passa muito tempo com eles, conheço a personalidade deles e dou sempre razão, primeiro ao pessoal e só depois ao cliente. Convivo muito com eles, mesmo fora do trabalho e tenho uma equipa jovem com grande qualidade de trabalho.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E5 - Não sei dizer.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E5 - Não me posso queixar, pois tenho a vida que quero e o que gosto de fazer, por vezes, com muita dor de cabeça mas continuo a apostar nesta profissão, porque me sinto reconhecido. Há grande reconhecimento quer por parte dos institucionais quer pelos agentes, pois um hotel é um espaço privado importante.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E5 - Um gestor atento sabe um pouco de tudo, quer da parte técnica dos equipamentos, das lavandarias, da recepção, dos elevadores e da área administrativa. A flexibilidade tem que estar presente na linguagem no conhecimento de línguas estrangeiras. O gestor é um actor que está sempre na “corda bamba” porque exigem mais resultados e o pessoal exige melhores condições de trabalho. Em casa exigem mais atenção e o cliente exige bons serviços. Mas, o importante é manter o lugar e o trabalho. O gestor deve ter *know-how* e ser polivalente em estruturas pequenas pois numa estrutura grande as actividades estão distribuídas.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E5 - O Villa Park é um caso de sucesso pois é um exemplo de hotel a referir na OMT, no próximo Congresso por se tratar de um hotel amigo do ambiente. O Hotel do Caramulo é um caso de insucesso. Posso dizer que de início foi uma experiência gratificante mas muito dolorosa, nem quero recordar. Agora é olhar em frente.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E o futuro da gestão hoteleira?

E5 - Quanto a mim, o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E5 - Na minha opinião, não há estereótipos na hotelaria. E, parece-me que nesta já não se inventa nada porque somos todos muito diferentes. Não sei o que pensam os outros mas quanto a mim é tudo muito claro.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E5 - Não sei. Não há fórmula definida. Ser sincero, verdadeiro e coerente é o importante. Gerir equipas é ser sempre igual. Deve-se respeitar as regras estabelecidas pois parece-me que a coerência é o lema. As gestoras femininas são sensíveis, humanas e antecipam as situações.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E5 - (Risos) Olhe quer que lhe diga... “na minha opinião, são as mulheres que vão tomar conta de tudo. Também me parece que actualmente, se formam mais mulheres.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E5 - Para mim, todas as mulheres que conheci na hotelaria e na gestão são muito competentes pois são muito determinadas. Considero que fruto das suas características são: organizadas, disciplinadas e fazem mais tarefas, em simultâneo: vida activa profissional; prestam atenção à família; fazem o trabalho doméstico, ao passo que o homem não consegue fazer ambas as coisas e ao chegar a casa é o tipo “macho latino” que não faz nada.

ENTREVISTA 6: CARLOS AMORIM, ESTALAGEM DOS ZIMBROS - SESIMBRA

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E6 - Então, tenho 64 anos e sou divorciado. A minha residência é em Lisboa e, actualmente tenho como *hobbies* apenas o trabalho e a leitura que gosto muito.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E6 - Conheço-me bem para dizer que me considero um bom psicólogo e um bom técnico especializado, pois conheço as novas tecnologias. Por vezes, também gosto de “representar” porque acho que é muito difícil trabalhar esta região porque as pessoas envolvidas funcionam muito por “capelinhas”. Formam-se grupos de influência e depois não conseguimos trabalhar.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E6 - Eu sou um autodidacta. Tenho o Curso de Relações Internacionais (incompleto) apenas. Iniciei a minha actividade como Mandarete quando tinha 10 anos apenas, no Hotel Embaixador. Depois fui para o Hotel Ritz, estive na Torralta em Tróia e fui parar ao Algarve. Estive ainda, nas Pousadas, no Hotel Altis e depois fui para Angola, trabalhar na TAP, na área do *catering* e animação ou hotelaria. Sou empresário há cerca de 8 anos.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E6 - Para mim, é estar permanentemente preocupado com os problemas, quer venham eles da parte dos funcionários, quer mesmo da parte do Hotel. Mas, é ser, igualmente, humanista e aplicar o tipo de disciplina militar na gestão da unidade, porque de outra forma é muito difícil trabalhar.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E6 - Admito que será muito diferente do que é actualmente. Dantes, nós formávamo-nos no “terreno” e adquiríamos experiência e assim íamos crescendo. Segundo se constata isso é mais importante do que os estudos, na minha opinião, mas nem todos pensam como eu.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E6 - Parece-me que há, só que está atrasada.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E6 - Na minha opinião, o gestor é aquela pessoa que tem responsabilidades acrescidas e que permanece no conceito dos clientes ou dos funcionários como um exemplo.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E6 - Acho que há muita burocracia no que se refere às autarquias e também largos poderes instituídos. O que verifico é que as pessoas não sabem o que é o Turismo e a população não assume esta profissão com a mesma seriedade de outra profissão, apesar de considerar que os portugueses são o povo mais hospitaleiro. Entretanto, preocupa-me as questões financeiras mas também as mentalidades que por aí andam. Causa-me alguma angústia a não satisfação dos clientes porque contra a má imagem não há nada a fazer. Para mim é importante que o cliente repita a visita.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E6 - Não, o que sinto é alguma frustração pelas pessoas que dirigem o nosso país.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E6 - Para mim, considero que são ambas necessárias, quer imparcialidade e afectiva mas com muita disciplina. Não me parece possível esquecer esta última parte.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional?)

E6 - Por vezes, consegue-se mas com muito esforço pois não é fácil porque esta é uma profissão muito exigente, diria mesmo que é quase como um sacerdócio. Enquanto os outros se divertem nós trabalhamos, pelo que se torna difícil conciliar a profissão com a família.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E6 - Sinto que tenho sido reconhecido, embora ache que o contributo dos meus funcionários deva ser idêntico ao do empresário. Nós trabalhamos muito mais do que eles.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E6 - Não sei.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E6 - Na realidade, estou satisfeito com a vida porque tive uma carreira diversificada. Realizei muita coisa e com sucessos vários.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E o futuro da gestão hoteleira?

E6 - Considero que é do “saber-fazer” mas também é do inter-social. São ambos necessários.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E6 - Na minha opinião, julgo que há poucos, mas há. Não sei agora identificá-los mas sei que existem.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E6 - Existem várias formas.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E6 - Depende do feitio de cada um, mas segundo me parece, continua a subsistir uma mentalidade machista na nossa sociedade.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E6 - Eu acho que, cada vez mais, a mulher está a ascender a lugares de topo. Porquê? Porque ela tem um perfil que vai ao encontro das necessidades do cliente e, por isso, será a mulher, o gestor hoteleiro do futuro.

ENTREVISTA 7: CONCEIÇÃO ALFACE, TORRALTA - TRÓIA

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E7 - Tenho 48 anos e sou divorciada. Neste momento tenho a minha residência em Albufeira e o seu *hobby* principal é o trabalho. Apenas durante o Inverno é que consigo ter tempo para ler um pouco.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E7 - Essencialmente, para levar esta actividade por diante é preciso ter muita paciência para constituir uma boa equipa de trabalho recorrendo muitas vezes a mão-de-obra estrangeira. Aqui é o que me acontece com frequência pois cerca de 40% do pessoal que aqui tenho é estrangeiro, principalmente para o serviço nos quartos e auxiliares. Gerir esta unidade é difícil porque é um alojamento disperso, através de moradias independentes, o que provoca a dispersão e, por isso, a sua dificuldade na gestão diária.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E7 - Tirei o 12º ano geral e depois fiz o Curso de Gestão Hoteleira. A opção pela hotelaria surgiu através do incentivo de uma tia que trabalhava em Tróia e me convidou. Comecei por fazer o período das férias de Verão, em Tróia e como gostei, acabei por ficar. Primeiro, estive a trabalhar na central telefónica e mais tarde passei a ajudar a secretária do Director Geral. Posteriormente, fiz o lugar de Secretária de Direcção e de Marketing e coordenei grupos e congressos. Fui para o Algarve a convite do grupo Luna Hotéis, que, de início, tinha 4 unidades. Quando sai, em 2005, já tinha 19 hotéis. Vou para o Hotel Alfamar e, em 2006, agarrei uma oportunidade de me tornar sócia gerente do *Romantik Natur*, uma unidade hoteleira *sui generis*.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E7 - Considero que ser gestor é uma luta constante sem tréguas que me obriga a ser polivalente a cada momento do dia. Portanto, isto pressupõe que tenho que fazer de tudo, desde as compras do dia-a-dia, às encomendas, à preparação dos quartos, à decoração do espaço, ao serviço de pequenos almoços, à recepção, etc. É trabalhar 24h/24horas, sem descanso.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E7 - Hoje, tenho a minha própria unidade de alojamentos, mas foi Tróia, o local que mais me marcou. Talvez por ter sido o primeiro local onde trabalhei. Considero que há mercado no futuro para os gestores hoteleiros, mas com mais adaptações às exigências do cliente, como por exemplo: se é preciso satisfazer o cliente, porque gosta de outro tipo de pequeno almoço, deve fazer-se ou se tiver reservado um T0, deve-se facilitar e atribuir-lhe um apartamento maior. É uma forma de cativar o cliente para que no futuro volte.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E7 - Ainda há alguns gestores da “velha guarda” que pensam que o uso do chicote é necessário, mas há outros mais abertos e polivalentes como eu, que tenta sempre adivinhar os anseios dos clientes que aqui estão. Sou uma pessoa dedicada que ouve os problemas que facilita quando é preciso mas que aplica a disciplina necessária à boa gestão do hotel.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E7 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E7 - O maior constrangimento na hotelaria é a gestão do pessoal. Esta é a parte mais difícil, embora a questão comercial, actualmente também provoque muitas dores de cabeça, com a descida do euro e a banca a exigir muito, causam-me grandes preocupações.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E7 - Penso que sim, que me sinto uma pessoa realizada, mas não parei ainda, penso dar mais “um pulo”. No meu entender, o difícil foi dar o primeiro passo, agora é poder aumentar mais a oferta da unidade de que sou proprietária. O meu problema é ser uma pessoa que faz as coisas de “cabeça quente”, mas penso que vou conseguir com algum esforço.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E7 - (Risos) Considero o meu relacionamento com os trabalhadores razoavelmente afectivo, uma vez que apoio quem trabalha comigo. Mas, por vezes, as pessoas não entendem que não é o facto de facilitarmos que se torna indicativo de uma posição de amolecimento. A minha principal preocupação não é tanto com os números mas com a satisfação dos clientes.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Mulher-Cidadã-Profissional)?

E7 - Às vezes é muito difícil pois obriga deixar para trás muita coisa pessoal e que é importante para a nossa estabilidade emocional.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E7 - Não sei dizer.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E7 - Não sei.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E7 - Como tenho muitas amizades que reconhecem o meu desempenho e que estão na hotelaria, normalmente querem ajudar-me. Na Luna Hotéis deixei a minha marca e, por isso, me considero uma pessoa de sucesso.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E o futuro da gestão?

E7 - Sente-se mais da parte da mulher essas competências.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E7 - Na minha opinião existem estereótipos, na hotelaria. Eu sinto-me igual ao homem mas, por vezes, o facto de se ser mulher impede que me considerem e, por isso, sou obrigada a falar mais de rijo. Temos que ser educadas mas não facilitar muito e sobretudo não minimizar os problemas.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E7 - Não sei.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E7 - Eu sinto-me igual ao homem mas, por vezes, o facto de se ser mulher impede que me considerem e, por isso, sou obrigada a falar mais de rijo. Sinto-me à vontade e sinto que me encaram com seriedade e respeito. Tenho plena autonomia para fazer o que quero mas a minha principal preocupação, como já disse, é a satisfação dos clientes.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E7 - Acho “mimar” os clientes é mais do foro feminino. As mulheres têm outra visão para a actividade hoteleira, olham mais para os detalhes e vêem melhor os pormenores. Conseguem acumular diversas tarefas, embora também haja homens que o fazem da mesma forma. Cuidar dos clientes, na minha opinião, é mais do foro feminino do que do masculino e a mulher tem mais sucesso nesse papel.

ENTREVISTA 8: GIL REIS, HOTEL DA COSTA DA CAPARICA - ALMADA

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E8 - Estou divorciado. Tenho uma ligação muito grande à empresa..... e sou natural de Angra do Heroísmo, nos Açores. Sou uma pessoa de causas sociais e que gosta de estar entre pessoas e foi isso que me trouxe à empresa, na altura. Primeiro, fui obrigado a ir para África, para a guerra e quando regresssei já não tinha vaga no Curso de Direito, então mudei para a área de Economia, por isso optei pelos hotéis o que surgiu por acaso. Assim, fui para Nova York onde estudei na Universidade de Columbia e onde me licenciiei em *Hotel Management*, depois regresssei a Portugal e estive desde a Ilha da Madeira, o Porto Santo, Porto, Lisboa e Algarve. Este último foi como um pólo de fixação, desde o Barlavento, Monte Gordo até Portimão, Lagos, Albufeira e Armação de Pêra. Adoptei como pátria, o Algarve para um projecto de 5 anos, com várias vicissitudes.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E8 - O perfil do hoteleiro mostra que há um antes e um depois, portanto são dois: o do antigamente porque há muitos e bons directores hoteleiros que começaram como bagageiros e depois, progressivamente e paulatinamente e teimosamente foram subindo na carreira. Primeiro, seria a recepção, depois a parte comercial, no mundo da progressão comercial. A partir daí, havia o talento que era posto à prova e chegava-se, finalmente, a Director de Hotel. Actualmente, os directores de hotel já têm uma licenciatura, sem experiência e, portanto, há essa procura pela Direcção do hotel. Como há uma grande procura, entram sem experiência, no terreno, porque são novos. Eles entram num clima de aprendizagem, de melhoramento, de conhecimento e depois dão o “salto” para assumir responsabilidades. Embora, existam muitos desses licenciados que ficam nas Recepções, nas áreas comerciais porque, cada vez mais, um director de hotel é um director de marketing. Há um director administrativo e financeiro e um director de hotel que é o operacional que está com o cliente e é o que define a estratégia e que faz os contactos nas feiras de Turismo, que visita os operadores e que gera os contactos humanos. De facto, a *net* veio alterar isso tudo, veio transfigurar mas também veio trazer o outro lado, deixámos de conhecer o cliente que faz a reserva pela *net* e o director não tem conhecimento.

Entrevistadora - (fora do Guião) Relativamente a esses jovens que já saem como gestores, a quem falta experiência, acha fácil conciliar isso ou não?

E8 - Muitos são impetuosos, querem rapidamente ascender embora isso seja legítimo e humano, acho que não é possível assim tão rápido, as oportunidades chegam mais tarde. Chegam a estar na mesma posição, largos anos, mas há também os que têm mais talento, os que se inserem melhor no grupo e no panorama. Mas, também há os que pensam que é apenas um emprego e que para mim, é preciso ser feito com alguma paixão. Não digo totalmente, porque antes da carreira vem a família e vem o nosso estado emocional porque devemos ser felizes. Jesus disse isso há dois mil anos atrás e a nossa busca de felicidade é permanente, é constante. Estes jovens gestores preferem primeiro o casamento e o desenvolvimento de uma família. Há quem ponha a carreira em primeiro lugar, eu fi-lo na altura mas hoje a situação é diferente. Há muitas exigências, muitas ofertas pois a actual situação é intensíssima e os jovens não querem ficar fechados num hotel durante 12/14 horas. Há aqueles que ainda vêm a carreira como a porta para chegar à tal felicidade que ambicionamos.

Entrevistadora - ... e a sua residência? Reside no hotel?

E8 - Sim. Há 27 anos que resido em hotéis porque a qualquer hora contactam o Director do Hotel o que nos permite estar “por dentro” de tudo. Contactam-nos às 2 ou 3 horas da madrugada, importunam-nos a qualquer hora... porque houve um percalço ou um acidente no hotel. Por exemplo, quando falta o padeiro.... O que fazemos? Actualmente, já deixou de

existir o Director residente, porque ele precisa de alguma sanidade mental. Tem que se desligar durante meia dúzia de horas, sair do espaço hoteleiro e voltar no dia seguinte já preparado com outra textura psíquica e psicológica, porque há problemas para resolver, todos os dias. Mas, o fundamental é a satisfação do cliente porque isto acaba por ser um desafio. O bem-estar do cliente é o mais importante, a aceitação, o conforto e a segurança do cliente. Isto não é retórica e daí a minha longevidade nos hotéis, há quase 30 anos. Eu sou um homem de hotelaria, do lazer: no Algarve (Hotel Viking) em Monte Gordo, em Albufeira (Hotel Sol e Mar) e em Portimão, em que estive sempre ligado às férias, ao lazer, ao descanso do cliente e do visitante. Contrariamente, ao Director hoteleiro de Lisboa que funciona mais com o Turismo *Corporate* ou seja, o cliente de negócios que entra de dia, pernoita, toma o pequeno-almoço e sai. Aqui, não há tempo para conhecer o cliente. No meu hotel, o cliente fica 3 ou 4 dias, no Inverno e uma semana, no Verão. Por isto, nós conseguimos desenvolver uma empatia com o cliente. Ainda hoje de manhã, um casal espanhol com um filho de 3 anos reconheceu-me de uma anterior estadia e com trato sempre bem as crianças, os pais gostam. Mas, faço assim porque sou espontâneo, faço-o com gosto, com naturalidade, não é uma obrigação, é uma paixão. Eu vejo a minha profissão como uma paixão, por isso é que o dia é longo, pois nunca vou para o meu quarto antes das 23 horas ou meia-noite, são 14/16 horas diárias. Venho tomar o pequeno-almoço perto do cliente, o almoço e o jantar e escuto as queixas e resolvo os problemas. Leio os Questionários e por isso, considero existirem 2 perfis distintos: o hoteleiro que vem da minha geração, do passado e aqueles “rapazes” de hoje, os licenciados, os trintões ou quarentões que já têm outras perspectivas e onde a carreira está no ponto 3. Primeiro é a família, depois a vida social e depois a carreira. Eu, hoje, já penso que a vida social é muito importante. Tenho aqui 140 empregados e é preciso motivá-los com programas como: o empregado do mês ou do ano, porque gerir pessoas é gerir emoções e é assim que eu faço, parte do meu tempo.

Entrevistadora - Consegue ter hobbies? Quais?

E8 - Tenho, com muito orgulho. Mesmo vivendo no hotel tenho o *hobby* do *jogging*. Faço 4 a 5 vezes por semana. Levanto-me às 4H30 da manhã, faço ginástica e vou até à Trafaria. É uma hora em que não encontro ninguém, apenas nas paragens dos autocarros. Em *Nova York*, no *Central Park* habituei-me a fazê-lo, tal como os americanos que têm o culto do corpo. Também gosto muito de ler.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E8 - O gosto pela profissão, a transparência e nunca ser actor. Nós somos todos actores na vida mas nunca ser actor no palco que é o hotel. Se se representa não há espontaneidade e, por isso, eu faço-o com transparência quando falo com os clientes (por isso sou como vê: transparente, falador e debito palavras) (Risos). Aos 12 anos já tinha lido os livros de Júlio Dinis, de Guerra Junqueiro, aos 14/15 anos li Jean-Paul Sartre, Camus, Steinbeck, William Faulkner, por isso, sou um leitor compulsivo. Já li mais de 4000 livros entre ficção, ensaio e biografia. Esta última de Staline, Mão TseTung e Marcel Proust “Em busca do tempo perdido”. Leio 2 ou 3 capítulos no final do dia (neste momento, mostrou-me a mini biblioteca que mantêm no seu escritório). Mas, voltando ao início, um Director de hotel deve ter a sua mente clara e, por isso, ser coerente, consistente, ser objectivo nas suas decisões.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E8 - Licenciiei-me em *Hotel Management* na Universidade de Columbia depois estive 2 semestres na Cornwell de Nova York e ao longo dos anos fui participando em Workshops e conferências, paralelamente tenho viajado muito pela Europa, América Latina, América do Norte e Brasil. Faltam-me apenas a Austrália e a África do Sul porque viajar é o primeiro universo do conhecimento, com outras culturas. E o meu principal motivo é o respeito pelo empregado e pelos clientes. Respeito as ideias, as opiniões só pelo facto de aqui estarem connosco. Também, colaboro em revistas mas a minha paixão é o hotel.

Entrevistadora - E a experiência...

E8 - Quando vim dos Estados Unidos fui para a Madeira, para o Hotel Atlântico (Grupo Grão Pará) e depois passei para o Porto Santo (5 anos), mas antes da Madeira ainda estive na Aldeia das Açoteias, no Algarve, onde apenas fiquei durante um ano. Mas, na Madeira, por vezes, havia problemas para resolver pois se o mar estava revolto já não havia leite, nem pão, nem carne, não apareciam os fornecimentos. Depois fui para o Algarve (Hotel Viking) em Monte Gordo (Hotel Navegador), em Albufeira (Hotel Sol e Mar) e em Portimão. Agora já estou aqui no Hotel da Caparica há 5 anos.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E8 - É ser decisor, tomar múltiplas decisões: humanas, administrativas, financeiras e estratégicas pois essas decisões é que definem o avançar ou recuar da própria empresa e, por isso, nunca se deve ter a veleidade de tomar decisões, sozinho. Eu gosto muito de ouvir, escutar, peço conselhos porque sou um homem de equipa, sou solitário e escuto as pessoas.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E8 - Perspectivo que Tróia vai modificar algo mas o concelho de Almada também se está a alterar e vão aparecer mais hotéis, no futuro. O Plano Turístico de Almada diz que vão existir mais 6/7 hotéis e esse gestor tem que se preparar, ele tem que prever o que se vai passar. É preciso mais animação turística, cultural, musical e o gestor tem que proporcionar a animação adequada para o cliente. A Costa da Caparica tem pouca animação comparando com o Algarve.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E8 - Creio que não há pois, hoje em dia, é difícil. Com uma crise instalada, a identidade acaba por se esboroar e o director acaba por não cultivar essa identidade. Haverá uma identidade mas muitos hoteleiros querem apenas uma equivalência. É mais pela envolvimento do que pela identidade. Os cozinheiros demonstram mais identidade do que os alunos de Restaurante/Bar que não se identificam com nada.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E8 - Há um padrão de responsabilidade, de coerência, de segurança, tem que conhecer o seu hotel e resolver os problemas. Tem que dar uma imagem de amadurecimento e que está na empresa por mérito e exigir aos empregados mais e melhor. É importante que ele tenha qualidade pois o hotel é uma casa temporária onde se realizam sonhos, daí que o director de hotel seja cada vez mais um director de *marketing* (gere imagens).

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E8 - O pensamento deve prevalecer à acção. Se agirmos antes de pensar não sai tão bem como gostaríamos. Há uma acção negativa pois os constrangimentos são muitos nos hotéis pois quando o cliente se dirige ao director tem que haver um pouco de verdade naquela situação.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E8 - Estou num percurso, ainda não me sinto realizado, falta a requalificação da Costa da Caparica pois isso vai alterar a gestão deste hotel que já tem 14 anos. Vamos remodelar os quartos, criar valências e no Inverno vamos arranjar algo como um Spa e uma piscina interior. Essa realização profissional passa por aí. Há alguns anos atrás pensei em ter um projecto próprio mas hoje não, apesar de conhecer alguns casos de sucesso, talvez por cobardia nunca tenha querido. Tudo é difícil, caro e a incerteza dos mercados também nos faz vacilar, pois não é só a paixão de fazer dinheiro.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E8 - Há as duas situações: a afectiva quando tem que ser afectiva e a outra quando os empregados têm que ser postos na ordem ou porque chegam tarde ou pelo comportamento irrequieto. Só tive um caso grave para resolver. Efectivamente, nós somos humanos e temos sempre alguma simpatia por aquele que é cumpridor, bem comportado, escorreito. Eles têm que se sentir parte da equipa, ser autónomos financeiramente para se sentirem bem.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E8 - Eu sou suspeito dada a minha faixa etária, pois hoje tenho interesses que não tinha há 20 anos. Hoje, as minhas necessidades estão ligadas à ópera, ao fado, às exposições, ao teatro e à pintura porque me transmitem muitas emoções. Isto obriga-me a estabilizar e a planear e a conciliar. Planeio de véspera o dia seguinte, para o hotel, mas também a minha vida fora do hotel.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E8 - Primeiro, esse reconhecimento deverá vir dos clientes e em simultâneo dos trabalhadores. Quanto à Administração quer sempre mais e mais e nós somos como os treinadores de futebol: se a equipa ganha é óptimo, se empata é alerta amarelo, se perde temos a luz vermelha.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E8 - O meu espaço indica uma obrigatoriedade de presença que não saio do hotel. De manhã, faço um *briefing* com os assistentes mas há decisões que chegam da Administração.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E8 - Tenho sido um gestor bem sucedido embora na margem sul seja muito difícil, ditada também pela crise. Tenho, por isso, experimentado dificuldades.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão hoteleira?

E8 - Relações inter-sociais mas também o “saber-fazer”. Quando uma senhora se empenha não se lhes dá as oportunidades que merecem. Há um estigma contra a mulher. Tínhamos um país rural, paupérrimo e, por isso, a mulher ainda aparece secundarizada. A mulher quando se impõe, impõe-se pelo mérito e muito do “saber-fazer”. Depois há outro estigma que é o facto de ser mãe e, por isso, muitas optam por não ter filhos e outros conseguem conciliar ambas as situações. Mesmo assim, quando ela volta depois do parto, sofre de discriminação, em muitas situações.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E8 - Há estereótipos como: os audazes (como eu). Há os impetuosos, os conflituosos porque nos conflitos conseguem gerir as emoções. Há os incapazes que procuram em situações de desagrado buscar o conflito, há os emotivos, os donos da razão em quem eu não confio e há os autistas.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E8 - Com os clientes apresento-me e tento saber o que precisam, já com os trabalhadores converso, pondero, transmito.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E8 - É sinónimo de maior desvio. As senhoras são difíceis de gerir porque têm um *modus operandi* mais sensível e não aceitam bem a crítica.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E8 - É mais masculino porque a senhora não tem a abertura como um homem. Este pode dirigir-se de outra forma. Uma senhora que convida um homem para tomar um café, do outro lado, dizem logo “Oh lá!”. Nós somos assim: Eu posso beijar a senhora e o esposo acha que é um acto de carinho já se fosse uma senhora a beijar o esposo a mulher não gostava, achava atrevido.

ENTREVISTA 9: GRAÇA LUPI, HOTEL RURAL / BARROCA D`ALVA

Entrevistadora - Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E9 - Tenho 45 anos e vivo na Barroca d`Alva, em Alcochete porque sou filha do proprietário. Sou casada e tenho 4 filhos. Os meus hobbies são montar a cavalo, fazer ski na neve, ler e passar a maior parte do tempo com os meus filhos.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E9 - Não tenho formação hoteleira para esta actividade, nem mesmo turística. Fiz o Curso de Tradutores Intérpretes do ISLA. Trabalho na Barroca há 25 anos e estou ligada a todos os projectos da Barroca como: Estúdio de cinema, coudelaria, ganadaria, exploração agrícola e o hotel. Para aproveitar os edifícios que já estavam degradados e que antes eram ocupadas pelos trabalhadores da herdade, o Eng. Lupi lembrou-se de fazer um hotel rural para a sua recuperação. Embora não tendo o objectivo de me tornar numa gestora, porque esta não é a minha paixão, hoje gosto muito de o fazer e acarinho muito este projecto. Continuo, contudo, a gostar mais de lidar com os animais do que com as pessoas.

Entrevistadora - Qual o percurso académico e profissional? (Quando iniciou a carreira de gestora hoteleira? Há quanto tempo permanece na categoria?)

E9 - Como disse acima, fiz o Curso de Tradutores Intérpretes do ISLA, porque foi sempre a minha vocação. Depois surgiu a oportunidade de fazer vários Cursos de formação, como: facturação na Sociedade Agrícola de Rio Frio. Depois vim para a Barroca D`Alva.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E9 - É difícil dizer porque a minha experiência é muito reduzida, apenas tenho como referência este pequeno hotel rural com 25 quartos. A gestão do restante espaço não é meu mas do meu pai. É fácil de gerir porque antes de chegarem, os clientes reservam previamente. É um turista independente que gostam deste tipo de hotel e do género de competições, rally paper, paint-ball, equitação e piscina. O hotel abriu em 2000 e eu vim para aqui em 2003. Embora tenha tratado de tudo o que diz respeito à decoração, foi a Direcção do Hotel Al-Foz que tratou inicialmente da gestão. Mas, como não resultou acabei por ser eu a agarrar a unidade.

Entrevistadora - Como analisam os gestores hoteleiros regionais, a sua actividade profissional?

E9 - Estamos a falar de algo que não conheço mas que espero vir a conhecer no futuro. Acho que se não for este profissional de turismo, de restauração, de gestão hoteleira a ter um futuro risonho nada mais vai ser possível nesta região ou até mesmo no país. O português é hospitaleiro por natureza e temos o sal e o mar que são únicos e eu aposto nisto mesmo o futuro dos meus filhos.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade de gestão hoteleira regional?

E9 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E9 - Muito... às vezes é muito difícil. Internamente são os conflitos com o pessoal, depois do lado dos clientes temos que ser muito humildes, educados, e temos que os receber como sendo donos disto sem o serem. Devemos ter sensibilidade.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E9 - Não há. O turismo rural não é para todos os clientes. Desde que percebam para que local vão, não são muito exigentes. Há também aquele cliente que não percebe onde está e é exigente e depois vão-se embora e não gostam. A preocupação pela não satisfação dos clientes. Os poucos clientes que temos quero que saiam satisfeitos.

Entrevistadora - Sente-se realizada, profissionalmente? (Ainda é cedo...)

E9 - Não é tão cedo para o dizer. Sinto-me perfeitamente realizada porque gosto do tipo de projecto que estou a desenvolver. Aprendi a gostar deste trabalho, num local que adoro e com mão-de-obra localizada. Espero ainda vir a realizar mais coisas.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o staff? (É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu staff?)

E9 - Tem que ser muito imparcial, infelizmente porque quando se misturam as coisas, normalmente não correm bem.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Mulher-Cidadã-Profissional)?

E9 - Nesse aspecto, ficamos a perder muito com os homens que são abençoados... Neste caso, tenho a minha casa junto do trabalho, a minha família, a minha profissão. Quando há tranquilidade é fácil mas quando há muito movimento quem fica a perder é a casa e os filhos. Acho, contudo, que as mulheres que trabalham são muito fortes e valentes.

Entrevistadora - Sente-se reconhecida pelo esforço desenvolvido?

E9 - Sim, sinto que sim.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E9 - Além do hotel rural temos a ganadaria, a agricultura a pecuária e o estúdio de cinema. Embora esteja envolvida não estou na totalidade. A tarefa está dividida pelo pai e pelos filhos. Aqui não há monotonia.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestora de hotelaria regional?

E9 - Os sucessos são fáceis pois organizamos os eventos e o hotel enche completamente. De insucessos não há registos. No início houve alguma frustração mas agora vê-se algum desenvolvimento.

Entrevistadora - Como avalia o papel da mulheres-gestores na hotelaria? (Será que as mulheres-gestoras são encaradas com menor seriedade e menor autoridade?)

E9 - Não sinto isso na gestão hoteleira. Normalmente, não. O que observo é que aqueles senhores de 60 anos para cima demonstram alguma diferença na forma de actuar. Fora isso não sinto nada.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E9 - Não sinto mesmo. Independentemente do sexo, é o carácter que faz a pessoa. Não vai pela diferença de sexo, ou eu sou uma afortunada mas não tenho dado por isso.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E9 - Quando entrei nesta actividade já era uma mulher com vida organizada. Não senti quaisquer dificuldades quer junto de clientes quer junto de fornecedores ou outros e por isso

não tenho sentido problemas. Pelo facto de sermos mulheres nós exigimos muito mais de nós do que os homens. Se fosse homem penso que fazia mais coisas porque tinha mais disponibilidade para fazer tudo. Depende da maneira de ser de cada um. É bissexual. Não acho que tenha o sexo definido. Qualquer pessoa que está na hotelaria e no turismo tem que ter essa habilidade. Eu tenho colegas que têm uma sensibilidade para a satisfação do cliente e não é o facto de ser homem ou mulher....

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão hoteleira?

E9 - É assim, o “saber-fazer” tem que lá estar, já a parte social pode ser feita por outra pessoa. Pessoalmente, sou uma pessoa tímida, reservada e por isso, prefiro que isso seja feito por outra pessoa. O gestor deve estar preocupado em gerir a unidade.

ENTREVISTA 10: JOÃO CAEIRO, ALDEAMENTO F. M. PALMELA

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E10 - Tenho 35 anos, sou solteiro mas vivo em “união de facto” com uma pessoa. Brevemente vou ser pai. Tenho a minha residência no Barreiro. Como *hobby* gosto muito de jazz, desporto e natação mas tenho pouco tempo para me dedicar devido a esta actividade que é absorvente.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E10 - Considero que é preciso ter muita persistência porque acima de tudo não gosto de errar nem que o meu *staff* cometa erros. Tenho necessidade de aprender mais porque sei pouco e de me formar mas falta o tempo.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E10 - Não estudei porque precisei de trabalhar para ajudar a minha mãe. Iniciei a minha actividade como desenhador-projectista e o turismo surgiu por acaso, há 3 anos, apenas. Tentei tirar o Curso de Gestão Hoteleira mas não consegui e fiz, em opção um Curso de Contabilidade. A minha experiência é de apenas 3 anos de actividade na área de alojamento turístico.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E10 - Para mim é ter uma grande responsabilidade pelas pessoas que trabalham na unidade e por isso não pode falhar.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E10 - Vejo, realmente, com satisfação o futuro do gestor da região e também com muitas dificuldades face à sazonalidade que se vive aqui, na região.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E10 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E10 - É preciso ser-se muito criativo.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E10 - Não sei.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E10 - Ainda é muito cedo para fazer um balanço, embora já saiba dizer que adora o turismo e que pretende continuar nesta actividade. Vou fazer formação porque é muito importante estar preparado.

Entrevistadora - Como avalia a relação com o staff? (É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu staff?)

E10 - Tem uma relação afectiva com os seus colaboradores porque lhe toca tudo o que se relaciona com eles.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E10 - Isso não é fácil mas consigo compatibilizar a minha profissão com a vida pessoal e social, embora nos últimos 2 anos tenha sido muito difícil.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E10 - Por vezes, não se sente recompensado porque a Administração exige sempre mais, embora refiram o facto do seu esforço e dedicação ao trabalho.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E10 - Diariamente, faz a ronda por todos os departamentos onde contacta as pessoas e vê as suas dificuldades. Tenta sempre acompanhá-las se for o caso disso ou escutar os seus problemas porque percebe determinadas questões pessoais. É humano e isso não lhe passa ao lado, pois conheceu o lado mau da vida.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E10 - Tenho tido sucesso depois do grande esforço desenvolvido, e por isso assumo que consegui atingir os objectivos a que me propus.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão hoteleira?

E10 - Gostava que fosse equilibrado no futuro mas acho que quer o homem quer a mulher têm a mesma sensibilidade. Contudo, no homem isso depende, sobretudo da educação que lhe deram. Pessoalmente, gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras. Escolho mais os homens para tarefas de turnos nocturnos.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E10 - Não sei.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E10 - Não sei.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestores na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E10 - Gostaria de responder mas ainda não sei dizer.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E10 - Gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras mas não sei definir se será mais de um ou de outro.

ENTREVISTA 11: JOÃO SERRANO, HOTEL ALFOZ - ALCOCHETE

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....).

E11 - Tenho 33 anos, sou casado, e resido em Mafra. Tenho 2 filhos e sou muito apoiado pela minha esposa que, normalmente é ela que acompanha as crianças à escola. O meu *hobby* é a leitura, apenas.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E11 - Completa disponibilidade de horário, ter muita honestidade e perceber que esta é uma actividade diferente das outras, ou seja, é uma actividade de grande pressão e a *full time*.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E11 - Tenho apenas o 12º. Ano e fiz depois o Curso de Gestão Hoteleira na Universidade Internacional. O meu objectivo é fazer uma especialização para ampliar os meus conhecimentos. Estou no AlFoz há 9 anos e já começo a sentir necessidade de mudar porque esta é uma unidade de alojamento muito pequena e, portanto, que já conheço muito bem. O hotel tem 34 colaboradores daí ser diferente de uma grande unidade onde se encontram, por vezes 300/400 colaboradores e aí a responsabilidade é dividida entre os Assistentes de Direcção de cada Departamento. Aqui, sou polivalente e faço um pouco de tudo. Fiz 6 meses de Estágio no Hotel AlFoz e depois fui convidado a ficar na unidade. Estive no Ritz em Lisboa, onde percebi a «mecânica» do marketing e também, da motivação que não se encontra na hotelaria, na margem sul. A proximidade a Lisboa, muitas vezes, torna-se numa situação boa e má, ao mesmo tempo, porque temos que manter os valores salariais idênticos aos dos outros hotéis da região e o retorno não é idêntico. No Hotel Al-Foz, iniciei como Chefe de Recepção depois passei a Assistente, a Sub-Director e agora a Director, embora sempre executando as mesmas actividades, desde o início. A experiência é que é outra.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E11 - (Risos) é uma posição ingrata pois temos que mostrar bons resultados à Administração e esconder esses mesmos resultados dos nossos trabalhadores porque depois podem exigir melhores salários. Tenho autonomia relativa na gestão desta unidade e faço a gestão bancária também, mas a Administração é que decide grande parte das coisas.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E11 - Penso que o futuro gestor hoteleiro vai ter muito futuro nesta região, principalmente devido à chegada dos mega projectos como a construção do Aeroporto, da nova Ponte, da plataforma logística e, conseqüentemente com a construção de muitos hotéis, tipo *resort*, para os turistas de classe alta.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E11 - Parece-me que há vários tipos de identidade profissional, conforme as unidades que se analisam, porque como a maioria das unidades hoteleiras na região, são pequenas estruturas, também se desenvolve uma identidade diferente da que existe numa grande unidade de alojamentos. O AlFoz é uma unidade privada, pequena e regional, portanto desenvolve um profissional específico.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E11 - Considero que se deve ser discreto e evitar sempre as reclamações. Julgo que outra característica é a de estar sempre atento e em contacto quer com clientes quer com o pessoal, no sentido de perceber das suas preferências e portanto satisfações.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E11 - Neste momento, considero que há a necessidade de remodelar a unidade para que dessa forma se possa superar os resultados a que me propus. Quero cumprir objectivos financeiros e arranjar estímulos para desenvolver a minha unidade. É este o meu objectivo.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E11 - Não, por enquanto não, porque gostava de ter novas experiências e outras condições de trabalho. Queria permanecer 3 ou 4 anos numa unidade e depois mudar. Penso que já estou há tempo demais aqui, porque já fez 9 anos e considero tratar-se de muito tempo, num sítio só. Está na hora da mudança.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E11 - A minha relação é franca e afectiva porque conheço bem todo o pessoal. Dado os anos de permanência nesta unidade posso dizer que já conto com todos os colaboradores e tenho a certeza que acontece o mesmo deles para mim.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E11 - Acho nem sempre é fácil, porque a família fica sempre penalizada, nesta situação. Quando os meus amigos e familiares vão de férias, nós temos que trabalhar. Assim, a compensação que, nós gestores, temos é o contacto com o estrangeiro através das viagens e saídas pontuais que, de certa forma compensam.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E11 - Por vezes, sinto que não sou reconhecido e isso deixa-me muito desanimado. Gostava de ter mais autonomia para poder valorizar o que temos e que outra forma não consigo rentabilizar.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E11 - Bom... para definir o meu espaço de intervenção tenho que referir que tenho uma Assistente para a Restauração e outro Assistente para as Compras. Reúno com eles e decidimos em conjunto, mas a última palavra é a do Director, que neste caso é minha.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E11 - Só recordo sucessos na minha actividade, talvez devido à dedicação quase total que tenho à unidade, a entrega e, igualmente a simpatia. Penso que estes ingredientes são necessários para o sucesso.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão?

E11 - Penso que é um misto do “saber-fazer” e das competências “inter-sociais” pois o mundo, quanto a mim, é das mulheres. A mulher tem um sexto sentido e isso ajuda muito, mas, por outro lado, é muito complicada e o homem é mais camarada, ao passo que as mulheres “apunham-se pelas costas”. Contudo, concordo em dizer que é mais simpático ter uma senhora na recepção, do que um senhor.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E11 - Não sei.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E11 - Não sei.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestores na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E11 - Actualmente, a mulher já começa a ter mais formação académica, e por isso começa a ser aceite, com a mesma seriedade e autoridade que um homem apresenta.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E11 - Acho que nesse aspecto, é atributo de ambos.

ENTREVISTA 12: LUÍS MARQUES, SESIMBRA SPA HOTEL

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E12 - Tenho 47 anos, sou casado e resido na Cotovia. Estou na hotelaria à cerca de 30 anos. Comecei muito novo, na Suíça, na Escola Hotelaria. Fiz depois um percurso em companhias internacionais, onde permaneci durante 25 anos, em 12 países diferentes de 4 continentes como o Caribe, África, América Latina e América do Sul que me deu uma visão diferente do que é a hotelaria. Estou em Portugal há 5 anos e já fiz a Madeira, Porto Santo, Algarve e finalmente Sesimbra. Em 2005 cheguei para tomar conta deste projecto. Tenho feito de tudo na hotelaria: desde gestão, operações e vendas, marketing, etc. Hoje, estou muito na área de vendas porque sem vendas não temos nada e depois na de operações. Mas, temos também por, outro lado, a gestão dos recursos humanos e a gestão do dia-a-dia no hotel. O marketing direcciona o hotel, a operação condiciona o cliente e em Portugal há muito disso o que eu acho errado. Especificamente, neste hotel, a experiência tem sido muito interessante pois é hoje uma unidade de referência, na região, com um serviço de qualidade. Os meus *hobbies* são: a gastronomia, a etnografia, os passeios, as visitas na cidade e conhecer novas culturas, povos e praticar algum desporto.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E12 - A hotelaria está em constante mudança e obriga-nos a estar alerta nesta indústria. Hoje, considero que a hotelaria significa, essencialmente, pessoas e por isso é preciso disponibilidade, saber ouvir e saber passar a informação certa para ser um bom líder. Um dos grandes atributos de qualquer hoteleiro é ter grande disponibilidade e saber ouvir. Hoje, fala-se muito de liderança mas nem toda a gente sabe ser líder. Ouvir e passar a mensagem para todos os intervenientes é muito importante.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E12 - Fiz o Curso da Escola de Hotelaria e Turismo de Lyon, em 2 anos e meio e um ano de Estágio, depois fiz vários cursos técnicos como: marketing, gestão financeira, vendas, “*training management*” e um MBA em gestão no ISEG e outro MBA em gestão de recursos turísticos. Desta forma tenho uma visão elevada do que significa gestão. Trabalhei fora de Portugal durante 25 anos, principalmente na Suíça, em hotéis de luxo.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E12 - Ser gestor é um pouco como comandar 2 barcos: o interno, ou seja, “a casa”, o pessoal e os espaços, o que dá rentabilidade à unidade; e o externo, isto é: as tendências de mercado, a competitividade, as ameaças, as influências de fora, para que desta forma surjam as nossas oportunidades. Hoje, o gestor é estar nestes dois lados, com um objectivo firmado.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E12 - Neste momento, penso que o futuro do gestor na região é bom, nunca foi tão bom como agora, pois passámos de apenas pequenas unidades para grandes unidades de nível internacional. Vê-se um grande desenvolvimento e o aparecimento de grandes unidades hoteleiras. O futuro gestor é o que vive de experiências: tem a técnica e a experiência mas as relações inter-sociais vão ser cada vez mais importantes. O futuro gestor vai precisar ser altamente competitivo e conhecer bem a região. Hoje, temos que criar valor ao negócio e precisamos de ter gestores imbuídos de valor e de conhecimento.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E12 - Quando está num hotel de cidade não há grande identidade, como existe num *resort*, certo? A região vai ter no futuro uma hotelaria de *resort*, e por isso com identidade, cabe ao gestor formatar isso. Actualmente, não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar pelo que considero que “O cliente deverá ser imbuído da região.”

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E12 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E12 - Não sei.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E12 - Sim, de uma certa forma, sim. Na hotelaria trabalhamos muito por projectos e eu gosto disso. Criar desafios, desenvolver projectos em 2 ou 3 anos e partir para outro desafio. Neste momento estou realizado mas quando fizer 3 anos de permanência na unidade penso sair para outro projecto.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E12 - Cada gestor tem uma forma de agir e “a minha é perto do *staff*. Ouvi-los e ir ao encontro dos seus anseios para que eles se sintam motivados e possam contribuir com o mesmo espírito de equipa homogénea”, é a minha opinião pessoal, certo? Obter dos trabalhadores o melhor que podem dar e definir objectivos, passando a informação aos trabalhadores. Há um trabalho grande de equipa com o mesmo espírito. Temos que ser abertos, trabalho bem com a parte emotiva e é preciso ser firme.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E12 - A hotelaria nem sempre é fácil. Nós vivemos em cima da operação do hotel e por isso há semanas em que não conseguimos compatibilizar mas há outras que já conseguimos. A família fica sempre penalizada pois enquanto todos estão de férias, nós trabalhamos. Por isso, as saídas ao estrangeiro compensam de alguma forma e precisamos estar na região para nos imbuirmos do espírito regional.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E12 - O nosso barómetro é sempre o cliente. Quando o cliente repete a sua estadia, é o nosso “repeat guest” que nos dá o reconhecimento porque vem do exterior, ou quando esse reconhecimento vem através dos nossos funcionários. Quanto à Administração depende porque eles consideram os resultados sempre insuficientes e querem mais e mais.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E12 - Sou um gestor presente que analiso, diariamente, os relatórios, os recursos humanos, e as vendas no sentido de dar qualidade ao serviço. Não é possível em certos hotéis “fechar o Bar à meia-noite”, este tem que estar “aberto até haver clientes”.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E12 - Sucessos experimentei vários porque participei de grandes projectos, nomeadamente na América do Sul, por isso, tive sucesso ao longo da minha carreira. Nos projectos desenvolvidos por mim, consegui ter sucesso e por isso me sinto feliz. Mas, houve outros projectos que falharam e que me transmitiram alguma frustração.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão hoteleira?

E12 - Há uma parte na hotelaria do saber-fazer que é fundamental e na hotelaria vive-se muito da experiência. Mas a parte técnica também é importante. Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar. Temos que perceber as tendências e o cliente migra para onde lhe oferecem isso. Hoje, o Inter-pessoal é fundamental.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E12 - Há sim. Há ainda gestores “fechados” no escritório rodeados de papéis. Hoje, essa já não é a melhor forma de gerir porque criam um espaço quase inatingível onde não se pode tocar. Gerem através da leitura dos relatórios. Já não se inventa nada, somos todos muito diferentes. Continua a haver o “Sr. Director” que faz circular a mensagem através de ¾ filtros, o que faz com que este “gestor de escritório” não tenha a capacidade de fazer mudanças, em devido tempo. O cliente nunca o vê.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E12 - Não, acho que o lado feminino tem tantas oportunidades como o lado masculino. Eu falo com os meus colaboradores e ouço-os sempre.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E12 - Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E12 - Para mim, é apanágio dos dois, embora a mulher seja mais sensível, mais disponível e consegue perceber mais depressa do que o homem quando se trata de receber uma família. O homem é mais reactivo. Na recepção são ambos profissionais.

ENTREVISTA 13: LURDES GROSSO, ESPERANÇA CENTRO HOTEL

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E13 - Tenho 41 anos, sou de Setúbal e moro na Amora - Seixal. Divorciada. Relativamente a hobbies é muito difícil mas gosto de ler, de cinema e de viajar. A hotelaria deixa pouco tempo disponível porque são 24 horas por dia atenta, com o telefone sempre pronto e à mão.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E13 - Tem que ser alguém que goste de comunicar porque é um relações públicas dentro de um hotel. Quando há problemas é a nós que chamam. Devemos ser bons ouvintes, saber e ter facilidade de comunicação em várias línguas. O conhecimento de línguas é mesmo indispensável, pelo menos o básico.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E13 - Tenho o 12º. Ano incompleto porque não terminei o curso e comecei logo a trabalhar como estagiária em Tróia. Fazia turnos de sair à meia-noite e então já não me permitiu terminar o curso. Relativamente à formação profissional comecei em Tróia como mencionei, na categoria de estagiária, por um acaso pois eu não sabia que viria a gostar de trabalhar em hotelaria. Trabalhava numa sapataria e estudava à noite no Liceu. Andava no Instituto de Línguas e sabia que detestava o comércio. Aquela coisa de entrar todos os dias à mesma hora, não era para mim, eu não gostava. Falei então com uma amiga que trabalhava em Tróia e levou-me a uma entrevista. Fiquei e adorei o trabalho. Fazia de tudo com horários rotativos e com pessoas diferentes. O espírito entre colegas era muito salutar e fui ficando. Na altura, no final do Verão acabei por vir para casa. Fiz em Outubro o Festival de Cinema e vim para casa. Depois um dos meus chefes tinha uma esposa que era uma profissional no Novotel, em Lisboa. Acabei por ir para lá como telefonista, depois como recepcionista e depois fiz a minha carreira no Novotel e no Grupo Accor que apostava muito na formação do seu pessoal. Eu tinha muita disponibilidade e fui evoluindo. Em 1993 fui convidada a ir à Academia da Accor fazer o Curso de Gestão de Recepção e fui promovida a Chefe de Recepção, no Novotel, em Lisboa (unidade de 92 quartos). Mais tarde, fiz uma troca com o colega do Novotel de Setúbal que tinha umas características muito menores. Aqui, não há responsáveis nos departamentos como em Lisboa e isso é atribuído ao gestor do hotel. As nossas experiências eram muito diferentes, aqui tive que aprender a trabalhar num hotel pequeno e ser polivalente. Assumi o lugar de Assistente de Direcção que fazia de tudo (Contabilidade, Recepção, Direcção, Económico, Aluguer, Pagamentos, Recrutamento, etc). Foi em Setúbal que alarguei os meus conhecimentos. Entretanto, parei 2 anos e fiquei em casa. Fiz o Curso de Computadores. Depois pensei em voltar e contactei alguns amigos. Convidaram-me para promotora da Sonae em 2004 e voltei para Tróia, durante 6 meses, para o comercial. Recebi um convite para ser Chefe de Recepção no M.H.Grande, durante 1 ano e meio, como Assistente. Fui depois para o Hotel Avis como Responsável comercial e de seguida para Assistente de Direcção e Comercial, fazer a ponte entre a Direcção. Há 1 ano e meio atrás fui convidada pela LunaHotéis para vir para o Esperança Centro Hotel para dirigir esta unidade. Preferiam alguém que conhecesse o meio ambiente e como me conheciam de há 20 anos atrás de Tróia fui então convidada. São experiências diferentes porque o Novotel é um hotel de cadeia internacional e este é regional. Aqui, ainda se aposta muito pouco na formação. Era preciso mais formação e mais disponibilidade para adquirirem conhecimentos. A Lunahotéis tem 18 unidades e não é fácil dar formação a todos e durante todo o ano como faz um grupo internacional como a Accor.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E13 - Ser gestor é fazer a ponte entre a operação do hotel, da recepção, dos clientes, do *staff*, do funcionamento diário do hotel e a Administração. Na hotelaria, o cliente tem sempre razão e portanto temos que otimizar o que é bom para o cliente e para a unidade.

Temos que saber lidar com os clientes porque se não o soubermos fazer não há clientes e não tenho ordenado, nem emprego. Tenho que ter resultados positivos e saber até onde se pode ir para satisfazer o cliente.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E13 - Temos um bom futuro se considerarmos os inúmeros factores positivos como Tróia que além de desenvolver a Península, desenvolve a cidade de Setúbal. Depois teremos o Aeroporto e isso vai dinamizar a hotelaria regional. Estou optimista.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E13 - Qualquer pessoa pode ser gestor hoteleiro que é o meu caso. Não tenho nenhum curso e sou gestora. Vou ter que fazer um Curso de Gestão Hoteleira para obter o Certificado de Direcção Hoteleira. Podemos cá chegar de várias formas desde que faça um percurso pois a hotelaria está a ser muito divulgada. A questão financeira não é muito atractiva para a actividade, é apenas o gosto pelo trabalho e provavelmente pelas viagens. É atractivo.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E13 - Aqui, nós sabemos quais são as nossas funções, com polivalência. Fazemos tudo desde o *check-in* ao *check-out* e numa situação de SOS sabemos fazer tudo.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E13 - Existem alguns, mais em virtude da satisfação para com os clientes. Estes criam alguma expectativa e não é claro para o cliente, o tipo de hotel que se lhe depara. Espera facilidades e um nível que por vezes não encontra e, por isso, causa alguns constrangimentos. A experiência que tenho em hotéis de 4 e 5 estrelas é muito diferente daquilo que existe numa unidade pequena e não consigo dar resposta pois causa constrangimentos, o cliente não percebe. Esta é uma actividade que me preocupa, constantemente. É muito absorvente e interfere com a vida profissional quer se seja homem ou mulher. A mulher tem mais problemas por causa dos filhos, ao passo que o homem está mais liberto. O horário é algo que limita e se não tivermos alguém que nos apoie é muito difícil. O turismo é algo que nos atrai e dá-nos uma grande mobilidade pois posso ir almoçar fora com um cliente e faço uma semana fora a fazer contactos profissionais. Não precisamos de estar sempre no hotel. Há falta de meios materiais, falta de pessoal e de formação. O que mais nos queixamos é que os resultados são reflectidos por falta de recursos.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E13 - Ainda não sei.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E13 - Há vários exemplos de Directores: os de porta fechada e os de porta aberta, que estão presentes e que se precisamos de algo obtemos. Eu gosto muito deste tipo de pessoa e faço o mesmo. Gosto de ir ao balcão, fazer Questionários, reuniões, briefings. Sou uma gestora muito operacional. Não há um ideal há sim maneiras diferentes e estão todos muito há vontade comigo. Por vezes, há uma tendência de familiaridade connosco e temos que voltar a colocar as coisas na ordem.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E13 - Não muito bem, por isso é que estou divorciada. Acontece a qualquer um de nós em qualquer profissão que exija muito. Eu sempre dei muita prioridade à minha profissão, apenas o meu filho está primeiro. Nem todas as pessoas dão a mesma importância mas são opções e

as mulheres são também diferentes umas das outras. Na hotelaria é mais o desgaste psicológico do que físico e se nos criticam ainda é pior.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E13 - Acho que é essencial e no meu caso tenho tido a sorte de ser convidada. Nunca preenchi uma proposta de emprego pois tenho sido convidada, bastando alguns telefonemas e consigo o emprego. Isto é ser reconhecida pelos nossos superiores e amigos.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E13 - Somos responsáveis pelo hotel, dentro e fora. Tenho que decidir até um determinado nível e posso ir até um ponto.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E13 - Não sei.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão?

E13 - Acho que há vários padrões mas não há um guião. A forma de agir depende de cada pessoa, mesmo sendo muito experiente. O mais importante é a nossa própria visão, sendo o mais abrangente possível. Há muita guerra de resultados mas a nível regional as relações são mais duradouras e mais próximas.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E13 - Eu não mas sei que existem através de alguns colegas. Quando elas usam um decote maior há logo um reparo e um preconceito de quem se cuide mais ou use mais maquilhagem ou é para tapar a falta de qualidade, ou seja, o estereótipo da *Barbie*. A mulher que é comercial não pode ser mais forte ou pouco feminina. Há a questão da indumentária, vê-se primeiro a pessoa e depois o CV. Ao homem não exigem nada pode ser careca e gordo.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E13 - Porque a nossa simpatia é muitas vezes confundida com um sinal de fraqueza, fazer equipas e temos que manter a autoridade mas que há a tendência para uma má interpretação é verdade. Depende da pessoa como faz e eu sou a favor de uma equipa bem disposta.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E13 - Elas transmitem mais empatia mas menos confiança. Isto acontece porque o nosso ar bonzinho prejudica-nos. Temos que usar uma máscara e não devemos ultrapassar um determinado limite porque depois é complicado recuar. Temos que ter muito cuidado com a forma como nos mostramos. Mais mulheres porque quando abre uma vaga para a Recepção, em cada 10 CV's, 9 são de mulheres. Tive mais de um mês à procura de um rapaz porque ou não querem a Recepção ou são licenciados. As mulheres não se importam de começar por baixo mas o homem quer logo um lugar de topo. Tem havido mais mulheres licenciadas e há mais mulheres a candidatarem-se.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E13 - Não sei.

ENTREVISTA 14: MARIA DE LURDES LUPI, TURISMO DE HABITAÇÃO - PALÁCIO DE RIO FRIO

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....).

E14 - Tenho 75 anos, sou viúva, tem 8 filhos e 25 netos. Sou gestora há cerca de 20 anos, do Palácio de Rio Frio, onde resido, por acaso. Após o 25 de Abril e a degradação sofrida neste Palácio obrigaram-me a aceitar este cargo. Como *hobbies* gosto de ler, viajar e estar com as minhas amigas, pois «*Sou muito independente*». Quando recebeu a casa, como herança dos pais, esta estava em muito mau estado de conservação e a única solução foi apresentar um projecto de recuperação ao abrigo do QREN e salvar o património que estava na família há 100 anos. O Palácio transformou-se num espaço de Turismo de Habitação com 5 quartos. Já conheceu momentos melhores em termos financeiros, mas agora está numa crise, em virtude de toda a conjuntura que se vive, mas talvez também porque fecha o Palácio, para férias, no mês de Agosto. Tem recebido muitas celebridades nacionais e estrangeiras e só conheceu uma reclamação de alguém que não se admite pois é uma pessoa muito conhecida a nível cultural.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E14 - Temos que gostar de receber as pessoas e ter empatia com elas. «*Eu tenho muita abertura com os meus hóspedes*» e o principal é a pessoa gostar de fazer esta actividade. As pessoas nem sempre compreendem esta actividade e o porquê da escolha mas não tenho tido razão de queixa.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E14 - Tenho o equivalente ao 9º. Ano e fiz depois o Instituto de Francês, e aprendi também Italiano e Inglês. Naquela época, não era necessário uma menina estudar, mas sim prestar apoio aos mais necessitados e, por isso, fiz parte de grupos que prestavam assistência aos pobres e dediquei-me às Obras de caridade e ao voluntariado. Como experiência profissional não tenho, na aceção rigorosa da palavra. Esta é a minha primeira experiência na hotelaria que começou há cerca de 20 anos, mas como já tenho uma idade avançada, são as minhas filhas que me ajudam. Continuo a manter o gosto pela comunicação com os outros, e é isso que me leva a gerir esta pequena unidade.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E14 - Segundo a minha opinião, ser gestor é saber governar aquilo que se tem. Não sei se sou boa gestora ou não, pois esta unidade é muito pequena, mas sei concerteza que sou boa anfitriã.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E14 - No meu caso não penso alterar muito o que já existe, embora talvez passe a dar refeições, num futuro próximo. Julgo que vamos ter uma grande região turística e, por isso, acho que os futuros gestores terão um papel facilitado.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E14 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E14 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E14 - Os receios que me assaltam, habitualmente, é o facto de não ter mais hóspedes, mas compreendo que o facto de que, ao encerrar as portas em Agosto, que é o mês do turismo na região, vai afastar alguns clientes. Outra preocupação é o facto de apenas ter uma empregada para todo o serviço, pois a questão do pessoal aqui em Rio Frio, longe de um centro citadino condiciona muito as coisas.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E14 - Sou, sou uma pessoa realizada, mas gostava de ter mais clientes, senão é difícil ser hoteleira.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E14 - A minha relação com os trabalhadores é afectiva, embora sejam poucos.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Mulher-Cidadã-Profissional?)

E14 - No meu caso pessoal, como pode ver, tenho a vida muito facilitada porque não só vivo no local de trabalho, como também conto com o apoio de familiares, incluindo os netos que já se estão a formar para virem a gerir a unidade e dedicarem-se à restauração.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E14 - Sinto que sim, sou reconhecida.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E14 - É apenas o espaço do Palácio.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E14 - No meu entender, o projecto tem um sucesso relativo, embora o Palácio seja considerado como uma excelente Casa de Turismo de Habitação e que eu concordo.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão?

E14 - Considero que a mulher tem um à-vontade diferente do homem demonstrando uma capacidade e sensibilidade para as coisas da casa e também mostra um gosto particular por receber pessoas e acarinhá-las mais do que alguns homens, mas há sempre excepções.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E14 - Não sei.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E14 - Não sei.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E14 - Eu nunca senti qualquer forma de desrespeito por ser mulher.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E14 - Como entrei na actividade já uma mulher adulta e com a vida organizada, nunca me senti discriminada quer quando fazia contactos com os outros quer com as empresas.

ENTREVISTA 15: MARIA JOSÉ SANTOS, HOTEL ARANGUEZ - SETÚBAL

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....).

E15 - Tenho agora 35 anos, sou casada e tenho 3 filhos. A minha residência é no Faralhão, em Setúbal, fica um pouco fora da cidade. Relativamente a *hobbies* tem sido muito difícil porque nesta actividade estamos o dia todo e mais se for preciso. É uma indústria muito exigente, principalmente para uma mulher e então aproveito o fim-de-semana porque preciso de descansar. Gostava muito de fazer ginástica mas só faço quando posso, em virtude da minha vida.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E15 - (Risos) É necessário acima de tudo, muita perseverança e muita força de vontade. Eu sou uma lutadora devido à exigência da actividade que, como referi exige muito de nós, principalmente pelo facto de sermos mulheres. Para os homens é mais fácil porque ao chegarem a casa não precisam fazer mais nada, sentam-se no sofá e vêem televisão. A situação ainda é pior quando o cônjuge não partilha a mesma actividade, tornando-se ainda pior. Tudo o que é preciso é vender os quartos e isso tem que ser feito de imediato e não se pode deixar para o dia seguinte.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E15 - Fiz o 12º ano de Contabilidade e comecei a trabalhar e a estudar à noite, com apenas 18 anos. Como nunca tinha pensado em ir para a hotelaria porque julgava que não tinha jeito para a actividade, a minha primeira opção foi Contabilidade. O meu primeiro emprego foi nos rebocadores marítimos e só há 5 anos atrás é que surgiu os alojamentos. Primeiro, estive no Hotel *Campanille*, depois fui convidada para trabalhar na Albergaria Laitau como Assistente de Direcção e só depois disso é que vim para o Hotel Aranguês. Neste momento, não estou arrependida e gosto muito do que faço. O meu sonho, agora é recomeçar os estudos e tirar uma especialização em turismo porque já tenho 5 anos de experiência profissional.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E15 - Na minha opinião é complexo porque temos que adivinhar, muitas vezes, o que é que o cliente necessita ou prefere e nem sempre temos resposta para dar. É tentar, também, estar em cima do acontecimento, tentar adivinhar os desejos dos clientes, conhecer os seus problemas e perceber as dificuldades dos vários sectores, sem na lógica da redução de custos, porque a Administração assim o exige. Sempre com a preocupação de tentar melhorar e ser polivalente. Nesta actividade é muito importante fazer um pouco de tudo e por isso deve-se ter *know-how* para estar preparado a agarrar qualquer tarefa.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E15 - Penso que vamos deixar de ter um Director por unidade hoteleira regional e passaremos a outra filosofia porque, actualmente, vários grupos já optaram por ter um Director-Geral para vários hotéis e um Assistente em cada um, mas como há pouca autonomia isso também vai sendo feito, gradualmente. Nos hotéis pequenos há mais autonomia o que faz com que continue a ter um único Director-Geral, por unidade.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E15 - Não, na minha opinião não existe nem sei se isso vai acontecer num futuro próximo, porque esta região é muito complicada e verifica-se que os hoteleiros estão muito dispersos, sendo cada um por si, o que provoca alguma fragilidade no cliente. Enquanto não nos unirmos é difícil verificarmos alguma identidade profissional.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E15 - Hoje em dia o gestor está mais próximo do cliente, já não há tanto o gestor no “seu pedestal”. Dantes, o Director era aquele que se fechava no gabinete e ninguém o via, era alguém intocável ao passo que hoje o gestor circula e escuta, estando sempre presente.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E15 - No meu caso, que ainda não tenho assim tanta experiência, acho que há falta de autonomia porque verifico que os gestores tentam alertar para os problemas que todos os dias acontecendo numa unidade e nem sempre as sugestões são bem recebidas.

Entrevistadora - Sente-se uma gestora hoteleira realizada, profissionalmente?

E15 - Para mim, todos os dias são desafios novos.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E15 - O que verificava é que no Campanille tínhamos uma relação familiar mas concordo que tem que existir também algum distanciamento, porque senão há uma mistura de posições que não ajuda nada à gestão. Tenho que estar a par dos problemas dos empregados para poder motivá-los mas não posso envolver-me a nível particular.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Mulher-Cidadã-Profissional)?

E15 - Julgo que vou conseguindo conciliar os diferentes papéis, por vezes com alguma dificuldade mas por enquanto consigo fazê-lo.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E15 - Na minha opinião pessoal é das actividades mais ingratas porque não temos tempo para nada. Até mesmo o nosso cliente, por vezes, não compreende ou então é a Administração que não reconhece o esforço que se desenvolve, diariamente.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E15 - Não sei.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E15 - Relativamente a sucessos e insucessos, o que poderei dizer? Acima de tudo é a importância do convívio com o cliente.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão?

E15 - O que verifico pela pouca experiência que possuo é que cada vez mais as mulheres estão a surgir na hotelaria, porque me parecem seres mais sensíveis que a sociedade acha que têm que ser boas mães, boas esposas, boas profissionais, bonitas e frescas. Penso que a mulher tem a capacidade de ver pormenores, as mulheres fazem o trabalho doméstico e desculpam essa tarefa ao homem.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E15 - Quanto aos estereótipos o que me parece é que à mulher é exigida uma boa imagem, pois quando o *site* da *Sonae* pede uma pessoa para integrar a Direcção de alojamentos e

refere o facto de que deve ter boa apresentação. Noutro ainda pede uma Assistente Comercial já com “*muito boa apresentação*”. A diferença surge quando ao homem já não são indicados predicados pessoais, podendo ser gordo, careca, baixo ou alto.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E15 - Não sei.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E15 - O que verifico é que não é fácil ser chamado à atenção por uma mulher porque pensam que as mulheres estão apenas ali para ajudar e não para pensar, liderar ou controlar outras mulheres e homens. Julgo que o problema feminino é que elas não acreditam nelas próprias. As mulheres precisam ter mais força e acreditar que merecem e que valem. Segundo a minha opinião, a mulher tem o perfil para o turismo.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E15 - Na minha opinião “cuidar dos clientes” será dos dois mas uma mulher pode e é boa gestora contudo secundariza-se porque está de acordo com a educação que lhe dão. Penso que ainda terão que passar muitos anos para que fique igual, para que haja igualdade. Não me parece que haja discriminação em empregar mulheres e homens em igualdade de circunstâncias, contudo para um horário nocturno prefiro um homem porque tem mais disponibilidade e é o primeiro a aceitar ao passo que as mulheres estão mais condicionadas pela família. Apenas um homem em 3 anos aceitou fazer camas. Também vejo que há situações que são desfavoráveis à mulher porque há conversas que não temos com todos os clientes e aqui nesta unidade hoteleira, 80% dos clientes são homens sós. O universo regional é turismo em Julho e Agosto e o restante é de negócios e uma mulher não pode convidar um cliente a tomar um café ou um copo, porque é logo mal entendida.

ENTREVISTA 16: ÓSCAR SILVA, HOTEL DO MAR - SESIMBRA

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E16 - Tenho 69 anos, casado e com duas filhas e dois netos. A minha residência é aqui, em Sesimbra onde existe qualidade de vida, no meu entender. Sou oriundo de uma família modesta, do Norte do país. Com apenas 16 anos fui até ao Brasil porque o meu pai tinha um restaurante em Copacabana e foi assim que iniciei a minha carreira no ramo hoteleiro e afins. A minha segunda experiência na hotelaria chega um pouco mais tarde quando embarquei num navio mercante com destino à América Latina. (risos) porque o Hotel do Mar pertence a uma família iraquiana de nome Al-Bakha que reside, em Portugal, há cerca de 3 anos e que são proprietários do Hotel Penta, do Palácio do Estoril, do Palácio Madeira e do Estoril Éden. Como *hobbies* gosto de jogar ténis, ou seja, “bater bolas”, ler, fazer BTT e fazer caminhadas.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E16 - Como sempre fui assim, quero transmitir uma imagem real de mim próprio, porque sou verdadeiro, responsável e honesto. Gosto, sobretudo, de chegar a casa e “descansar a cabeça na almofada”, sem preocupações. Gosto de fazer as coisas com disciplina e certinhas por isso tenho as pessoas que preciso e em quem confio.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E16 - Fiz um Curso de Dactilografia e de Inglês e tive a minha primeira tarefa num hotel, como Mandarete. Mais tarde aprendi a língua alemã, tirei o Curso de Gestão Hoteleira e fui para o Hotel Fontainebleu, como Chefe de Recepção. Por convite fui parar ao Hotel do Mar, como 1º. Recepcionista e recebi, por isso, um bom salário e gratificações. Mais tarde ascendi a Chefe de Recepção e depois a Director Comercial. Com a Revolução do 25 de Abril, assumi a Direcção do Hotel quase de uma forma “forçada” e tornou-se depois numa paixão pessoal, esta actividade de gestão. Como experiência profissional menciono a que fiz no Hotel Fontainebleu como Chefe de Recepção, depois no Hotel do Mar como 1º. Recepcionista mais tarde como Chefe de Recepção e finalmente como Director Comercial. Em 1974, assumi a Direcção do Hotel, até à presente data.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E16 - Na minha opinião é ser firme, ser responsável e ser um gestor presente que observa cada um dos casos antes de se pronunciar. Por isso, sou autónomo e analisa os resultados diariamente, sem distrações. Tento Introduzir as novas tecnologias para fazer face às mudanças impostas pelos mercados turísticos.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E16 - Não considero fácil o futuro do gestor hoteleiro, nesta zona uma vez que a crise que se instalou vai fazer oscilar determinadas estruturas. O futuro do gestor hoteleiro, na região, é uma questão delicada face aos grupos de hotéis com regras quase impossíveis de alcançar. Para mim, um hotel é uma “residência” que se torna para muitos clientes num “espaço familiar” que temos, nós responsáveis, que tornar agradável para todos aqueles que nos procuram.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E16 - Não me parece que haja um “padrão” de gestão ou de gestor na região da Costa Azul, porque não consigo encontrar alguma complementaridade ou até mesmo um diálogo aberto e construtivo entre os diferentes gestores. Era preciso haver mais contactos, mais discussão

entre estes responsáveis de topo para se chegar a uma identidade regional. Isto na minha opinião pessoal.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E16 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E16 - Que tipo de constrangimentos é que eu encontro aqui... as minhas grandes preocupações têm sido a obtenção os bons resultados e assegurar-me de que os meus clientes se sentem muito bem e que querem voltar, numa outra oportunidade. Outra dificuldade que tenho encontrado, ao longo dos anos, é arranjar uma equipa de trabalho coesa e motivada.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E16 - Talvez não. Porque em dada ocasião, passou-me pela cabeça adquirir um hotel pequeno, talvez de 50 quartos, mas isso acabou por não passar de um sonho. Gosto, especialmente, de dirigir pessoas porque analisa-as «à luz da minha própria experiência de vida, que normalmente, pergunto sempre antes de agir: *O que é que eu gostaria que me fizessem se fosse eu?*».

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o staff? (É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu staff?)

E16 - Tenho sido sempre uma pessoa muito preocupada com os outros. A minha relação com os trabalhadores é, essencialmente, afectiva e preocupada.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E16 - Consigo compatibilizar as três vertentes, porque estabeleço boas relações pessoais e sociais, com facilidade.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E16 - Sinto-me reconhecido sim, porque o staff gosta de trabalhar comigo e porque os clientes me enaltecem, a minha unidade é indicada como um modelo onde transpira simpatia, bem-estar e bem-receber.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E16 - Considero que o director é o responsável por tudo o que acontece dentro da unidade, nos vários departamentos. Sendo assim, sinto-me responsável por tudo e todos.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E16 - Não aponto insucessos porque sempre consegui atingir os meus objectivos através de salários, de aumentos ou de horas extraordinárias.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão hoteleira?

E16 - Antigamente, as mulheres trabalhavam exclusivamente, nas limpezas e na arrumação de quartos mas, hoje em dia, elas já estão na recepção do Hotel do Mar onde tenho 4 mulheres: 2 no Bar, 4 no Restaurante (50%), 3 no comercial e 1 sub-directora. Segundo me parece, considero que trabalho melhor com o perfil feminino porque elas são mais sensíveis, menos exigentes e mais disponíveis.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E16 - Parece-me que cada caso é um caso.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E16 - Não sei.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E16 - A unidade hoteleira é assegurada por 3 senhoras que demonstram muita seriedade e autoridade, pois considero que elas são muito dedicadas, correctas, verdadeiras e expõem bem as situações que se lhes apresentam.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E16 - Penso que é atributo dos dois. Tanto no Bar como na Recepção são muito bem aceites mas verifico que, por parte dos clientes, há uma maior afinidade com o perfil feminino.

ENTREVISTA 17: PAULA SOARES, ALBERGARIA DOM VASCO, SINES

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E17 - Considero-me uma pessoa sem idade, mas tenho entre 50/55 anos e sou casada. Tenho uma filha que vive em Espanha. Nasci em Moçambique e o meu único *hobby* é a dedicação à gestão da unidade hoteleira e à sua reformulação diária.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E17 - Estar apaixonada pela actividade e pela unidade hoteleira. Isto para mim é como um filho. O facto de estar apaixonada pela actividade e pela unidade de alojamento, fê-la “descobrir esta paixão tarde demais”, uma vez que a minha carreira profissional foi como bancária e este projecto tem apenas 9 anos de existência. Desde lá vivo, intensamente, esta gestão.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E17 - Tenho o 12º. Ano porque não quis estudar mais e sei línguas estrangeiras como o Inglês, Francês, Italiano, o Espanhol e um pouco de Japonês porque tenho aqui vários clientes japoneses, vindos de empresas. Sou proprietária e gestora da Albergaria e é este o meu espaço profissional. Trato da escolha dos equipamentos, dos recursos humanos, da gestão dos clientes, do bar e dos espaços exteriores que inclui a piscina. Sou responsável pelos fornecedores, pela gestão bancária e, portanto, sou a responsável do todo envolvente.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E17 - É estar apaixonado por aquilo que fazemos. Sou gestora de topo, com plena autonomia e sou muito humana, preocupada e interessada por tudo o que me rodeia, inclusive decido qual a decoração e o mobiliário dos 27 quartos da unidade hoteleira, pois esta é a minha paixão. A unidade foi a minha primeira experiência no ramo hoteleiro e estou tão satisfeita que se soubesse teria optado pela actividade turística há muito mais tempo. É fazer o que se gosta, é dirigir, ser responsável, transparente e adivinhar as coisas, antecipando-as e não deixar que aconteça o pior. Sou uma gestora afectiva, preocupada e está sempre alerta para quaisquer indícios menos bons. *(por falta de bateria não foi possível gravar parte da entrevista, tendo sido registadas as informações através de apontamentos, na medida em que a Entrevistada ia respondendo)*

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E17 - Muito favorável porque me parece haver desenvolvimento e interesse por parte dos envolventes na actividade turística. O futuro será risonho, contudo como não conheço bem a indústria turística não posso pronunciar-me mais para além desta unidade.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E17 - Não sei.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E17 - Tento motivar e “dar corpo” a uma boa equipa de trabalho, para que haja felicidade e interesse naquilo que fazem e que dessa forma possam espelhar o bem-estar, para o cliente. Tento perceber as necessidades dos clientes para os satisfazer, mesmo nos pequenos pormenores.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E17 - Ter bons resultados e saber que os seus clientes se sentem muito bem e que querem voltar. A minha grande preocupação é encontrar uma equipa de trabalho coesa e motivada.

Entrevistadora - Sente-se uma gestora hoteleira realizada, profissionalmente?

E17 - Sinto-me realizada com a gestão desta unidade hoteleira mas não me importaria de aumentar as infraestruturas de modo a possuir o dobro dos quartos. Esse será o meu projecto no futuro.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o staff? (É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu staff?)

E17 - Relação afectiva e preocupada.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Mulher-Cidadã-Profissional)?

E17 - Julgo que tenho conseguido compatibilizar a minha vida pessoal, profissional e social, embora há 9 anos não faça férias.

Entrevistadora - Sente-se uma gestora reconhecida pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E17 - Sinto-me reconhecida porque o pessoal gosta de trabalhar comigo e porque os clientes agradecem e enaltecem esta unidade como sendo um modelo de simpatia, de bem-estar e de bem-receber.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E17 - Sou proprietária e gestora da Albergaria, sendo este o meu espaço profissional. Trato da escolha dos equipamentos, dos recursos humanos, da gestão dos clientes, do bar e dos espaços exteriores que inclui a piscina. Sou responsável pelos fornecedores, pela gestão bancária e, portanto, é a responsável total. Tenho plena responsabilidade por tudo o que se passa dentro da unidade e nos vários departamentos.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E17 - Esta unidade é um exemplo de sucesso e até hoje ainda não experimentei insucessos que possa destacar.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão?

E17 - Parece-me que é um misto das duas, quer do “saber-fazer” quer do “inter-social”. O meu staff é composto por 20 pessoas, 18 são mulheres porque sente que elas têm um *feeling* diferente para a hotelaria, principalmente, para os pormenores da limpeza dos quartos e das arrumações. As mulheres são simpáticas e mais disponíveis embora considere que os homens também são importantes porque no turno da noite tem sempre homens e não mulheres, talvez pelo respeito que transmitem em contacto com uma mulher que é mais sensível.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E17 - Não sei

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E17 - Não sei

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E17 - Sinto que consigo manter a confiança e empatia junto quer de clientes quer de colaboradores e o facto de ser mulher não muda nada. Sem dúvida que “cuidar dos clientes” é mais do foro da mulher dadas as suas características e propensão para a assistência ao próximo.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E17 - Parece-me que há a mesma seriedade e a mesma autoridade.

ENTREVISTA 18: PAULO GARCIA, Pousadas de Portugal da Região de Lisboa e Vale do Tejo

(Pousadas de Palmela, de Setúbal, Alcácer do Sal e Santiago do Cacém)

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies...).

E18 - Tenho 45 anos de idade, sou casado e tenho 3 filhos. Actualmente, vivo em Carcavelos, mas sou oriundo de Coimbra e estive 10 anos no Porto, enquanto estudava, por isso, conheço bem o Norte. Sou proveniente de uma família de classe média. Relativamente aos meus hobbies é preciso dizer que não os tenho, porque sou obrigado a fazer muitos quilómetros todos os dias. Como deve calcular, começo logo de manhã a circular entre Palmela, Setúbal, Alcácer do Sal e Santiago do Cacém que distam consideravelmente umas das outras. É bastante cansativo.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E18 - Bom, para começar penso que tem que ser alguém com muita capacidade de adaptação à mudança e depois também tem que encarar as situações com muita positividade e, neste caso, eu considero-me uma pessoa positiva. Para mim, o cliente é o mais importante e, por isso, tento perceber o que o satisfaz e ir ao encontro dos seus desejos. Eu consigo antecipar as expectativas dos clientes e satisfazê-los e talvez seja esse o segredo.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E18 - Tirei o meu 12º. Ano em Coimbra e, depois, mais tarde fiz o Curso de Gestão Hoteleira e logo de seguida, realizei uma pós-graduação na Suiça. Trabalhei no Algarve, no Douro e no Alentejo. Como experiência profissional tive a minha primeira opção na área de Engenharia, surgindo mais tarde, o Turismo. Quando concorri, fiz parte de um grupo de 300 concorrentes e seleccionaram-me entre 25 candidatos, portanto, sinto-me muito orgulhoso por esse facto. Não é fácil ser um dos muitos que participaram. Iniciei a minha carreira no Algarve, como Assistente de Direcção, integrado no grupo Real que é detentor de 6 hotéis e aparthotéis. Depois, fui para o Douro, onde integrei pequenos projectos, do grupo Choice. Há 10 anos atrás, ingressei no Grupo Pestana das Pousadas de Portugal, onde fui convidado a ocupar os lugares de Direcção.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E18 - Ser gestor é perceber quais os objectivos da empresa e depois poder tomar as decisões correctas. Mas, ser gestor é também ter autonomia, poder orientar pessoas, ouvi-las e deixá-las falar e comunicar. É, também poder contar e liderar as 400 pessoas que tenho a meu cargo, numa região tão dispersa como esta. Nem sempre é fácil orientar tanta gente, em sítios tão diferentes como os que tenho sob a minha orientação. Tenho, contudo, algumas limitações em termos de standards em virtude do tipo de alojamento que dirijo e que tenho à minha guarda.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E18 - Na sequência da experiência desenvolvida nesta minha actividade e gestão de unidades hoteleiras, parece-me que, cada vez mais, um gestor hoteleiro tem que ser um financeiro e saber aplicar as verbas que tem à sua disposição. Mas, sobretudo é preciso estar preparado para satisfazer o cliente e fidelizá-lo à empresa. Para que essa situação ocorra, é necessário motivar o nosso staff, no sentido de o mater satisfeito e fiel à empresa, defendendo a casa.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E18 - Não. Não me parece que haja, porque está muito dispersa. Em Portugal, isso é relativamente fácil e na minha opinião, qualquer pessoa pode ser hoteleiro. Mas, na Europa, isso já não acontece. É preciso formação e conhecimentos pois as empresas estrangeiras apostam muito na formação do seu pessoal. Já em Portugal, apesar de haver formação, não é ainda suficiente nem bem feita, ainda consideram que pode ou não ter formação porque tudo se faz, seja ele quem for.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E18 - Eu acho que devemos motivar as pessoas, poder levar as equipas para onde queremos e premiar sempre que necessário em virtude dos seus comportamentos exemplares, pois eles são modelos para os outros.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E18 - Por vezes, é necessário agir logo porque os clientes são diferentes uns dos outros. Quanto aos constrangimentos, parece-me que a falta de recursos humanos qualificados é a queixa mais referida por nós gestores hoteleiros.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E18 - Por enquanto ainda é cedo para referir isso mas uma coisa é certa, gosto muito do que faço mas gostava mais de ter um projecto pessoal, algo ligado à hotelaria, mas com qualidade. A qualidade é muito importante nesta actividade e é por aí que devemos seguir, porque cá “até os táxis são maus”.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff*? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E18 - A minha relação com os trabalhadores não é fácil, principalmente, porque se encontram muito dispersos e nem sempre consigo ouvi-los e aconselhá-los. Eu tento gerir esta situação de uma forma franca mas é difícil de gerir.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E18 - Verdadeiramente, acho que não consigo compatibilizar. Actualmente, apenas fica o profissional. É apenas esse que permanece.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E18 - Acho que sou reconhecido tanto pelos clientes como pela Administração.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E18 - O meu espaço é muito vasto. Como já referi, tenho várias Pousadas sob a minha orientação e por isso, várias unidades ocupam-me a mente e preocupam-me. É muito disperso.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E18 - Os insucessos que experimentei ao longo da minha carreira, estão essencialmente ligados a pequenos projectos hoteleiros, onde estive envolvido, promovidos por pessoas que desconhecem uma unidade hoteleira. As Pousadas de Portugal são um produto de sucesso.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão hoteleira?

E18 - Considero que o “saber-fazer” e a relação inter-social são muito importantes.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E18 - Sim, há alguns e tem a ver com pessoas que vivem o projecto hoteleiro com uma visão virada para dentro.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E18 - Da forma em que é a cultura do cliente. Precisamos de receitas e deve-se fazer com que o cliente repita a estada.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E18 - Não sei.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E18 - Para mim, “cuidar dos clientes” é mais do perfil do homem no *front* e no da mulher no *back*. Por isso, acho que o dito popular que “*por detrás de cada homem está uma grande mulher*» é, sem dúvida, muito correcto.

ENTREVISTA 19: PEDRO COSTA, ESTALAGEM DO SADO

Entrevistadora - Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E19 - Tenho 40 anos e sou de Lisboa, mas sempre vivi em Setúbal. Casado, tenho 3 filhos e gosto de viajar, ler, de cinema e de cozinhar porque tenho pouco tempo livre. Como hobby remunerado dou aulas de formação na área do Turismo (Direito de Turismo, Contabilidade Hoteleira e Técnicas de Recepção o que me obriga a manter actualizado. Tenho formação em Gestão Hoteleira e controle de custos, Risco de Incêndio, Empreendimentos hoteleiros e Higiene e Segurança Alimentar e de Boas Práticas. Verifico que há muita necessidade de formar pessoas, activos e operacionais, ao nível de uma formação mais básica e que estão em contacto com o público.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E19 - Muita paciência porque estamos a lidar com pessoas que compram os nossos serviços para ocupar as unidades hoteleiras e os nossos públicos internos. É uma actividade em que o nível de formação é muito baixo. Temos que exigir a um recepcionista ou empregado de mesa que serve uma pessoa de nível elevado que não se vislumbre pelo facto do cliente ser quem é. O empregado tem que dignificar a sua actividade pelo seu papel e não ao contrário. É preciso ajudá-las a crescer seja ela a função mais humilde ou não. Depois é necessário ter muita capacidade negocial porque temos que convencer que o nosso produto é melhor do que o dos outros. Para mim estas são as grandes linhas de força mais as capacidades técnicas para as pôr em prática.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E19 - Tenho formação em Gestão Hoteleira e controle de custos, Risco de Incêndio, Empreendimentos hoteleiros e Higiene e Segurança Alimentar e de Boas Práticas. Quando saí da faculdade (fiz estágios profissionais - Hotel Meridien) fui convidado a ficar lá enquanto estudava. Fui para a área financeira, estudava à noite e trabalhava de dia. Depois desisti. Durante 4 anos fui fazendo Estágios e quando terminei o Curso percebi que não sabia nada. Então, fiz um estágio de Recepção na Albergaria Laitau onde aspirei chegar ao topo. Sabia que devia começar por baixo e que tinha algumas lacunas. Estive nesta Albergaria durante 5/6 meses, depois fui para o Algarve como Assistente de Direcção de alojamentos e fui trabalhar para o controle de Custos dos empreendimentos. Ao fim de um mês fui chefiar este departamento e tornei-me logo Assessor de Direcção. Depois abrimos um Restaurante que ficou sob a minha responsabilidade e também um Posto de Abastecimento de combustíveis. Tinha 25 anos e trabalhava quase de sol-a-sol. Vivia no Algarve e como era solteiro isto era quase uma forma de me entreter. Aprendi muito, principalmente, devido a erros cometidos por mim e pelos outros. Fazia o controle orçamental e gostei muito. Entretanto, fui convidado pela Albergaria Laitau e como já tinha casado, achámos que era altura para voltar para Setúbal, onde estive de 1993 até 2001. Em 2002, vim para a Estalagem do Sado.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E19 - É ser pai, mãe, irmão, padrasto. É um desafio para conseguir consensos. Quando não somos proprietários, nós gestores somos o fiel da balança e fazemos com que as pessoas que colaboram no projecto vistam a camisola. Defender os interesses da Administração e chegar aos objectivos permitindo aos trabalhadores que estejam contentes com a actividade e com o ordenado que recebem.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E19 - Eu gostava que tivesse um papel cada vez mais forte e pessoas mais bem preparadas, Na região, os grandes projectos que existem são empreendimentos familiares e é o próprio

gestor e promotor que se apresenta como o Director da unidade. As pessoas têm que ter formação para o que vão fazer. Gostava que a função de Director de Hotel estivesse mais dignificada e que fosse obrigatório serem pessoas formadas. A realidade regional é diferente porque são unidades pequenas.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E19 - Tem muito a ver com as particularidades de cada uma das empresas. Penso que não há um padrão na região, há sim uma diversidade e que acho salutar.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E19 - Independentemente da cortesia que se deve ter para com os clientes, acho que a confiança e a honestidade são fundamentais. Nós lidamos com a vida da empresa e por isso temos que saber quais as relações que existem em termos do capital da empresa, financiamentos, negociações, licenciamentos, etc. É o interlocutor para as instituições que regulam a actividade e tem que ser uma pessoa que transmita confiança à chefia e aos seus subordinados. A confiança é fundamental e a honestidade também mas é igualmente a questão do diálogo e da segurança para com as pessoas.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E19 - Internamente, algumas dificuldades no mercado de trabalho para encontrar as pessoas certas e depois de as encontrar (a sua opção deve ser esta mesmo). Depois, em termos da região de Setúbal alguma dificuldade até mesmo na obtenção dos produtos (ex: legumes) que têm que vir de fora. Há a dificuldade de fixar aqui os clientes ao fim de 2 dias de permanência pois está tudo visto. Falta animação local com um roteiro regular de actividades que ajudem a prender um cliente. Há oferta mas esta está mal divulgada e podíamos criar aqui algumas sinergias para atrair os clientes. Há também um desenquadramento de qualidade (restauração, serviços, comércio tradicional) e pouca exigência para puxar para cima. É o mínimo indispensável. Temos dificuldade em colar a nossa imagem ao nível da cidade. Outro grande constrangimento é quanto às empresas de animação para um casal pois não querem fazer circuitos com números limitados de pessoas assim, considero que enquanto não fizerem este investimento está tudo defraudado.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E19 - Acho que há algo para mudar. A partir de determinada altura corremos o risco de nos acomodarmos. Isto é fascinante porque conhecemos muitas pessoas. Fidelizamos os clientes e quando mudamos para outra unidade as pessoas vão connosco. Há aqui esse fascínio de empatias e que é bom quando corre bem. Acho que corremos o risco de ao fim de 5/6/7 anos nos acomodamos e perdemos o olhar crítico. Sinto que devo contrariar a acomodação. Eu procuro entrar noutras unidades com olhares críticos e, por outro lado, o facto de fazer formação obriga-me a actualizar. Gostava de ter qualquer coisa minha em que eu pudesse não estar tão dependente e lançar-me num projecto próprio. Ser empreendedor.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o staff? (É uma pessoa imparcial ou afectiva e preocupada com o seu staff?)

E19 - É assim. Tenho tentado na minha liderança de 16/17 anos, ter uma leitura objectiva das pessoas. Gosto muito de escutar e comento pouco. Gosto de confrontar as pessoas e procuro não formatar a minha percepção dos outros por aquilo que me dizem. Não estamos à espera pois procuro ter uma relação muito afectiva na forma de me relacionar e terem muita confiança. Peço sempre para darem a sua opinião, dou-lhes abertura e não gosto de deixar os assuntos em aberto. Não sou muito autoritário, e prefiro colocar-me ao nível das pessoas. Muitas vezes sou eu a puxar por eles. Gosto de antecipar as coisas e avalio antes de falar.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Homem-Cidadão-Profissional)?

E19 - Consigo bem pois há valores fundamentais e procuro coerência. Há períodos em que exijo à minha família a falta de presença e até agora tem corrido bem. Procuro compensar depois.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E19 - Acho que sim. Tenho algum orgulho pois nunca concorri a nada, tenho sido sempre convidado.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E19 - Normalmente são 5 dias de trabalho e por vezes os fins-de-semana. Faço reuniões com os vários departamentos para uma retrospectiva e preparo a semana que vem. Depois há todo um trabalho de estatística, negociação pois o meu dia-a-dia é mais negocial.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E19 - Não há aqui alguma ética. Aqui é tudo “ao molho e fé em Deus”. Não há sinergias mas tenho experimentado praticamente todas as situações de sucesso.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão?

E19 - Nós vivemos num mundo machista mas as mulheres já vão sendo aceites como chefias. A minha experiência indica-me que ainda existem muitos homens nas direcções de hotéis e isso tem a ver com a disponibilidade uma vez que as mulheres têm a questão da maternidade que lhes “corta as pernas”. Nota-se, contudo, que há alguma mudança, talvez 50%-50%. Acho que faz falta pois elas têm uma visão mais apaixonada do negócio e são mais duras nessa área.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E19 - Acho que se exige à mulher cuidado na sua apresentação pois o padrão de beleza e juventude conta muito apesar de não existir competência e experiência. Não sei se há estereótipos. Não sinto isso.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E19 - Depende das pessoas. Eu acho que não. Há empatia com os subordinados e com os clientes. Há aproximações com o cliente que resulta mais quando são feitas pelas mulheres devido à sua fragilidade. Ela pode fazer mas pode ser interpretada de outra forma.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E19 - Não. Acho que é ao contrário pois ela é mais autoritária. Se negociar um determinado tipo de coisa, ela consegue vender o que queremos pela experiência pessoal e, por isso, transmite mais confiança. Em termos de negociação com operadores... não sei mesmo.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E19 - Ambos.

ENTREVISTA 20: OTILIA COSTA, RESIDENCIAL VELEIRO - SINES

Entrevistadora - Bom dia. Qual o seu perfil sociográfico? (inclui Nome, Morada, Estado civil, hobbies....)

E20 - Tenho 36 anos, sou solteira e resido em Sines. Desde muito cedo que quis desenvolver algo para mim e crio a minha primeira empresa no ramo de cerimónias e *catering*. Mais tarde, abri um restaurante e há pouco tempo lancei-me no alojamento, com esta Residencial. Tenho *hobbies* e sempre gostei muito de desporto que pratico desde muito nova. Faço ciclismo de competição, jogo futebol feminino e gosto, acima de tudo, de arte, todo o tipo de arte.

Entrevistadora - Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o desempenho da função de gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E20 - Para mim, tudo se resume em três palavras: empenho, dedicação e honestidade. Sem estes três predicados não é possível desempenhar bem a função de gestor na hotelaria.

Entrevistadora - Quais as suas habilitações académicas e formação profissional?

E20 - Só tenho o 12º ano de escolaridade.

Entrevistadora - O que é ser gestor hoteleiro?

E20 - Ser gestora é ter a capacidade de ser mais do que os empregados, por isso, considero-me uma gestora próxima dos funcionários e privilegio o espírito de equipa. O meu objectivo principal é atingir os meus propósitos a bom porto, mas na polivalência. Tenho esta Residencial apenas há um ano mas considero tratar-se de uma complementaridade às empresas que já possuo. A minha carreira começou na restauração há 12 anos atrás, porque pois os meus pais tinham um Restaurante. Portanto, isso facilitou a minha vida actual, já conhecia o que ia começar.

Entrevistadora - Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro regional?

E20 - Em Sines, há pouca oferta hoteleira e está menos standardizado do que dantes.

Entrevistadora - Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro regional (Costa Azul)?

E20 - Considero que não há espaço de referência.

Entrevistadora - Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro regional?

E20 - Não sei. Talvez considere que o mais importante é a proximidade ao empregado e ao cliente.

Entrevistadora - Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro regional?

E20 - Os constrangimentos mais sentidos vêm do staff mas também da parte do cliente. A questão do pessoal é das mais difíceis questões de resolver porque aqui em Sines é difícil arranjar pessoal para trabalhar que esteja conhecedor da actividade. As pessoas não têm formação, não têm honestidade, nem sequer demonstram ter responsabilidade e falta de humildade. Outro factor importante é que as pessoas são também pouco ambiciosas.

Entrevistadora - Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?

E20 - Sim, porque para mim, o importante é que os empregados gostem do local de trabalho e que os clientes se sintam bem. Não posso deixar de referir que ambiciono o máximo de resultados.

Entrevistadora - Como avalia a sua relação com o *staff* ? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)

E20 - O meu hábito é estar presente tentando resolver muitas das questões pessoais que os afectam. É uma relação presente que pretende dar-lhes sentido de responsabilidade. Quero apoiar e tentar resolver os seus problemas mesmo que para isso seja necessário fazer qualquer tarefa com eles.

Entrevistadora - Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal (a tríade Mulher-Cidadã-Profissional)?

E20 - Como sou solteira não é ainda muito difícil de compatibilizar, embora tenha abdicado da minha vida pessoal, preencho-me com a profissão.

Entrevistadora - Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?

E20 - Sim, sinto-me reconhecida, mesmo em termos sociais porque criei uma imagem de respeito e qualidade ao meu redor.

Entrevistadora - Como é que define o seu espaço profissional?

E20 - Eu tento estar presente em todos os espaços, quer na Restauração, ou no alojamento, no serviço de *catering*, na loja e também na quinta.

Entrevistadora - Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” na actividade de gestor de hotelaria regional?

E20 - Até hoje só tive sucessos, em virtude de boas decisões.

Entrevistadora - Actualmente, a gestão hoteleira e o que é exigido ao gestor hoteleiro regional são mais competências do “saber-fazer” ou de relações “intersociais”? E no futuro da gestão hoteleira?

E20 - As mulheres são mais sensíveis, têm um *savoir-faire* diferente do homem. A mulher tem passado muitos anos na sombra do homem, mas possui um sexto sentido. Ela é eficaz e tem mais empenho pois vai à luta e não baixa os braços, mesmo em situações de desespero.

Entrevistadora - Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?

E20 - Não há.

Entrevistadora - Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?

E20 - Não sei.

Entrevistadora - Como avalia o papel das mulheres-gestoras na hotelaria? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)

E20 - No meu caso, tenho autoridade e seriedade e nunca senti que me colocavam de parte por isso. A mulher é simpática e isso facilita muito.

Entrevistadora - Considera que “cuidar dos clientes” será mais do atributo feminino ou masculino?

E20 - Tento equilibrar-me de forma concertada e tento desenvolver isso, contudo acho que as pessoas deveriam ter mais humildade. O meu lema é “*vamos fazer aos nossos empregados e clientes como gostaríamos que nos fizessem*”. Cuidar dos clientes, na minha opinião, é atributo de uma gestão sem género.

Anexo 3 - Primeiro Recorte do *Corpus* das Entrevistas

Entrevista 1

ANDREIA GUERRA, DIRECTORA GERAL DO HOTEL SANA PARK, SESIMBRA

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 31 anos, divorciada, residente na Aroeira. Como *hobbies* gosta de ler, viajar, passear e contactar novas realidades. Desloca-se com frequência ao Algarve.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Tirou o Bacharelato em Turismo e o Curso de Direcção Hoteleira, em Lisboa.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Trabalha na hotelaria desde os 18 anos. Ingressou na Oásis Atlântico, em Cabo Verde, primeiro em regime de *part-time* e depois em *full-time*, na hotelaria onde fez promoção na área comercial dos hotéis. Esteve com o Grupo em Cabo Verde e depois de terminar o curso ficou 3 anos na Alemanha, na área de F&B onde aprendeu alemão. Ficou um ano e meio na Portugalá e depois foi para o Brasil cerca de 3 anos onde permaneceu num *Resort* da cadeia Banceló. Foi Chefe de Reservas de grupos, passou para Assistente de Direcção onde ficou durante 8 meses e regressou a Portugal (2004), ingressando no Grupo Pestana durante 1 ano, como Assistente de Administração. Assumiu depois a direcção de um hotel do mesmo grupo, em Lisboa e há cerca de um ano e meio entrou no Sana de Sesimbra, como Directora Geral.

ATRIBUTOS - grande disponibilidade, rigor e ser sempre impecável na qualidade dos serviços que apresenta na unidade, como a arte de bem-receber e a excelência dos serviços.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - poucos mas muitas exigências pois está sempre atenta aos pormenores, o que acresce nas suas responsabilidades.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO -

SER GESTOR - é ter a capacidade de rentabilizar um hotel o que significa uma associação do que é a componente humana. Para gerir um hotel é preciso ter uma equipa com objectivos e em comunicação e não uma gestão “de mão de ferro”. É preciso ter bons resultados.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - receoso, desconfortável e assustador. É uma região com dificuldades para vender os hotéis por comparação a Lisboa.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - tem que haver.

COMPORTAMENTO - relação de grande confiança com a Administração, profissionalismo e orientação para a evolução e satisfação do cliente.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - para si a paixão é a hotelaria, agora como Directora de Hotel e, provavelmente, no futuro, como proprietária porque é um cenário que está no seu horizonte. Está satisfeita financeiramente.

RELAÇÃO COM O STAFF - as relações com o staff não se fazem com o coração mas com a cabeça. Há uma fronteira clara que é respeitada, mas considera-se uma gestora de “porta aberta” que escuta os seus funcionários.

COMPATIBILIZAR - consegue compatibilizar o facto de ser cidadã, profissional e mulher. No seu caso pessoal, a mulher nunca fica para trás.

ESPAÇO DO GESTOR -

CULTURA PROFISSIONAL - não há cultura profissional na região pois não há um modelo.

SUCESSOS E INSUCESSOS - muitas batalhas e muitas lutas.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - Considera que há mais mulheres e que essa questão vai-se diluir no tempo. As mentalidades estão a mudar mas continua a existir mais mulheres na

arrumação dos andares e camas, ao passo que no F & B é equilibrado. Tanto o “saber-fazer” como as relações inter-sociais são importantes e saber gerir emoções é uma arte.

ESTEREÓTIPOS - não deverá haver porque a personalidade e as competências têm que ser genuínas.

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - “mimar” os clientes é mais do foro feminino.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - sente-se à vontade e encaram-na com seriedade e respeito e tem plena autonomia.

Entrevista 2

ANTERO CARDOSO, DIRECTOR GERAL DO NOVOTEL, SETÚBAL

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 33 anos, solteiro, natural de Cantanhede, Coimbra e está na unidade de Setúbal há 3 anos, apesar de já se encontrar na empresa há 11 anos. Como *hobbies* tem a leitura, o cinema e o desporto.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - 12º. Ano. Tirou um curso de Restauração na Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, tendo sido distinguido como o melhor aluno. Entrou na hotelaria aos 21 anos e aos 26 foi para Viseu como Director. Tirou o Curso de Direcção Hoteleira e de Normas de Qualidade. Pretende estudar e fazer o MBA, em hotelaria.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Estágio e esteve 8 anos na rede Íbis vindo a abrir o Novotel, no Porto.

ATRIBUTOS - Os seus melhores tributos são as relações humanas e a liderança pois considera que o gestor conduz pessoas e tem como objectivo obter bons resultados. O gestor deve ter visão para conduzir pessoas embora considere que em Setúbal seja difícil formá-las pois não têm postura nem conhecimentos gerais. O gestor deve ter *performance*, antecipar problemas, ter espírito de equipa, conhecer as novas tecnologias, partilhar e ter valores humanos.

CONSTRANGIMENTOS - pensa muito nos resultados e no bem-estar dos clientes e colaboradores.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sente-se totalmente reconhecido porque está num processo de transferência para o estrangeiro.

SER GESTOR - é ter confiança na Administração, definir uma estratégia para obter os melhores resultados, ter autonomia e agir. Segundo ele, há 3 tipos de gestores: os de **negócios**, os de **ruralidade** associado aos produtos típicos e os de **resort** que vendem emoções.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - Não vê com muita satisfação o futuro do gestor da região, considerando que, provavelmente, vão ter que vir do estrangeiro.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - há uma evolução pois verifica que o gestor clássico é mais orientado para a lógica do serviço e não dos resultados e ele próprio tenta a sustentabilidade do negócio.

COMPORTAMENTO - o gestor de hoje deve ter boa imagem e postura, ser cumpridor, imparcial e deve promover o local onde se insere sem discriminação. Primeiro deve-se agir e depois pensar.

REALIZAÇÃO PESSOAL -

RELAÇÃO COM O STAFF - trabalha de porta aberta e em termos de afectividade com o pessoal mas também analisa os inquéritos, os planos de acção e, por isso exige.

COMPATIBILIZAR - consegue pois é responsável e preocupado com tudo o que o rodeia.

ESPAÇO DO GESTOR - toda a unidade.

CULTURA PROFISSIONAL - não existe uma cultura profissional na região pois cada um tem a sua forma de trabalhar e gerir.

PERFIL DE GÉNERO - a mulher é mais sensível, humana, pronta e ágil.

ESTEREÓTIPOS - há o do “velho do Restelo” que se sente o mais experiente e portanto, o melhor.

SUCESSO VS. INSUCESSO - até hoje só experimentou situações de sucesso pois a futura gestão exige tanto do saber-fazer como de competências inter-sociais.

SENSIBILIDADE FEMININA - cuidar dos clientes é mais do feminino mas também há homens excelentes.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - -----

Entrevista 3

ANTÓNIO ALMEIDA, DIRECTOR GERAL DO HOTEL TRYP, SETÚBAL

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 58 anos, casado, dois filhos, vive em Alfragide. Como hobby tem a sua dedicação à gestão hoteleira a 100%.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Tirou cursos de Mesa, Controller, de Línguas - Inglês e Francês, Curso de F & B, de Gestão de Empresas e de Gestão Hoteleira.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - 40 anos de profissão e 30 de Direcção hoteleira. Antes da tropa foi para o Hotel Mundial onde ingressou como mandarete, porteiro, recepcionista, controlador, barmen. Quando saiu da tropa em 1969 foi para o Hotel Estoril Sol (durante 15 anos), depois foi para o Casino, para o Grupo Esta Hotéis e para o Aeroporto de Lisboa (área de catering) durante 2 anos e meio. Abriu as unidades da Esta Hotéis em Angola, São Tomé e Príncipe, Moçambique e Guiné. Voltou ao Estoril Sol e fez uma pequena passagem pela Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa onde foi Director, fazendo parte do projecto da Escola de Hotelaria e Turismo das Olaias. Passou pelas Pousadas de Portugal com a abertura da Pousada de Santa Clara. Foi para a Estalagem de Santa Beatriz e há 13 anos atrás veio para o Tryp Hotel do Montijo.

ATRIBUTOS - O fundamental é gostar da profissão e ter em atenção que esta está antes da família, pois é uma actividade de 24H/24H.

CONSTRANGIMENTOS - é preciso tomar decisões e avançar.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - raramente somos reconhecidos pelos outros embora quando isso acontece nos sentimos bem

SER GESTOR - deve-se gostar do que se faz e estar minimamente conhecedor para a função. É imprescindível ter a formação adequada.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - o futuro será risonho com os novos projectos que se esperam na região.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - julgo que sim embora sinta alguma dispersão na região.

COMPORTAMENTO - atingir os objectivos propostos.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - sente-se realizado mas pretende lançar-se noutros desafios. Não pretende um projecto pessoal mas a gestão hoteleira motiva-o plenamente.

RELAÇÃO COM O STAFF - Tem uma relação quase familiar porque o que dá aos clientes, dá aos funcionários. Mantém a porta sempre aberta para poder escutá-los e desenvolver uma gestão participada por objectivos.

COMPATIBILIZAR - pensa que não é fácil mas quando as pessoas são inteligentes e fazem o que gostam conseguem compatibilizar, principalmente num mundo onde impera o isolamento.

ESPAÇO DO GESTOR - O director é o responsável por tudo o que acontece dentro da unidade, nos vários departamentos. Autónomo, pois não admite interferências na gestão.

CULTURA PROFISSIONAL - Há vários tipos de gestor porque há diversidade de unidades. O princípio é ser dinâmico e ter grande dedicação e empenho profissional.

SUCESSOS E INSUCESSOS - não se recorda de insucessos e consegue sempre sair pela porta grande.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - é um misto das duas, do saber fazer e das relações inter-sociais.

ESTEREÓTIPOS - há e vai continuar a haver. Há o tipo “aberto” ou o “velho do Restelo”. Os estereótipos, no passado do “quer posse e mando” ou a “gestão do chicote” já não funcionam porque vivemos num mundo diferente onde deverá haver mais humildade e abertos à aprendizagem.

SENSIBILIDADE FEMININA - há igual autoridade no homem e na mulher, e a sua relação com as mulheres é boa. Elas são mais atentas e mais cuidadas, por isso, concorda com o facto de que se elas tivessem as mesmas oportunidades dos homens, hoje, estariam muito mais longe. Sempre gostou de trabalhar mais com mulheres do que com homens porque elas trazem um pouco da “casa” para o hotel.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - Um cliente recebe melhor uma mulher do que um homem.

Entrevista 4

ANTÓNIO ALVES, DIRECTOR GERAL DO HOTEL MELIÁ CAPUCHOS, ALMADA

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 67 anos, reformado sem se reformar porque gosta do que faz. Como *hobbies* sempre praticou desporto e faz moto4.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Tirou um curso de *F&B Cost Control* e um Curso de Inglês e Francês, equivalente ao 12º ano. Tem a 4ª classe antiga, ciclo preparatório, 5º. Ano industrial e depois fez o Curso Comercial, em horário nocturno. Tirou um Curso por correspondência quando já trabalhava no Canadá e um na Universidade de Lassalle.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Dos 16 aos 27 anos foi empregado de escritório. Aos 27 anos foi para Assistente do Secretário Geral da Petrangol e depois foi para a hotelaria, no Canadá. Começou a trabalhar como aprendiz de barmen. Ao mesmo tempo trabalhou no Grand Club. Pertenceu ao Serviço de catering dos Aeroportos e chegou a F&B Manager e depois a Assistente de Director-Geral. Regressa a Portugal após o 25 de Abril e vai para o Sheraton, em Lisboa. Um ano depois está novamente no Canadá e em 1976 regressa ao Sheraton. Foi para o Sheraton-Madeira, depois Sheraton-Porto, em 1985 e conhece o Belmiro de Azevedo e a Sonae. Sai do Sheraton e ingressa no Altis onde fica 2 anos. Depois entra na Torralta em Tróia para mais 2 anos e ao fim deste tempo vai para o Holliday Inn para ingressar no Grupo Meliá onde está há 14 anos. Actualmente é Director-Geral e assume também a Imobiliária.

ATRIBUTOS -

CONSTRANGIMENTOS - dar total satisfação aos clientes e aos empregados. A sustentabilidade está na satisfação do cliente (lazer, serviços), no pessoal (adequado e formado). O grupo Meliá é espanhol e este é o nosso cliente número um.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sente-se reconhecido pelo esforço mas considera ter falhado em certa altura porque não aproveitou uma oportunidade de ser empresário como gostaria por falta de ambição suficiente.

SER GESTOR - um gestor gere e um Director dirige e, portanto, para ele um Director é mais do que um gestor. O Director está imediatamente abaixo da Administração que é o que lhe acontece, mas é “um velho do Restelo” pois trabalha em prol da disciplina, da boa gestão, da equipa que forma, continuamente. Um gestor “como eu gere andando pelo hotel ou seja sou um *management by walking around*, imprimo a minha marca através de uma imagem de qualidade.”

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - Serão as mulheres a estar na linha da frente. Dantes chegavam apenas a lugares intermédios porque não as deixavam chegar ao topo mas, actualmente, já vão lá chegando.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - existe uma ética, uma deontologia, uma prática, uma transparência, pois as regras de competitividade são muito fortes para as quais temos que estar preparados, pois um hotel é um negócio de 365 dias, cujo trabalho tem que ser feito.

COMPORTAMENTO -

REALIZAÇÃO PESSOAL - sente-se realizado porque adora a profissão que escolheu. Sempre que é necessário faz alterações, ou seja, um *refreshment*. Vive e trabalha com base na sua própria insatisfação. Faz Planos, cumpre mas não fica satisfeito quer sempre superar o nível proposto.

RELAÇÃO COM O STAFF -

COMPATIBILIZAR - consegue compatibilizar porque considera ter uma mulher excepcional que largou tudo para o acompanhar.

ESPAÇO DO GESTOR -----

CULTURA PROFISSIONAL - não há. Alguns são mais calculistas, mais formais, mais distantes, mais afectuosos, mais participativos ou mais humanos, há-os de todos os tipos, contudo os resultados têm que existir se possível com o maior lucro.

PERFIL DE GÉNERO - -----

ESTEREÓTIPOS - não há formado mas uma mulher para se impor é obrigada a usar a mesma linguagem do mundo machista onde se encontra. As mulheres, hoje, estão mais frias, mais calculistas e mais “senhoras do seu nariz”

SUCESSO VS. INSUCESSO - as pessoas que chegam à hotelaria têm que se habituar que o cliente satisfeito significa mais 100 clientes. Mas para liderar temos que decidir.

SENSIBILIDADE FEMININA -----

«CUIDAR DOS CLIENTES» - -----

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - não é porque as mulheres lutam da mesma forma que os homens mas são mais determinadas e têm muita vontade de vencer.

Entrevista 5

AVELINO SOUSA, DIRECTOR GERAL DO HOTEL VILLA PARK, VILA DE SANTO ANDRÉ - SINES

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 41 anos, casado e tem um filho de 9 anos, reside na Póvoa de Varzim e veio para o Alentejo há cerca de cinco anos e meio. Os seus *hobbies* são: basquetebol, futebol, pesca e relaxar.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Pensava seguir Arquitectura, foi para a Escola de Hotelaria do Porto onde tirou o Curso de Gestão Hoteleira e fez uma pós-graduação em Direcção Hoteleira, em Lausanne, mas não tem grau académico.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Foi parar à Recepção de um hotel, com 18 anos. 6 meses depois já estava no Hotel do Grupo Sopete como Chefe de Secção. Depois desta experiência foi para a Escola de Hotelaria do Porto onde tirou o Curso de Gestão Hoteleira e fez uma pós-graduação em Direcção Hoteleira, em Lausanne. De seguida foi para o Hotel Bom Jesus em Braga, seguindo-se o Hotel Vermar, na Póvoa de Varzim, Estalagem Park do Rio em Ofir, o Hotel Estalagem Varanda dos Carqueijais e Hotel da Serra da Estrela, Hotel do Caramulo e finalmente o Hotel Villa Park, no Alentejo.

ATRIBUTOS - esta actividade é como um sacerdócio que exige disponibilidade e colocar-se a profissão em primeiro lugar. Há coisas inadiáveis e, por vezes, são 24 horas de responsabilidade e de estar contactável.

CONSTRANGIMENTOS - Quase não existem, mas na sua perspectiva identificou: falta de visão para o negócio. No seu caso não, porque sugeriu à entidade patronal alargar o hotel e obteve a sua aprovação em 6 meses. Por vezes, recusam a aquisição de pequenas coisas e depois o retorno é o desagrado do cliente. Quando o patrão não quer investir, os clientes começam a “fugir” daquele hotel e a unidade só dá dinheiro quando o hotel está cheio.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - tem a vida que quer e o que gosta de fazer, com muita dor de cabeça mas continua a apostar nesta profissão, porque se sente reconhecido. Há grande reconhecimento quer por parte dos institucionais quer pelos agentes, pois um hotel é um espaço privado importante.

SER GESTOR - A sua experiência no Villa Park é muito boa e, por isso, aí continua. É autónomo e não polícia nem braço direito de ninguém. Sente-se como o dono da casa, mas «*Se falarmos do Grupo Pestana, os Directores não têm qualquer autonomia*», diz.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - o futuro da hotelaria na região não sabe porque neste momento não há hotelaria de qualidade, contudo o futuro diz-nos que a região “tem pernas para andar”. Continua a subsistir a noção de que um gestor estrangeiro é melhor do que um nacional, porque cá não se reconhece o trabalho do profissional.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - Não existe muita porque fechamo-nos nas nossas unidades e as Associações de Turismo e de Hotelaria não funcionam. Como somos muito ocupados deixamos o *networking* de fora.

COMPORTAMENTO - Nos grupos é mais fácil trabalhar, ao passo que numa unidade local ou regional é muito mais exigente, porque normalmente o proprietário quer ser gestor e provoca uma certa promiscuidade.

REALIZAÇÃO PESSOAL - sente-se realizado como gestor hoteleiro. Desde o primeiro momento que depois de experimentar e tirar o curso sabia que era aquilo que queria. Foi uma segunda opção muito rápida.

RELAÇÃO COM O STAF - a relação muito afectiva pode ser perigosa. Não se queixa das equipas que liderou, pois cria boas relações e está sempre presente. Não é gestor de gabinete, pois antecipa os problemas e como passa muito tempo com eles, conhece a sua personalidade e dá

sempre razão primeiro ao pessoal e só depois ao cliente. Convivo com eles mesmo fora do trabalho. Tem uma equipa jovem com grande qualidade de trabalho.

COMPATIBILIZAR -

ESPAÇO DO GESTOR - um gestor atento sabe um pouco de tudo tanto a parte técnica dos equipamentos, as lavandarias, a recepção, os elevadores e a área administrativa. A flexibilidade tem que estar presente na linguagem, no conhecimento de línguas estrangeiras. O gestor é um actor que está sempre na “corda bamba” porque, exigem mais resultados e o pessoal exige melhores condições de trabalho. Em casa exigem mais atenção e o cliente exige bons serviços. Mas, o importante é manter o lugar e o trabalho. O gestor deve ter know-how e ser polivalente em estruturas pequenas pois numa estrutura grande as actividades estão distribuídas.

CULTURA PROFISSIONAL

PERFIL DE GÉNERO - o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes.

ESTEREÓTIPOS - Não há estereótipos na hotelaria. E nesta já não se inventa nada, somos todos muito diferentes.

SUCESSO VS. INSUCESSO - O villa Park é um caso de sucesso pois é um exemplo de hotel a referir na OMT, no próximo Congresso por se tratar de um hotel amigo do ambiente. O Hotel do Caramulo é um caso de insucesso. De início foi uma experiência gratificante mas muito dolorosa.

SENSIBILIDADE FEMININA - Não há fórmula definida. Ser sincero, verdadeiro e coerente é o importante. Gerir equipas é ser sempre igual. Deve-se respeitar as regras estabelecidas. Coerência é o lema. As gestoras femininas são sensíveis, humanas e antecipam as situações.

«CUIDAR DOS CLIENTES» - todas as mulheres que conheceu na hotelaria e gestão são muito competentes pois são muito determinadas. Considero que fruto das suas características são: organizadas, disciplinadas e fazem mais tarefas, em simultâneo: vida activa profissional; prestam atenção à família; fazem o trabalho doméstico, ao passo que o homem não consegue fazer ambas as coisas e ao chegar a casa é o tipo “macho latino” QUE NÃO FAZ NADA.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - “na minha opinião, são as mulheres que vão tomar conta de tudo. Actualmente, também se formam mais mulheres.

Entrevista 6

CARLOS AMORIM, DIRECTOR GERAL DA ESTALAGEM DOS ZIMBROS, SESIMBRA

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 64 anos, divorciado, residente em Lisboa e tem como *hobby* o trabalho e a leitura.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Autodidacta e Curso de Relações Internacionais (incompleto).

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Iniciou a actividade como Mandarete (tinha 10 anos) no Hotel Embaixador, indo depois para o Hotel Ritz, esteve na Torralta em Tróia e no Algarve, nas Pousadas, Hotel Altis e depois foi para Angola trabalhar na TAP, na área do catering, animação e hotelaria. É empresário há cerca de 8 anos.

ATRIBUTOS - Considera-se como um bom psicólogo e técnico especializado, pois conhece as novas tecnologias e também gosta de “representar” porque é difícil trabalhar esta região quando funciona por “capelinhas”.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - muita burocracia no que se refere às autarquias e poderes instituídos. As pessoas não sabem o que é o turismo e a população não considera esta profissão com a seriedade apesar dos portugueses serem o povo mais hospitaleiro. Preocupa-o as questões financeiras e as mentalidades.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - tem sido reconhecido embora considere que o contributo dos funcionários deva ser idêntico ao do empresário.

SER GESTOR - é estar permanentemente preocupado com problemas quer dos funcionários quer do Hotel e é ser humanista e aplicar o tipo de disciplina militar.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - será diferente do actual que é o que se formou no “terreno” e que tem experiência que segundo se constata é mais importante do que os estudos.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - julgo que há, só que está atrasada.

COMPORTAMENTO - qualquer pessoa que tem responsabilidades tem que ser um exemplo para os outros.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - sente-se frustrado pelas pessoas que dirigem o país.

RELAÇÃO COM O STAFF - ambas imparcial e afectiva mas com muita disciplina.

COMPATIBILIZAR - não é fácil porque esta profissão é como um sacerdócio, enquanto os outros se divertem nós trabalhamos, sendo difícil conciliar a profissão com a família.

ESPAÇO DO GESTOR -

CULTURA PROFISSIONAL - existem várias culturas na região.

SUCESSOS E INSUCESSOS - está satisfeito com a vida porque teve uma carreira diversificada.

CONSTRANGIMENTOS - a não satisfação dos clientes porque contra a má imagem não há nada a fazer. Quer que o cliente repita a visita.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - é do “saber-fazer” mas também é do inter-social.

ESTEREÓTIPOS - poucos mas há.

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - a mulher está a ascender a lugares de topo, cada vez mais e tem um perfil que vai ao encontro das necessidades do cliente, mas será a mulher o gestor hoteleiro do futuro.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - depende do feitio de cada um, mas continua a existir uma mentalidade machista.

Entrevista 7

CONCEIÇÃO ALFACE, DIRECTORA GERAL DO ROMANTIK NATUR (LAGOS - ALGARVE), Ex-profissional da hotelaria da Torralta, em Troia

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 48 anos, divorciada, residente em Albufeira e o seu *hobby* é o trabalho. Apenas durante o Inverno é que lê um pouco.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - 12º ano e Curso de Gestão Hoteleira. A opção pela hotelaria surgiu através da presença de uma tia que trabalhava em Tróia e a convidou.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Começou por fazer o período das férias de Verão, em Tróia e gostou e por isso ficou. Primeiro foi para a central telefónica e mais tarde ajudou a secretária do Director Geral. Aceitou *a posteriori* o lugar de Secretária de Direcção e de Marketing e coordenou grupos e congressos. Foi para o Algarve a convite do grupo Luna Hotéis que de início tinha 4 unidades e quando saiu em 2005, tinha 19. Vai para o Hotel Alfamar e em 2006 agarra a oportunidade e torna-se sócia gerente do Romantik Natur.

ATRIBUTOS - muita paciência para constituir uma boa equipa de trabalho recorrendo muitas vezes a mão-de-obra estrangeira (cerca de 40%) para o serviço nos andares. A gestão da sua unidade é difícil porque é um alojamento disperso.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - o pessoal é a parte mais difícil, embora a questão comercial, a descida do euro e a banca também a preocupem.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - -----

SER GESTOR - é uma luta constante sem tréguas que a obriga a ser polivalente e, portanto, a fazer de tudo, desde as compras, às encomendas, etc.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - Tróia foi o local que mais a marcou talvez por ser o primeiro local onde trabalhou, considera que há mercado no futuro mas com mais adaptações às exigências do cliente, como por exemplo: se for preciso procurar satisfazer o cliente porque gosta de outro tipo de pequeno almoço, faz-se ou se tiver reservado um T0, facilita-se e atribui-se-lhe um apartamento maior.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - Ainda há alguns gestores da “velha guarda” mas há outros mais abertos e polivalentes como ela própria, sempre adivinhando os anseios dos clientes.

COMPORTAMENTO - -----

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - sou uma pessoa realizada mas penso dar mais “um pulo”. O difícil foi dar o primeiro passo, agora é poder aumentar mais a oferta da unidade. Sou uma pessoa que faz as coisas de “cabeça quente”.

RELAÇÃO COM O STAFF - o seu relacionamento com os trabalhadores é afectivo pois apoia quem trabalha consigo. Mas, por vezes, as pessoas não entendem que não é o facto de facilitarmos que nos tornamos «moles». Não me preocupo tanto com os números mas com a satisfação dos clientes.

COMPATIBILIZAR - é muito difícil pois há muita coisa pessoal que fica para trás.

ESPAÇO DO GESTOR - -----

CULTURA PROFISSIONAL - -----

SUCESSOS E INSUCESSOS - tem muitas amizades que reconhecem o seu desempenho e que estão na hotelaria e querem ajudar. Na Luna Hotéis deixou a sua marca mas foi uma pessoa de sucesso.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - Sente-se mais da parte da mulher

ESTEREÓTIPOS - penso que existem. «Eu sinto-me igual ao homem mas, por vezes, o facto de ser mulher impede que me considerem e, por isso, sou obrigada a falar de rijo. Temos que ser educadas mas não facilitar para não minimizarem os problemas.

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - “mimar” os clientes é mais do foro feminino. As mulheres têm outra visão, olham mais para os detalhes, vêem os pormenores e acumulam diversas tarefas, embora também haja homens assim. Cuidar dos clientes é mais feminino do que masculino e a mulher tem mais sucesso nesse papel.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - sente-se à vontade e encaram-na com seriedade e respeito e tem plena autonomia.

Entrevista 8

GIL REIS, DIRECTOR GERAL DO HOTEL DA COSTA DA CAPARICA, ALMADA

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 58 anos, divorciado, natural de Angra do Heroísmo, defensor de causas sociais e gosta de estar com pessoas, por isso, é que escolheu a hotelaria. Como *hobbies*, faz jogging e ginástica para ter estabilidade emocional e física. Considera-se uma pessoa muito verdadeira que não gosta de teatralizar e é espontâneo, objectivo, conciso e acima de tudo respeita muito os outros. Gosta de ler Camus, Steinbeck e Proust.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Inicialmente, estudou Direito e foi para Economia. Entrou na Universidade de Columbia, em Nova York onde se licenciou em *Hotel Management*, depois em Cornell e fez alguns *workshops* e conferências. Esteve na América Latina, Brasil e escreve para a Imprensa. Quando saiu de Nova York foi para a Ilha da Madeira trabalhar no Hotel Atlântico, de Porto Santo, mas antes esteve na Aldeia das Açoteias, depois no Hotel Viking, no Algarve, no Hotel Sol e Mar, no Hotel Navegador em Monte Gordo e há 5 anos veio para o Hotel da Costa da Caparica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Levou 27 anos a viver em hotéis porque está 24 horas sob responsabilidade, mas actualmente já se desliga porque já tem outra textura psíquica e física. A hotelaria é um constante desafio onde a preocupação grande é o cliente e, por isso, talvez a minha longevidade como hoteleiro. Considero-me um hoteleiro de lazer pois passou pelo Algarve (H. Viking), Monte Gordo, Albufeira ligado às férias e ao lazer, contrariamente, aos hotéis de Lisboa em que o cliente, é o de negócios que permanece 2/3 noites e onde não há tempo para conhecer o cliente. Abraçou o projecto Hotel Costa Caparica há 5 anos. Segundo ele há dois perfis de hoteleiro, os que fizeram o percurso paulatinamente e devagar, começando na Recepção, depois como comercial, Assistente e finalmente como Director de hotel, como ele. E há os hoteleiros sem experiência que saem dos estudos como Directores ainda num clima de aprendizagem, sem conhecimento e que precisam de melhorar. Alguns ficam na área comercial, ou como financeiro. Temos o gestor hoteleiro que só quer o emprego e subir, rapidamente, ganhando muito dinheiro, pondo a carreira à frente de tudo, ou então quando a carreira serve para chegar a qualquer lado, muito alto. No Hotel Costa da Caparica o cliente é de 5/6 noites que permite o contacto, mais directo, trocar prendas ou conversar.

«Para mim, esta profissão dura entre 12/14 horas por dia pois é uma paixão. Quando vou almoçar, oiço as opiniões dos clientes, leio os questionários, observo os quartos, mesmo tendo cerca de 140 pessoas no staff.»

ATRIBUTOS - Estar apaixonado pela actividade pois ela representa uma actividade de 24H, por dia.

CONSTRANGIMENTOS - o pensamento deve prevalecer à acção, por isso, devemos pensar e depois agir.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - a sua principal preocupação é ser reconhecido pelos clientes e pelo *staff*, já quanto à Administração, sei que ela apenas quer “mais e mais resultados”.

SER GESTOR - é saber decidir, pois isso reflecte o avanço ou recuo da empresa, é ter visão e não ter a veleidade de tomar decisões sozinho. Ouço primeiro, ouço segunda vez, ouço mais do que aquilo que falo, contacta os colaboradores e só depois é que decido.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - o futuro será risonho com os novos projectos que virão para a região. Como o Plano de Desenvolvimento do concelho de Almada está em andamento vão surgir 5/6 novos hotéis o que vai permitir um futuro risonho aos gestores hoteleiros.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - não há identidade e dificilmente se conseguirá. A identidade não existe porque não se contribui para cultivar um determinado ambiente. O gestor luta por conseguir os ordenados do staff, no final do mês. (Hoje, encontram-se muitas pessoas na

Restauração que apenas pretendem tirar o 12º. Ano, não porque gostam da profissão mas porque ali há emprego. Já no que diz respeito ao Curso de Cozinha já se dedicam à profissão por amor, interesse e gosto. Há sempre alguém no seio familiar que os incentivou.)

COMPORTAMENTO - qualidade e coerência, ter segurança no que diz, capacidade técnica, responsabilidade e amadurecimento, pois vendemos sonhos sem que os clientes percebam.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - esse é um percurso ainda não completado, penso que será atingido quando renovar o Hotel e o projecto exterior estiver completo. Não pensa adquirir uma unidade sua, pois essa foi uma opção que deixou escapar a um tempo e agora já não considera possível.

RELAÇÃO COM O STAFF - Actua sempre com firmeza mas ouve primeiro. É uma relação afectiva, por um lado e imparcial, por outro. É humano e, portanto, tenta ir ao encontro dos problemas do seu pessoal e também motivá-los, assim sendo eleger o Empregado do Mês.

COMPATIBILIZAR - consegue compatibilizar porque tem só um filho e este já é adulto. É um homem livre que gosta de artes e consegue conciliar com a leitura, a escrita, a socialização e que cumpre uma agenda. Como vive no Hotel, quando sai, faz as suas compras, vai ao teatro ou a inaugurações.

ESPAÇO DO GESTOR - é um espaço de obrigatoriedade e de presença. Tem autonomia para gerir pessoas e compras ou coisas pequenas, apenas.

CULTURA PROFISSIONAL -

SUCESSOS E INSUCESSOS - tem sido bem sucedido, mas na Margem Sul é muito difícil trabalhar.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - primeiro estão as relações inter-sociais e só depois é que vem o «saber fazer». Há excelentes gestoras embora não se lhes dê oportunidades, pois continua a existir esse estigma de usar a mulher como complemento. O homem continua a dizer “a minha mulher”, a mulher não diz mais «o meu homem». Depois do 25 de Abril, a mulher passou a nomeá-lo como «o meu marido». A mulher quando se impõe é pelo mérito e pelo “saber fazer”. Continua a existir o estigma por ser mãe e porque se ausenta durante 5 meses depois do parto e o que acontece é que, normalmente, é substituída por um homem e depois afastam-na.

ESTEREÓTIPOS - há os audazes, os impetuosos, os conflituosos, os incapazes, os emotivos, os autistas. Ouvir permite-nos um tempo de raciocínio.

SENSIBILIDADE FEMININA - é sinónimo de maior desvio pois as senhoras têm um *modus operandi* muito diferente e são mais sensíveis.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA -

«CUIDAR DOS CLIENTES» - É mais do foro masculino pela presença porque a senhora não tem a mesma abertura que tem o homem. É mais fácil um gestor masculino pagar um café do que uma gestora porque é logo entendida de outra forma. Um homem pode abraçar uma senhora/cliente ao passo que ela já não pode fazer o mesmo.

Entrevista 9

GRAÇA LUPI, DIRECTORA GERAL DO HOTEL RURAL BARROCA D`ALVA, ALCOCHETE

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 45 anos, casada, residente na Herdade da Barroca d`Alva. É filha do proprietário da Herdade, o Eng. Samuel Lupi e tem como *hobbies* o gosto por montar a cavalo, fazer ski na neve, ler e passar o máximo de tempo com os seus 4 filhos.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Curso de Línguas e de Tradução do ISLA e algumas formações profissionais feitas para os trabalhadores da Herdade de Rio Frio.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Esta é a sua primeira experiência na hotelaria, que teve início há cerca de 5 anos, embora desde sempre tenha estado ligada às actividades da Herdade, este foi a primeira unidade de turismo rural construída no local. As casas existentes que pertenciam a antigos trabalhadores rurais da Herdade foram desocupadas e para recuperar os edifícios que estavam em degradação, surgiu o projecto de recuperação que deu lugar ao Hotel Rural. Sem formação hoteleira, trabalha na Herdade há 25 anos onde esteve ligada a todos os projectos que aí se fizeram, como: Estúdio do Cinema, Coudelaria e Ganadaria, Exploração Agrícola e depois o Hotel Rural.

ATRIBUTOS - Ao agarrar o desafio de gerir o Hotel com receio, hoje, adora o projecto que acompanhou desde o início e com o qual colaboração também na própria decoração.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - não existem muitos. Sabe que o turismo rural não é para qualquer tipo de cliente e dessa forma são pessoas excepcionais. Os que querem outra coisa, normalmente, vão-se embora e não voltam.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sou reconhecida. Por intuição e por conhecimento da zona, sente-se recompensada. Tem pessoal que a auxilia como as 2 recepcionistas, as empregadas de quartos e auxiliares domésticas também são fantásticas, mas sobretudo tem muita experiência do local e das suas necessidades.

SER GESTOR - ser gestora desta unidade de 7 quartos, com pouca mão-de-obra é fácil quando têm poucos clientes mas é difícil quando o hotel está completo, porque recebe um tipo de turista muito independente que não pode precisar de transportes públicos. Na unidade podem proporcionar muitas actividades, como: equitação, rallies, corridas, piscina ou passeios.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - “não sei muito bem”, espero que tenha um futuro risonho porque se não for nesta área não terá outro futuro na região, nem mesmo no país. O povo português é hospitaleiro, por natureza, portanto predisposto à actividade turística.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - -----

COMPORTAMENTO - é muito difícil. Internamente, os conflitos que existem com o pessoal não facilitam nada a tarefa, embora tenhamos que ser humildes com os clientes, ser educados e permitir-lhes que se sintam donos da unidade onde se encontram. Temos que ter sensibilidade para perceber os pormenores.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - estou realizada porque trabalho num local que adoro, com as pessoas que me apoiam e gosto do que faço “espero vir a fazer mais coisas”.

RELAÇÃO COM O STAFF - tem que ser imparcial embora, por vezes, se caía um pouco na afectividade.

COMPATIBILIZAR - as mulheres perdem muito em relação aos homens, embora no seu caso pessoal tenha a vida muito facilitada porque vive no local porque tem o escritório na Herdade. Quando tem muito movimento é sempre a família que fica a perder, mas como considera que as mulheres são muito fortes e valentes, uma vez que trabalhamos fora e dentro de casa, conseguimos superar todas as dificuldades.

ESPAÇO DO GESTOR - O gestor tem que gerir o hotel rural, estúdio de cinema, ganadaria, coudelaria, pecuária ou mesmo quando têm que receber helicópteros ou fazer almoços para 1000 pessoas no campo e com uma vacada incluída.

CULTURA PROFISSIONAL - -----

SUCESSOS E INSUCESSOS - o projecto em si, é um sucesso.

CONSTRANGIMENTOS - a não satisfação dos clientes porque contra a má imagem não há nada a fazer. Quer que o cliente repita a visita.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - O “saber-fazer” tem sempre que existir, a parte social pode ser desempenhada por outra pessoa. O gestor pode ter ambas mas o “saber-fazer”, ou seja, a técnica é muito importante.

ESTEREÓTIPOS - não sente e acha que é o carácter que faz a pessoa, independentemente, do sexo.

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - entrei na actividade já uma mulher adulta e com a vida organizada, talvez por isso não tenha sentido discriminação quer em contactos com os outros quer com as empresas. Tem sentido mais restrições é por si própria porque tem que fazer mais esforço para chegar onde os homens chegam, com pouco esforço.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - não sentiu qualquer forma de desrespeito por ser mulher embora sinta que em presença de homens de gerações antigas se coloque em causa a sua autoridade.

“CUIDAR DOS CLIENTES” - é bissexual. Desde que a pessoa seja competente tem que ter essa sensibilidade inata ou apr

Entrevista 10

JOÃO CAEIRO, DIRECTOR GERAL DO ALDEAMENTO F.PALMELA, PALMELA

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 35 anos, é solteiro mas vive em união de facto e brevemente vai ser pai, tem a sua residência no Barreiro. Como *hobby* gosta de jazz, desporto e natação mas tem pouco tempo para se dedicar.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Não estudou porque precisou de trabalhar para ajudar a mãe. Iniciou a sua actividade como desenhador-projectista e o turismo surgiu por acaso, há 3 anos. Tentou tirar o Curso de Gestão Hoteleira mas não conseguiu e fez, depois um Curso de Contabilidade.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - apenas 3 anos de actividade na área de alojamento turístico.

ATRIBUTOS - persistência, não gosta de errar nem que o seu staff erre. Sente necessidade de aprender e de se formar.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES -

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - por vezes não se sente recompensado porque a Administração exige sempre mais, embora refiram o facto do seu esforço e dedicação ao trabalho.

SER GESTOR - é ter uma grande responsabilidade pelas pessoas que trabalham na unidade e por isso não pode falhar.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - vê com satisfação o futuro do gestor da região e também com muitas dificuldades face à sazonalidade da região.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE -

COMPORTAMENTO - precisa ser muito criativo.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - ainda é muito cedo para fazer um balanço, embora já saiba dizer que adora o turismo.

RELAÇÃO COM O STAFF - Relação afectiva porque lhe toca tudo o que se relaciona com os seus trabalhadores.

COMPATIBILIZAR - consegue compatibilizar a sua profissão com a vida pessoal e social, embora nos últimos 2 anos tenha sido muito difícil.

ESPAÇO DO GESTOR - Diariamente, faz a ronda por todos os departamentos, contacta as pessoas e vê as suas dificuldades.

CULTURA PROFISSIONAL -

SUCESSOS E INSUCESSOS - tem tido sucesso depois do grande esforço desenvolvido, e por isso assume que conseguiu atingir os objectivos propostos.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - gostava que fosse equilibrado no futuro. Acha que quer o homem quer a mulher têm a mesma sensibilidade contudo, no homem isso depende, sobretudo da educação que lhe deram. Pessoalmente, gosta de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras. Escolhe os homens para tarefas de turnos nocturnos.

ESTEREÓTIPOS -

SENSIBILIDADE FEMININA -

Entrevista 11

JOÃO SERRANO, DIRECTOR GERAL DO HOTEL ALFOZ, ALCOCHETE

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 33 anos, casado, reside em Mafra e tem 2 filhos. É apoiado pela esposa que acompanha as crianças à escola. O seu *hobby* é a leitura.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - 12º. Ano e o Curso de Gestão Hoteleira na Universidade Internacional. Pretende fazer uma especialização para ampliar os seus conhecimentos.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Está no AlFoz há 9 anos e sente necessidade de mudar porque esta é uma unidade de alojamento pequena que já conhece bem. Com 34 colaboradores é diferente de uma grande unidade onde se encontram, por vezes 300/400 colaboradores e a responsabilidade está dividida. Fez 6 meses de Estágio no Hotel AlFoz e depois foi convidado a permanecer na unidade. Esteve no Ritz em Lisboa, onde percebeu a «mecânica» do marketing e da motivação que não encontra na hotelaria da margem sul. A proximidade a Lisboa é uma situação boa e má ao mesmo tempo pois temos que manter os valores salariais idênticos aos dos outros hotéis da região. Primeiro iniciou como Chefe de Recepção, Assistente, Sub-Director e agora Director, embora sempre executando as mesmas actividades.

ATRIBUTOS - disponibilidade de horário, honestidade e perceber que esta é uma actividade diferente das outras.

CONSTRANGIMENTOS - sente a necessidade de remodelar a unidade e de superar os resultados a que se propôs. Cumprir objectivos financeiros e arranjar estímulos é o seu objectivo.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sente que não é reconhecido e isso deixa-o desanimado. Precisa de mais autonomia para poder valorizar o que temos.

SER GESTOR - é uma posição ingrata pois tem que mostrar bons resultados à Administração e não demonstrar aos trabalhadores porque depois exigem melhores salários. Tem autonomia relativa para gerir a unidade e faz a gestão bancária.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - vai ter futuro na região com a chegada dos mega-projectos (Aeroporto, Ponte, etc.) e muitos hotéis tipo *resort* para os turistas de classe alta.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - há vários tipos conforme as unidades que se analisem . O AlFoz é uma unidade de privados, pequena e regional.

COMPORTAMENTO - deve-se ser discreto, evitar as reclamações e estar sempre atento, em contacto quer com clientes quer com o pessoal.

REALIZAÇÃO PESSOAL - gostava de ter novas experiências e outras condições de trabalho, sempre permanecendo 3 ou 4 anos e depois mudar.

RELAÇÃO COM O STAFF - franca e afectiva porque conhece bem todo o pessoal dado os anos de permanência na unidade.

COMPATIBILIZAR - nem sempre é fácil, porque a família fica sempre penalizada. Enquanto todos estão de férias, nós trabalhamos. Por isso, as saídas ao estrangeiro compensam de alguma forma.

ESPAÇO DO GESTOR - Tem uma Assistente para a Restauração e outro para as Compras. Decidem em conjunto e a última palavra é a do Director.

CULTURA PROFISSIONAL -----

PERFIL DE GÉNERO -----

ESTEREÓTIPOS -

SUCESSO VS. INSUCESSO - só recorda sucessos, dedicação, entrega e simpatia.

SENSIBILIDADE FEMININA - é um misto do saber-fazer e das competências inter-sociais pois o mundo é das mulheres. A mulher tem um sexto sentido mas é muito complicada e o homem é mais camarada ao passo que as mulheres “apunham-se pelas costas”. É mais simpático ter uma senhora na recepção do que um senhor.

«CUIDAR DOS CLIENTES» - é atributo de ambos.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - A mulher também começa a ter mais formação e é aceite, igualmente com seriedade e autoridade.

Entrevista 12

LUÍS MARQUES, DIRECTOR GERAL DO SESIMBRA SPA HOTEL, SESIMBRA

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 47 anos, casado, reside na Cotovia e esteve na hotelaria Suíça cerca de 30 anos. O percurso feito em companhias internacionais, em 12 países diferentes como o Caribe, África e América Latina, deu-lhe uma visão diferente do que é a hotelaria. Está em Portugal há 5 anos e já fez a Madeira, Porto Santo, Algarve e finalmente Sesimbra. Tem feito de tudo na hotelaria: desde gestão, operações e vendas, marketing, etc. Os seus *hobbies* são: a gastronomia, a etnografia, os passeios, as visitas na cidade e conhecer novas culturas, povos e praticar algum desporto.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Curso de Hotelaria e Turismo com um ano de Estágio, vários cursos técnicos como: marketing, gestão financeira, vendas, “*training management*”.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Trabalhou fora de Portugal durante 25 anos, principalmente na Suíça, em hotéis de luxo.

ATRIBUTOS - considera que a hotelaria hoje significa, essencialmente, pessoas e por isso é preciso disponibilidade, saber ouvir e saber passar a informação certa para ser um bom líder.

CONSTRANGIMENTOS -

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - é o nosso “*repeat guest*” que nos dá o reconhecimento porque vem do exterior, ou através dos nossos funcionários. Quanto à Administração depende porque eles consideram os resultados sempre insuficientes.

SER GESTOR - é comandar 2 barcos: o interno, ou seja, “a casa”, o pessoal e os espaços; e o externo, isto é: as tendências de mercado, as ameaças, as influências de fora, para que desta forma surjam as nossas oportunidades.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - nunca foram tão boas como agora, pois passámos de apenas pequenas unidades para grandes unidades de nível internacional. O futuro gestor é o que vive de experiências: tem a técnica e a experiência mas as relações inter-sociais vão ser cada vez mais importantes.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - A região vai ter no futuro uma hotelaria de *resort*. Actualmente não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar pelo que considero que “*O cliente deverá ser imbuído da região.*”

COMPORTAMENTO -

REALIZAÇÃO PESSOAL - neste momento sente-se realizado mas quando fizer 3 anos de permanência na unidade sairá para outro projecto.

RELAÇÃO COM O STAFF - cada gestor tem uma forma de agir, “a minha é perto do staff. Ouvilos e ir ao encontro dos seus anseios para que eles se sintam motivados e possam contribuir com o mesmo espírito de equipa homogénea”, é a minha opinião.

COMPATIBILIZAR - nem sempre é fácil. A família fica sempre penalizada pois enquanto todos estão de férias, nós trabalhamos. Por isso, as saídas ao estrangeiro compensam de alguma forma e precisamos estar na região para nos imbuirmos do espírito regional.

ESPAÇO DO GESTOR - É um gestor presente que analisa diariamente os relatórios, os recursos humanos, e as vendas no sentido de dar qualidade ao serviço. Não é possível em certos hotéis “fechar o Bar à meia-noite”, este tem que estar “aberto até haver clientes”.

CULTURA PROFISSIONAL

PERFIL DE GÉNERO - o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes.

ESTEREÓTIPOS - há ainda o gestor “fechado” no escritório que gere através da leitura dos relatórios estereótipos na hotelaria. E nesta já não se inventa nada, somos todos muito diferentes. Continua a haver o “Sr. Director” que faz circular a mensagem através de $\frac{3}{4}$ filtros, o que faz com que este “gestor de escritório” não tenha a capacidade de fazer mudanças, em devido tempo.

SUCESSO VS. INSUCESSO - teve sucesso ao longo da sua carreira, nos projectos desenvolvidos e por isso se sente feliz. Os projectos que falharam transmitiram-lhe alguma frustração.

SENSIBILIDADE FEMININA - em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar.

«CUIDAR DOS CLIENTES» - é apanágio dos dois embora a mulher seja mais sensível, mais disponível e consegue perceber mais depressa do que o homem quando se trata de receber uma família. O homem é mais reactivo. Na recepção são ambos profissionais.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - -----

Entrevista 13

MARIA DE LURDES GROSSO, DIRECTORA GERAL DO ESPERANÇA CENTRO HOTEL, SETÚBAL

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 41 anos, residente na Amora, concelho do Seixal, é divorciada e tem um filho. É difícil ter *hobbies*, principalmente, para quem trabalha na hotelaria porque lhe exige quase 24 horas de disponibilidade e de telemóvel sempre ligado. Gosta de ler, viajar e ir ao cinema.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - 12º ano incompleto. Começou a trabalhar na hotelaria, em Tróia como 1ª. Estagiária (das 15h às 24h) e, portanto, sem tempo para estudar e sem noção do que era ser hoteleira (esta foi a sua 2ª opção profissional). O seu primeiro trabalho foi no comércio (sapataria). Fez formação com o Grupo Accor, pois sempre gostou de aprender.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Por convite de uma amiga fez uma entrevista no Complexo Turístico de Tróia e foi escolhida. Fez turnos, conheceu muitos clientes, muitos amigos e assim nasceu como que um clube. Foi depois para o Gabinete de Imprensa e mais tarde foi convidada para a Recepção/Telefonista do Novotel, em Lisboa. Em 1993 foi para o Grupo Accor, em França e faz o Curso de Gestão sendo promovida a Chefe de Recepção. Nos hotéis mais pequenos há polivalência e fez um pouco de tudo (recepção, lavandaria, recursos humanos, economato, etc). Parou durante 2 anos porque se deu o nascimento de um filho e voltou à hotelaria em 2003/2004, em Tróia como promotora comercial. 6 meses depois foi para o Hotel Quality Inn como Assistente de Direcção onde ficou 1 ano e meio, seguiu-se o Hotel Avis, como responsável comercial e depois como Assistente de Direcção.

No início de 2007 foi convidada pela Administração da Lunahotéis para gerir o Esperança Centro Hotel, onde se encontra. Os grandes grupos investem mais na formação do seu pessoal do que as unidades pequenas.

ATRIBUTOS - grande disponibilidade, rigor e ser sempre impecável na qualidade dos serviços que apresenta na unidade, como a arte de bem-receber e a excelência dos serviços.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES -

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - É essencial ser reconhecida que é o seu caso mas isso não significa que haja compensação financeira. Fui sempre convidada para os lugares por isso sinto-me reconhecida.

SER GESTOR - é alguém que gosta de comunicar e que é um relações públicas. Deve ser um bom ouvinte para quando surgem os problemas e ter fácil comunicação quer para o staff quer para os clientes. É indispensável conhecer línguas. Ser gestor é fazer a ponte entre a operação do hotel, é gerir as reservas, a relação com os clientes e intermediar isto com os interesses da Administração. A satisfação do cliente é a principal razão, pois se não tiver clientes não há emprego e portanto, o resultado final é dar lucro.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - Há futuro na região. Com os grandes projectos que aí se vão desenvolver, na próxima década vai haver muito turismo. No futuro, a hotelaria contará com muitas mais mulheres porque quando abrem vagas para a Recepção, em 10 curriculuns, 9 são de mulheres. Quando precisou de 1 homem para um horário nocturno demorou um mês a encontrá-lo.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE -

COMPORTAMENTO - deve ser polivalente e fazer quer o *check-in* quer o *check-out*, ou tudo numa situação de SOS. Por vezes, é necessário saber dizer não perante situações extremas.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - sente-se totalmente realizada na sua actividade apesar de andar 24 horas com ela, mas talvez isso a gratifica. É uma carreira absorvente que interfere com a vida pessoal quer seja homem ou mulher. À mulher, em virtude de ser mãe

ainda se torna mais difícil embora se houver apoio familiar tudo se consiga resolver. Não voltava a trabalhar num escritório pois é a actividade turística que a atrai, talvez pela mobilidade que tem.

RELAÇÃO COM O STAFF - Há directores de “porta fechada” onde o staff pede licença para entrar e há gestores de “porta aberta, que é o seu caso, estando em constante contacto com o pessoal. É uma gestão muito operacional, de *front-office* e assim conhece quase todos os clientes do hotel, contudo, considera que há várias maneiras de gerir um hotel.

COMPATIBILIZAR - não é possível e, por isso, é que é divorciada. “*Sempre dei prioridade à minha vida profissional embora o meu filho esteja em primeiro lugar*”. Parece-lhe que a incompatibilidade não é só na actividade hoteleira mas sim com todo o tipo de profissão em que a mulher se “dá”, inteiramente, nas 24 horas do dia.

ESPAÇO DO GESTOR - -----

CULTURA PROFISSIONAL - na hotelaria há várias culturas profissionais e não um padrão de gestor. Mas, embora com formas diferentes de agir, os resultados podem ser bons em todos os lados. O importante é a versatilidade e a disponibilidade para o lugar que desempenha. Na hotelaria regional há relações mais duradouras e mais próximas porque somos menos com idênticas dificuldades em diferentes hotéis de grandes cadeias.

SUCESSOS E INSUCESSOS -----

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - Aparecem homens para lugares na hotelaria mas como já possuem licenciatura querem logo um lugar de chefia ao passo que as mulheres aceitam qualquer lugar.

ESTEREÓTIPOS - Sei que existem estereótipos, pois, normalmente a mulher não se pode apresentar com um decote grande ou exagerar no uso de maquilhagem que pensa que precisa de se evidenciar para esconder a sua incapacidade. Não escolhem uma mulher para trabalhar no exterior e seleccionam pelo facto de ser bonita, magra ou de cabelos arranjados. O homem já pode ser calvo ou gordo, etc. Existe o tipo “*barbie*”, na hotelaria.

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - Aqui, elas podem ascender até um lugar intermédio, contudo o homem vai a Director-geral, lugar difícil de ser dado à mulher: “somos muito simpáticas e úteis para “entreter” os clientes mas na gestão já não interessam. A mulher transmite mais empatia mas menos confiança o que está relacionado com o ar “bonzinho”, o ser afável sem chegar à familiaridade, temos que ser discretas sem exagerar. “Um Director pode oferecer um café ao cliente ao passo que uma directora se o faz, corre o risco de ser interpretada com outra intenção”. A simpatia é, por vezes, entendida como uma fraqueza. Assim, é necessário manter a autoridade e alguma distância, por vezes, mesmo frieza.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - sente-se à vontade e encaram-na com seriedade e respeito e tem plena autonomia.

Entrevista 14

MARIA DE LURDES LUPI, DIRECTORA GERAL DO HOTEL TURISMO DE HABITAÇÃO PALÁCIO DE RIO FRIO, MONTIJO

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 75 anos, viúva, tem 8 filhos e 25 netos e é gestora há cerca de 20 anos, do Palácio de Rio Frio, onde reside. Como *hobbies* gosta de ler, viajar e estar com as amigas, pois «Sou muito independente», diz. Quando recebeu a casa como herança dos pais, aquela estava em muito mau estado de conservação e a única solução foi apresentar um projecto de recuperação ao abrigo do QREN e salvar o património que estava na família há 100 anos. O Palácio transformou-se num espaço de Turismo de Habitação com 5 quartos. Já conheceu momentos melhores em termos financeiros, mas agora está numa crise, talvez porque fecha a Casa para férias, no mês de Agosto. Tem recebido muitas celebridades nacionais e estrangeiras e só conheceu uma reclamação de alguém que não se admite pois é uma pessoa muito conhecida a nível cultural.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Tem o equivalente ao 9º. Ano e depois foi para o Instituto de Francês, Italiano, Inglês. Fazia parte de grupos que prestavam assistência aos mais necessitados, tendo-se dedicado às Obras de caridade e voluntariado.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Esta é a sua primeira experiência na hotelaria, há cerca de 20 anos, mas como já tem uma idade avançada são as filhas que a ajudam. O gosto por comunicar com os outros é que a leva a gerir esta pequena unidade.

ATRIBUTOS - é gostar de receber e ter empatia com as pessoas. «Eu tenho muita abertura com os meus hóspedes» e o principal é a pessoa gostar de fazer esta actividade.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - não ter mais hóspedes mas compreende que o facto de encerrar as portas em Agosto, que é o mês do turismo na região afasta alguns clientes. Outra preocupação é o facto de apenas ter uma empregada para todo o serviço.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sou reconhecida.

SER GESTOR - é saber governar aquilo que tem. «Não sei se sou boa gestora ou não pois esta unidade é muito pequena», embora saiba que é boa anfitriã.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - não pensa alterar muito as coisas mas talvez passe a dar refeições. Julga que vai ser uma grande região turística e por isso os futuros gestores terão um papel facilitado.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE -

COMPORTAMENTO -

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - é uma pessoa realizada mas gostava de ter mais clientes.

RELAÇÃO COM O STAFF - é afectiva.

COMPATIBILIZAR -no seu caso pessoal tem a vida muito facilitada porque vive no local.

ESPAÇO DO GESTOR - o espaço do Palácio.

CULTURA PROFISSIONAL -

SUCESSOS E INSUCESSOS - o projecto tem um sucesso relativo embora o Palácio seja considerado como uma excelente Casa de Turismo de Habitação.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - Considera que a mulher tem um à-vontade e um gosto particular por receber mais do que alguns homens, mas há excepções.

ESTEREÓTIPOS -

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - entrei na actividade já uma mulher adulta e com a vida organizada e nunca se sentiu discriminada quer em contactos com os outros quer com as empresas.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - não sentiu qualquer forma de desrespeito por ser mulher.

“CUIDAR DOS CLIENTES” -

Entrevista 15

MARIA JOSÉ SANTOS, DIRECTORA GERAL DO HOTEL ARANGUÊS, SETÚBAL

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 35 anos, casada, tem 3 filhos e reside no Faralhão, em Setúbal. Não tem *hobbies* porque no fim-de-semana precisa de descansar e gosta de fazer ginástica quando pode.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - “nunca pensei em ir para a hotelaria porque julgava não ter jeito para a actividade e a minha primeira opção foi Contabilidade”. Fez o 12º ano de Contabilidade e começou a trabalhar e a estudar à noite, com 18 anos. A sua primeira actividade foi nos rebocadores marítimos e só há 5 anos atrás veio para os alojamentos. Primeiro, estive no Hotel Campanille, depois na Albergaria Laitau como Assistente de Direcção, seguindo-se depois para o Hotel Aranguês. Agora gosta muito do que faz. Gostava de estudar e tirar uma especialização em turismo.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - 5 anos.

ATRIBUTOS - muita perseverança, força de vontade, lutadora devido à exigência da actividade. Para os homens é mais fácil porque ao chegarem a casa não precisam fazer mais nada. Quando o cônjuge não partilha a mesma actividade ainda é pior. Tudo o que é preciso é vender os quartos e isso tem que ser feito de imediato e não se pode deixar para o dia seguinte.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - falta de autonomia, tentamos alertar para problemas e nem sempre as sugestões são bem recebidas.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - é das actividades mais ingratas porque não temos tempo para nada. Até o cliente, por vezes, é incompreensivo ou a Administração não reconhece.

SER GESTOR - é tentar estar em cima do acontecimento, tentar adivinhar os desejos dos clientes, saber os problemas dos vários sectores e reduzir custos. Sempre tentando melhorar e ser polivalente. Deve-se ter *know-how* para fazer de tudo.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - vai deixar de existir um Director por unidade hoteleira, no que vários grupos já optaram por ter um Director-Geral para vários hotéis e um Assistente em cada um, mas há pouca autonomia. Nos hotéis pequenos há mais autonomia e continua a ser um único Director-Geral.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - a região é muito complicada e os hoteleiros estão muito dispersos, sendo cada um por si, o que provoca alguma fragilidade no cliente.

COMPORTAMENTO - o gestor está mais próximo do cliente, já não há tanto o gestor no “seu pedestal”.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - todos os dias são desafios novos.

RELAÇÃO COM O STAFF - no Campanille há uma relação familiar mas tem que existir também, distanciamento. É estar a par dos problemas dos empregados para motivá-los mas não se envolver a nível particular.

COMPATIBILIZAR - pensa que consegue conciliar os diferentes papéis.

ESPAÇO DO GESTOR -

CULTURA PROFISSIONAL - não há. Há formas diferentes de actuar de gestor para gestor.

SUCESSOS E INSUCESSOS - a importância do convívio com o cliente.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - cada vez mais as mulheres estão a surgir na hotelaria porque são mais sensíveis e têm que ser boas mães, boas esposas, boas profissionais, bonitas e frescas: *“Penso que a mulher tem a capacidade de ver pormenores, as mulheres fazem o trabalho doméstico e desculpam essa tarefa ao homem”*.

ESTEREÓTIPOS - à mulher é exigida uma boa imagem, pois o site da Sonae pede para a Direcção de alojamentos alguém com boa apresentação e para uma Assistente Comercial pede “muito boa apresentação”. Ao homem já não são indicados predicados pessoais.

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - uma mulher é boa gestora mas secundariza-se porque está de acordo com a educação que lhe dão. Vamos levar muitos anos para que fique igual. Não há discriminação em empregar mulheres e homens em igualdade de circunstâncias, contudo para um horário nocturno prefere um homem. Apenas um homem em 3 anos aceitou fazer camas. Há situações que são desfavoráveis à mulher porque há conversas que não temos com todos os clientes uma vez que 80% dos clientes são homens sós. O universo regional é turismo em Julho e Agosto e o restante é de negócios. *“Uma mulher não pode convidar um cliente a tomar um café ou um copo”*.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - não é fácil ser chamado à atenção por uma mulher porque pensam que as mulheres estão apenas para ajudar e não pensar. As mulheres precisam ter mais força e acreditar que merecem e que valem. A mulher tem o perfil para o turismo.

Entrevista 16

ÓSCAR SILVA, DIRECTOR GERAL DO HOTEL DO MAR, SESIMBRA

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 69 anos, casado, duas filhas e dois netos e reside em Sesimbra onde considera existir qualidade de vida. É oriundo de uma família modesta, do Norte do país. Com 16 anos foi para o Brasil porque o pai tinha um restaurante em Copacabana e foi aí que iniciou a sua carreira no ramo hoteleiro e afins. A sua segunda experiência na hotelaria chega um pouco mais tarde quando embarca num navio mercante com destino à América Latina. (O Hotel do Mar pertence a uma família iraquiana de nome Al-Bakha que residente em Portugal há cerca de 3 anos e possuem o Hotel Penta, o Palácio do Estoril, Palácio Madeira e o Estoril Éden). Como *hobbies* gosta de jogar ténis, ou seja, “bater bolas”, ler, fazer BTT e caminhadas.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Faz um Curso de Dactilografia e de Inglês e tem a sua primeira tarefa num hotel como Mandarete. Mais tarde aprende alemão, tira o Curso de Gestão Hoteleira e vai para o Hotel Fontainebleu como Chefe de Recepção. Por convite vai para o Hotel do Mar como 1º. Recepcionista e recebe, por isso, um bom salário e gratificações. Mais tarde ascende a Chefe de Recepção e depois a Director Comercial. Com a Revolução do 25 de Abril, assume a Direcção do Hotel, “forçado”, tornando-se depois uma paixão pessoal, a própria actividade de gestão.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Hotel Fontainebleu como Chefe de Recepção, Hotel do Mar como 1º. Recepcionista depois Chefe de Recepção e mais tarde Director Comercial. Em 1974, assume a Direcção do Hotel, até à actualidade.

ATRIBUTOS - quer transmitir uma imagem real de si próprio, é verdadeiro, responsável e honesto. Gosta, sobretudo, de chegar a casa e “descansar a cabeça na almofada”.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - é ter bons resultados e saber que os seus clientes se sentem muito bem e que querem voltar. Outra dificuldade é arranjar uma equipa de trabalho coesa e motivada.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sente-se reconhecido porque o staff gosta de trabalhar consigo e porque os clientes enaltecem a sua unidade como um modelo de simpatia, de bem-estar e de bem-receber.

SER GESTOR - é ser firme, responsável, ser um gestor presente que observa cada um dos casos antes de se pronunciar. É autónomo, analisa os resultados e introduz as novas tecnologias para fazer face às mudanças impostas pelos mercados turísticos.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - o futuro do gestor hoteleiro na região é uma questão delicada face aos grupos de hotéis com regras quase impossíveis de alcançar. Para si, um hotel é uma “residência” que se torna para muitos clientes num “espaço familiar”.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - não há um “padrão” de gestor na região porque não há complementaridade ou diálogo entre os diferentes gestores.

COMPORTAMENTO -----

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - Já lhe passou pela cabeça adquirir um hotel pequeno (50 quartos) mas isso não passou de um sonho. Gosta, especialmente, de dirigir pessoas porque analisa-as «à luz da sua própria experiência de vida perguntando antes de agir: O que é que eu gostaria que me fizessem se fosse eu?».

RELAÇÃO COM O STAFF - Relação afectiva e preocupada.

COMPATIBILIZAR - Consegue compatibilizar porque estabelece relações pessoais e sociais, com facilidade.

ESPAÇO DO GESTOR - O director é o responsável por tudo o que acontece dentro da unidade, nos vários departamentos.

CULTURA PROFISSIONAL - -----

SUCESSOS E INSUCESSOS - não aponta insucessos porque sempre atingiu os objectivos com salários, com aumentos e horas extras.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - Antigamente, as mulheres trabalhavam exclusivamente, nas limpezas e na arrumação de quartos. Actualmente, na recepção do Hotel do Mar encontram-se 4 mulheres, 2 no Bar, 4 no Restaurante (50%), 3 no comercial e 1 sub-directora. Segundo ele, trabalha melhor com o perfil feminino pois elas são mais sensíveis, menos exigentes e mais disponíveis.

ESTEREÓTIPOS - cada caso é um caso.

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - É atributo dos dois. Tanto no Bar como na Recepção são muito bem aceites mas verifica-se, por parte do clientes, uma maior afinidade com o perfil feminino.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - A unidade hoteleira é assegurada por 3 senhoras que demonstram muita seriedade e autoridade, pois são dedicadas, correctas, verdadeiras e expõem as situações.

Entrevista 17

PAULA SOARES, DIRECTORA GERAL DA ALBERGARIA DOM VASCO, SINES

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 50-55 anos (considera-se uma pessoa sem idade), é casada, tem uma filha e vive em Espanha. Nasceu em Moçambique e o seu único *hobby* é a dedicação à gestão da unidade hoteleira e à sua reformulação diária.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - 12º. Ano porque não quis estudar mais. Sabe línguas estrangeiras como o Inglês, Francês, Italiano, o Espanhol e um pouco de Japonês porque tem vários clientes japoneses de empresas. É proprietária e gestora da Albergaria, sendo este seu espaço profissional. Trata da escolha dos equipamentos, dos recursos humanos, da gestão dos clientes, do bar e dos espaços exteriores que inclui a piscina. É responsável pelos fornecedores, pela gestão bancária e, portanto, é a total responsável.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Gestora de topo, com plena autonomia, é muito humana, preocupada e interessada por tudo o que a rodeia, inclusive decide qual a decoração e o mobiliário dos 27 quartos da unidade hoteleira, pois esta é a sua paixão. A unidade foi a sua primeira experiência no ramo hoteleiro e está tão satisfeita que se soubesse teria optado pela actividade turística há muito mais tempo.

ATRIBUTOS - O facto de estar apaixonada pela actividade e pela sua unidade de alojamento, diz que “descobriu esta paixão tarde demais”, uma vez que a sua carreira profissional foi como bancária e este projecto tem apenas 9 anos de existência, desde lá vive intensamente esta gestão.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - é ter bons resultados e saber que os seus clientes se sentem muito bem e que querem voltar. A sua grande preocupação é encontrar uma equipa de trabalho coesa e motivada.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sente-se reconhecida porque o pessoal gosta de trabalhar consigo e porque os clientes agradecem e enaltecem a sua unidade como sendo um modelo de simpatia, de bem-estar e de bem-receber.

SER GESTOR - é fazer o que se gosta, é dirigir, ser responsável, transparente e adivinhar as coisas, antecipando-as e não deixar que aconteça o pior. É uma gestora afectiva, preocupada e está sempre alerta para quaisquer indícios menos bons.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - o futuro será risonho contudo como não conhece bem a indústria turística não pode pronunciar-se mais para além da sua unidade.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - -----

COMPORTAMENTO - tenta motivar e “dar corpo” a uma boa equipa de trabalho, para que haja felicidade e interesse naquilo que fazem e que dessa forma espelharem para o cliente o bem-estar. Tenta perceber as necessidades dos clientes para os satisfazer mesmo nos pequenos pormenores.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - sente-se realizada com a gestão desta unidade hoteleira mas não se importaria de aumentar as infraestruturas de modo a possuir o dobro dos quartos. Esse será o seu projecto de futuro.

RELAÇÃO COM O STAFF - Relação afectiva e preocupada.

COMPATIBILIZAR - consegue compatibilizar a sua vida pessoal, profissional e social, embora há 9 anos não consiga fazer férias.

ESPAÇO DO GESTOR - Plena responsabilidade por tudo o que se passa dentro da unidade, nos vários departamentos.

CULTURA PROFISSIONAL - Há vários tipos de gestor porque há diversidade de unidades. O princípio é ser dinâmico e ter grande dedicação e empenho profissional

SUCESSOS E INSUCESSOS - a sua unidade é um exemplo de sucesso e até hoje ainda não experimentou insucessos que possa destacar.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - é um misto das duas quer do “saber-fazer” quer do “inter-social”. O seu staff é composto por 20 pessoas, 18 são mulheres porque sente que elas têm um *feeling* diferente para a hotelaria, principalmente para os pormenores da limpeza dos quartos e das arrumações. As mulheres são simpáticas e mais disponíveis embora considere que os homens também são importantes porque no turno da noite tem sempre homens e não mulheres, talvez pelo respeito que transmitem em contacto com uma mulher que é mais sensível.

ESTEREÓTIPOS -

SENSIBILIDADE FEMININA - sente que consegue manter a confiança e empatia junto quer de clientes quer de colaboradores e o facto de ser mulher não muda nada. Sem dúvida que “cuidar dos clientes” é mais do foro da mulher dadas as suas características e propensão para a assistência ao próximo.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - Sente que há a mesma seriedade e a mesma autoridade.

Entrevista 18

PAULO GARCIA, DIRECTOR DE MARKETING DAS Pousadas de Portugal da Região de Lisboa e Vale do Tejo (Pousadas de Palmela, de Setúbal, Alcácer do Sal e Santiago do Cacém)

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 45 anos, casado e tem 3 filhos. Vive em Carcavelos mas é oriundo de Coimbra e esteve 10 anos no Porto, enquanto estudante. É proveniente de uma família da classe média. Não tem *hobbies* porque é obrigado a fazer muitos quilómetros todos os dias.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Tirou o 12º. Ano em Coimbra e mais tarde fez o Curso de Gestão Hoteleira e uma pós-graduação na Suíça. Trabalhou no Algarve, no Douro e no Alentejo.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - A sua primeira opção foi a Engenharia e depois é que surgiu o Turismo tendo sido seleccionado (25 candidatos) de 300 concorrentes. Iniciou a sua carreira no Algarve, no grupo Real com 6 hotéis e aparthotéis, como Assistente de Direcção. Esteve no Douro com pequenos projectos do grupo Choice e há 10 anos ingressou no Grupo Pestana das Pousadas de Portugal. Ocupou sempre lugares de Direcção.

ATRIBUTOS - tem capacidade de adaptação à mudança e é uma pessoa positiva. Para si, o cliente é o mais importante e, por isso, consegue antecipar as expectativas dos clientes e satisfazê-los.

CONSTRANGIMENTOS - Por vezes, é necessário agir logo porque os clientes são diferentes uns dos outros e os constrangimentos são a falta de recursos humanos qualificados.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - acha que é reconhecido quer pelos clientes quer pela Administração

SER GESTOR - é perceber quais os objectivos da empresa e tomar as decisões correctas. Tem autonomia para com as 400 pessoas a seu cargo, numa região tão dispersa como esta. Tem algumas limitações em termos de standards.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - Cada vez mais um gestor hoteleiro tem que ser um financeiro mas é preciso estar preparado para satisfazer o cliente, fidelizá-lo à empresa e motivar o seu staff para continuar satisfeito.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - Não há porque está muito dispersa. Em Portugal, qualquer pessoa pode ser hoteleiro mas na Europa isso já não acontece. Apesar de haver formação não é suficiente nem bem feita.

COMPORTAMENTO - poder levar as equipas para onde queremos, premiando-as e mostrando comportamentos exemplares.

REALIZAÇÃO PESSOAL - gosta do que faz mas gostava de ter um projecto pessoal, algo ligado à hotelaria com qualidade porque diz “até os táxis são maus”.

RELAÇÃO COM O STAFF - tenta gerir de forma franca mas é difícil de gerir.

COMPATIBILIZAR - não consegue compatibilizar. Actualmente é apenas o profissional que permanece.

ESPAÇO DO GESTOR - várias unidades.

CULTURA PROFISSIONAL - é a cultura do cliente. Precisamos de receitas e deve-se fazer com que o cliente repita a estada.

PERFIL DE GÉNERO - o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes.

ESTEREÓTIPOS - há alguns e tem a ver com pessoas que vivem o projecto hoteleiro com uma visão virada para dentro.

SUCESSO VS. INSUCESSO - os insucessos estão ligados a pequenos projectos hoteleiros, promovidos por pessoas que desconhecem uma unidade hoteleira. As Pousadas de Portugal são um produto de sucesso.

SENSIBILIDADE FEMININA - os clientes num hotel têm dificuldade em ver uma mulher a liderar e isso nas Pousadas de Portugal ainda é um pouco pior. A mulher é melhor aceite nos serviços de Relações Públicas e como «*housekeeping*». Isto é quase como “uma casa de família”.

«CUIDAR DOS CLIENTES» - cuidar dos clientes é do homem no *front* e da mulher no *back*. Por isso, por “*detrás de cada homem está uma grande mulher*».

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA -

Entrevista 19

PEDRO COSTA, DIRECTOR GERAL DA ESTALAGEM DO SADO, SETÚBAL

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 40 anos, casado, três filhos, natural de Lisboa, mas viveu sempre em Setúbal. Como hobbies gosta de viajar, ir ao cinema, cozinhar.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Tem formação em Gestão Hoteleira e Financeira, Controle de Custos, Segurança contra Incêndios, Higiene e Saúde Alimentar, Direito do Turismo, Contabilidade Hoteleira e Técnicas de Recepção.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL - Assim que deixou a Faculdade, ligou-se à hotelaria e foi para o Hotel Meridien de Lisboa. Depois fez um Estágio na Albergaria Laitau, em Setúbal. Foi para o Algarve e nos primeiros 3 meses, esteve como Assistente de Alojamentos e no 4º mês já chefiava o Departamento de Controle, passando de imediato a Assistente de Administração. Voltou à Albergaria Laitau, agora como Director e em 2001 é convidado a ingressar na Estalagem do Sado como Director Geral.

ATRIBUTOS - Muita paciência porque contactam pessoas todos os dias, as mesmas que compram os serviços da Estalagem. Tem que formar os seus colaboradores que muitas vezes têm níveis de conhecimento muito baixos e se deslumbram com quem vão servir, não tendo cultura suficiente para o que desempenham. Por isso, é necessário ajudá-los a crescer como seres humanos e profissionais.

CONSTRANGIMENTOS - Dificuldade em encontrar pessoas qualificadas e que gostem da actividade. Verifica que muitos vieram de outras actividades sendo esta apenas mais uma e não “a escolhida”.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - Sente-se reconhecido pois tem sido sempre convidado para projectos diferentes.

SER GESTOR - é ser pai, mãe, irmão e padrasto e acima de tudo, trata-se de um desafio com consensos. Tem que ir ao encontro dos objectivos da Administração e fazer com que o staff «vista a camisola» e se mantenha motivado. É preciso ser bom ouvinte, comunicador e bom moderador.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - o futuro gestor deverá ter um papel mais interventivo pois, actualmente, as estruturas existentes são do tipo familiar onde o próprio promotor surge como gestor da unidade. Também deverá ter os conhecimentos necessários ao desempenho da sua tarefa e sentir que a sua actividade é dignificada.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - não há um padrão na região e não é importante existir um modelo pois a diversidade pode enriquecer a actividade.

COMPORTAMENTO - Cortesia e respeito pelos outros e é fundamental a segurança, a confiança e a honestidade. Deve saber dialogar com as pessoas e conhecer os vários tipos de negociação.

REALIZAÇÃO PESSOAL - sente-se realizado mas considera que não se pode acomodar, pois é preciso estar sempre em actualização. Gostava de ter, no futuro um projecto pessoal com a gestão de um negócio próprio.

RELAÇÃO COM O STAFF - É objectivo, ouve os trabalhadores, indu-los a dialogar e a tirar os resultados. Não se considera autoritário mas gosta de antecipar os assuntos.

COMPATIBILIZAR - consegue compatibilizar embora não acompanhe a família como queria.

ESPAÇO DO GESTOR - são vários departamentos à sua responsabilidade. Visita a unidade, faz reuniões, dirige a parte administrativa, o marketing e, sobretudo, investe na formação do pessoal.

CULTURA PROFISSIONAL - na sua opinião, não há cultura profissional na região. Não existem sinergias e a maioria das unidades hoteleiras não se posicionou no mercado.

PERFIL DE GÉNERO - considera que a sociedade ainda discrimina a mulher como chefia e no que diz respeito a si próprio prefere os homens pois têm mais disponibilidade. As mulheres têm a maternidade mas são mais apaixonadas no negócio e duras a negociar.

ESTEREÓTIPOS - não considera existir estereótipos, embora a mulher cuide mais da sua apresentação e beleza e explore, dessa forma, a sua imagem feminina.

SENSIBILIDADE FEMININA - tanto o sexo masculino como o feminino conseguem gerar confiança e empatia. Com os clientes, as mulheres são mais frágeis e eles têm mais cuidado com a forma como se exprimem.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - o cliente aceita melhor a autoridade feminina se estiver a negociar questões do foro da mulher, embora não note grande diferença.

Entrevista 20

OTILIA COSTA, DIRECTORA E PROPRIETÁRIA DA RESIDENCIAL VELEIRO, SINES

PERFIL SOCIOGRÁFICO - 36 anos, solteira e residente em Sines. Cria a sua primeira empresa no ramo de cerimónias e *catering*. Depois abriu um restaurante e agora o alojamento. Como *hobbies* faz ciclismo de competição, futebol feminino e gosta de arte.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ACADÉMICA - Tem o 12º ano de escolaridade.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL -

ATRIBUTOS - empenho, dedicação e honestidade.

CONSTRANGIMENTOS E PREOCUPAÇÕES - o staff mas também o cliente. O pessoal porque as pessoas não têm formação, honestidade, nem responsabilidade e falta de humildade, são também pouco ambiciosas.

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO - sente-se reconhecida mesmo em termos sociais pois criou uma imagem de respeito e qualidade.

SER GESTORA - ter a capacidade de ser mais do que os empregados. Considera-se uma gestora próxima dos funcionários e privilegia o espírito de equipa, pois quer que atinjam os seus objectivos na polivalência. Tem a Residencial apenas há um ano mas é uma complementaridade às empresas que já possuía. A sua carreira começou na restauração há 12 anos atrás pois os pais tinham um Restaurante.

FUTURO GESTOR HOTELEIRO - está menos standardizado mas em Sines há pouca oferta hoteleira.

IDENTIDADE NA ACTIVIDADE - não há espaço de referência.

COMPORTAMENTO - a proximidade ao empregado e ao cliente.

REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL - que os empregados gostem do local de trabalho, que os clientes se sintam bem e o máximo de resultados.

RELAÇÃO COM O STAFF - relação presente e dá-lhes sentido de responsabilidade. Apoia a resolver os seus problemas e faz qualquer tarefa com eles.

COMPATIBILIZAR - como solteira, abdicou da minha vida pessoal mas, preenche-se com a profissão.

ESPAÇO DO GESTOR - está presente em todos os espaços quer na Restauração, no alojamento, no *catering* loja e quinta.

CULTURA PROFISSIONAL -

SUCESSOS E INSUCESSOS - só sucessos em virtude de boas decisões.

PERFIL DE GÉNERO «saber fazer» - As mulheres são mais sensíveis, têm um *savoir-faire* diferente do homem. Levou muitos anos na sombra mas possui um sexto sentido. É eficaz e tem mais empenho pois vai à luta.

ESTEREÓTIPOS - não há

SENSIBILIDADE FEMININA “CUIDAR DOS CLIENTES” - equilíbrio concertado, tenta desenvolver contudo acha que as pessoas deveriam ter mais humildade. O seu lema é “*vamos fazer aos nossos empregados e clientes como gostaríamos que nos fizessem*”. Cuidar dos clientes é atributo de uma gestão sem género.

AUTORIDADE E SERIEDADE FEMININA - tem autoridade e seriedade e nunca sentiu que punham em casa a sua pessoa. A mulher é simpática e isso facilita.

Anexo 4 - Grelhas de Interpretação do *Corpus* das Entrevistas

CATEGORIAS

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais

CATEGORIA: Gestor hoteleiro como profissional de Turismo

SUB-CATEGORIA 1: Percurso Profissional do Gestor Hoteleiro

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 1	Considera existir identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?
E1	“Tem que haver. [...] Portanto, tem que existir”.
E2	“Há uma cultura de <i>métier</i> , de profissão e temos uma evolução entre hoteleiros em que se tenta aplicar algumas sinergias. Um hoteleiro pode estar mais orientado para a lógica do serviço, depois surge o gestor de intervenção através da Internet com a maximização das receitas e, por isso, alteram constantemente, para atrair mais clientes.”
E3	“Há. Acho que sim. Embora haja alguma dispersão a região da Costa Azul está divulgada a nível nacional e internacional. Com a TLVT não sei se vai favorecer ou não, só se for através das novas estruturas que vão surgir na zona.”
E4	“Julgo que existe uma ética, uma deontologia, uma prática, uma transparência. [...]”
E5	“Não existe muita, porque fechamo-nos nas nossas unidades e porque as Associações de Turismo e de Hotelaria não funcionam. Como somos muito ocupados deixamos o <i>networking</i> de fora.”
E6	“Parece-me que há, só que está atrasada.”
E7	“Ainda há alguns gestores da “velha guarda” que pensam que o uso do chicote é necessário, mas há outros mais abertos e polivalentes como eu, que tenta sempre adivinhar os anseios dos clientes que aqui estão. Sou uma pessoa dedicada que ouve os problemas e que facilita quando é preciso, mas que aplica a disciplina necessária à boa gestão do hotel.”
E8	“Creio que não há, pois hoje em dia, é difícil. Com uma crise instalada, a identidade acaba por se esboroar e o director acaba por não cultivar essa identidade. Haverá uma identidade mas muitos hoteleiros querem apenas uma equivalência. É mais pela envolvimento do que pela identidade....”
E9	“Não sei.”
E10	“Não sei.”
E11	“Parece-me que há vários tipos de identidade profissional, conforme as unidades que se analisam, porque como a maioria das unidades hoteleiras na região, são pequenas estruturas, também se desenvolve uma identidade diferente da que existe, numa grande unidade de alojamentos. O <i>AlFoz</i> é uma unidade privada, pequena e regional, portanto desenvolve um profissional específico.
E12	“Sim. Quando está num hotel de cidade não há grande identidade, como existirá num <i>resort</i> . A região vai ter, no futuro, uma hotelaria de <i>resort</i> , e por isso com identidade, cabe ao gestor formatar isso. Actualmente, não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar, pelo que considero que “o cliente deverá ser imbuído da região.”
E13	“Qualquer pessoa pode ser gestor hoteleiro que é o meu caso. Não tenho nenhum curso e sou gestora, por isso, podemos cá chegar de várias formas desde que se

	faça um percurso, pois a hotelaria está a ser muito divulgada. [...] “
E14	“Não sei.”
E15	“Não, na minha opinião não existe nem sei se isso vai acontecer num futuro próximo, porque esta região é muito complicada e verifica-se que os hoteleiros estão muito dispersos, sendo cada um por si, o que provoca alguma fragilidade no cliente. Enquanto não nos unirmos é difícil verificarmos alguma identidade profissional.”
E16	“Não me parece que haja um “padrão” de gestão ou de gestor na região da Costa Azul, porque não consigo encontrar alguma complementaridade ou até mesmo algum diálogo aberto e construtivo entre os diferentes gestores. Era preciso haver mais contactos, mais discussão entre estes responsáveis de topo para se chegar a uma identidade regional.”
E17	“Não sei.”
E18	“Não. Não me parece que haja, porque está muito dispersa. Em Portugal, isso é relativamente fácil e na minha opinião, qualquer pessoa pode ser hoteleiro. Mas, na Europa, isso já não acontece. É preciso formação e conhecimentos pois as empresas estrangeiras apostam muito na formação do seu pessoal. Já em Portugal, apesar de haver formação, não é ainda suficiente nem bem feita e consideram que as pessoas podem ou não ter formação, porque tudo se faz, seja ele quem for.”
E19	“Tem muito a ver com as particularidades de cada uma das empresas. Penso que não há um padrão na região, há sim uma diversidade que considero salutar.”
E20	“Considero que não há espaço de referência.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais**CATEGORIA: Gestor hoteleiro como profissional de Turismo****SUB-CATEGORIA 1: Percurso Profissional do Gestor Hoteleiro****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 2	Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?
E1	“Tem que ser uma relação de grande confiança com a Administração. Penso que a confiança é a base do que vamos erguer...É preciso confiança na pessoa que desempenha o cargo e isso tem efeitos. Convêm que tenhamos essa confiança com grande sentido de responsabilidade e profissionalismo...”
E2	“Estamos a falar de uma profissão, que ainda hoje, tem um saldo importante. Nesta cidade de Setúbal o gestor tem que ter uma boa imagem, tem que ser <i>um bom relações públicas</i> , tem que ter ética, ser justo, imparcial, sem diferenças raciais, que promova a cidade e que seja uma pessoa que faça pontes.”
E3	“Não sei.”
E4	“Não sei.”
E5	“Nos grupos é mais fácil trabalhar, ao passo que numa unidade local ou regional é muito mais exigente porque, normalmente, o proprietário quer ser gestor e provoca uma certa promiscuidade.”
E6	“Na minha opinião, o gestor é aquela pessoa que tem responsabilidades acrescidas e que permanece no conceito dos clientes ou dos funcionários como um exemplo.”
E7	“Não sei.”
E8	“Há um padrão de responsabilidade, de coerência, de segurança [...] tem que se dar uma imagem de amadurecimento, por isso, é importante que tenha qualidade [...]”
E9	“Muito... às vezes é muito difícil. Internamente, são os conflitos com o pessoal, depois do lado dos clientes temos que ser muito humildes, educados e temos que os receber como sendo donos disto, sem o serem. Devemos ter sensibilidade.”
E10	“É preciso ser-se muito criativo.”
E11	“Considero que se deve ser discreto e evitar sempre as reclamações. Julgo que outra característica é a de estar sempre atento e em contacto quer com clientes quer com o pessoal, no sentido de perceber quais as suas preferências e satisfações.”
E12	“Não sei.”
E13	“Aqui, nós sabemos quais são as nossas funções, com polivalência. Fazemos tudo desde o <i>check-in</i> ao <i>check-out</i> e numa situação de SOS sabemos fazer tudo.”
E14	“Não sei.”
E15	“Hoje em dia o gestor está mais próximo do cliente, já não há tanto o gestor no “seu pedestal”. Dantes, o Director era aquele que se fechava no gabinete e ninguém o via, era alguém intocável ao passo que hoje o gestor circula e escuta, estando sempre presente.”
E16	“Não sei.”
E17	“Tento motivar e “dar corpo” a uma boa equipa de trabalho, para que haja felicidade e interesse naquilo que fazem e que dessa forma possam espelhar o bem-

	estar, para o cliente. Tento perceber as necessidades dos clientes para os satisfazer, mesmo nos pequenos pormenores.”
E18	“Eu acho que devemos motivar as pessoas, poder levar as equipas para onde queremos e premiar sempre que necessário, em virtude dos seus comportamentos exemplares, pois eles são modelos para os outros.”
E19	“Independentemente da cortesia que se deve ter para com os clientes, acho que a confiança e a honestidade são fundamentais. Nós lidamos com a vida da empresa e por isso temos que saber quais as relações que existem em termos do capital da empresa, financiamentos, negociações, licenciamentos, etc. É o interlocutor com as instituições que regula a actividade e, por isso, tem que ser uma pessoa que transmita confiança à chefia e aos seus subordinados. A confiança é fundamental e a honestidade também mas é, igualmente, a questão do diálogo e da segurança para com as pessoas.”
E20	“Não sei. Talvez considere que o mais importante é a proximidade ao empregado e ao cliente.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais**CATEGORIA: Gestor hoteleiro como profissional de Turismo****SUB-CATEGORIA 1: Percurso Profissional do Gestor Hoteleiro****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 3	Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?
E1	“Constrangimentos, sinceramente, muito poucos, graças a Deus. São os constrangimentos normais dentro da nossa área de actuação, ou seja, apenas o que é exigido ao <i>comandante do barco</i> . Exigências, só se for comigo própria. Estar sempre atenta aos detalhes, como à qualidade dos serviços, aos pormenores [...] Mas nem sempre é fácil. Estar ao mesmo tempo nos mesmos lugares [...] As exigências são muitas [...]”
E2	“Não respondeu.
E3	“Eu costumo dizer que tenho muitas dúvidas e constrangimentos. Sou adepto daqueles que devem decidir menos bem do que daqueles que não decidem nada. Ficar inactivo à espera que outros façam é que discordo.”
E4	“Para mim é dar total satisfação aos clientes e aos empregados da unidade. A sustentabilidade está na satisfação do cliente através do lazer e dos serviços. O pessoal deve ser adequado e formado, o que nem sempre acontece, pois aqui na região é algo difícil. Como o grupo <i>Meliá</i> é espanhol e este é o nosso cliente número um, temos muito cuidado a receber e a dar facilidades.”
E5	“Quase não existem, mas na minha perspectiva identifica-se com alguma falta de visão para o negócio. No meu caso isso não acontece, porque já sugeri à entidade patronal o alargamento do hotel e consegui a sua aprovação, em 6 meses. Por vezes, recusam a aquisição de pequenas coisas e depois o retorno é o desagrado do cliente. Quando o patrão não quer investir, os clientes começam a <i>fugir</i> do hotel e a unidade só dá dinheiro quando o hotel está cheio. Por isso eu aposto na constante remodelação e atracção para o alojamento e a sua envolvente.”
E6	“Acho que há muita burocracia no que se refere às autarquias e também largos poderes instituídos. O que verifico é que as pessoas não sabem o que é o Turismo e a população não assume esta profissão com a mesma seriedade de outra profissão, apesar de considerar que os portugueses são o povo mais hospitaleiro. Entretanto, preocupa-me as questões financeiras mas também as mentalidades que por aí andam. Causa-me alguma angústia a não satisfação dos clientes, porque contra a má imagem não há nada a fazer. Para mim, é importante que o cliente repita a visita.”
E7	“O maior constrangimento na hotelaria é a gestão do pessoal. Esta é a parte mais difícil, embora a questão comercial, actualmente, também provoque muitas dores de cabeça, com a descida do euro e a banca a exigir muito. Causam-me grandes preocupações.”
E8	“Há uma acção negativa pois os constrangimentos são muitos nos hotéis. Quando o cliente se dirige ao Director tem que haver um pouco de verdade naquela situação e, por isso, o pensamento deve prevalecer à acção. Se agirmos antes de pensar não sai tão bem como gostaríamos.”
E9	“Não há. O turismo rural não é para todos os clientes. Desde que percebam qual o local para onde vão, não são muito exigentes. Há, também, aquele cliente que não percebe onde está e é exigente e depois não gosta e se vai embora. Por isso, a minha preocupação pela não satisfação dos clientes. Assim, quero que os poucos clientes que tenho, saiam satisfeitos.”
E10	“ Não sei.”
	“Neste momento, considero que há a necessidade de remodelar a unidade para que dessa

E11	forma se possa superar os resultados a que me propus. Quero cumprir objectivos financeiros e arranjar estímulos para desenvolver a minha unidade. É este o meu objectivo.”
E12	“Não sei.”
E13	“Existem alguns, em virtude da preocupação pela satisfação dos clientes. Estes criam alguma expectativa e quando se lhe depara este tipo de hotel, espera facilidades a um nível que, por vezes, não encontra, causando alguns constrangimentos. A experiência que tenho em hotéis de 4 e 5 estrelas é muito diferente daquilo que existe numa unidade pequena. Não consigo dar resposta pois causa constrangimentos e o cliente não percebe. Esta é uma actividade que me preocupa, constantemente. É muito absorvente e interfere com a vida profissional quer se seja homem ou mulher. A mulher tem mais problemas por causa dos filhos, ao passo que o homem está mais liberto. O horário é algo que limita e se não tivermos alguém que nos apoie é muito difícil [...]. Outro constrangimento é a falta de meios materiais, a falta de pessoal e de formação. O que mais nos queixamos é que os resultados são reflectidos por falta de recursos.”
E14	“Habitualmente, o receio que me assalta, é o facto de não ter mais hóspedes, [...]. Outra preocupação é o facto de apenas ter uma empregada para todo o serviço, pois a questão do pessoal aqui em Rio Frio, longe de um centro citadino, condiciona muito as coisas.”
E15	“No meu caso, que ainda não tenho assim tanta experiência, acho que há falta de autonomia porque verifico que os gestores tentam alertar para os problemas que todos os dias vão acontecendo numa unidade e nem sempre as sugestões são bem recebidas.”
E16	“[...] as minhas grandes preocupações têm sido a obtenção dos bons resultados e assegurar-me de que os meus clientes se sentem muito bem e que querem voltar, numa outra oportunidade. Outra dificuldade que tenho encontrado, ao longo dos anos, é arranjar uma equipa de trabalho coesa e motivada.”
E17	“Ter bons resultados e saber que os seus clientes se sentem muito bem e que querem voltar. A minha grande preocupação é encontrar uma equipa de trabalho interessada.”
E18	“Por vezes, é necessário agir logo porque os clientes são diferentes uns dos outros. Quanto aos constrangimentos, parece-me que a falta de recursos humanos qualificados é a queixa mais referida, por nós, gestores hoteleiros.”
E19	“Internamente, algumas dificuldades no mercado de trabalho para encontrar as pessoas certas e depois de as encontrar, agarrá-las. Depois, em termos da região de Setúbal, há alguma dificuldade até mesmo na obtenção de produtos como, por exemplo, os legumes que têm que vir de fora. Há a dificuldade de fixar aqui os clientes ao fim de 2 dias de permanência pois consideram que está tudo visto. Também, a falta de animação local com um roteiro regular de actividades que ajude a prender um cliente. Há oferta mas esta está mal divulgada e podíamos criar aqui algumas sinergias para atrair os clientes. Há também um desenquadramento da qualidade dos serviços de restauração, serviços ou comércio tradicional e há pouca exigência para evoluir. Aqui, é o mínimo indispensável. Temos dificuldade em colar a nossa imagem ao nível da cidade. Outro grande constrangimento é quanto às empresas de animação para casais ou um limitado número de pessoas, pois não querem fazer circuitos com números limitados assim, considero que enquanto não fizerem este investimento está tudo defraudado.”
E20	“Os constrangimentos mais sentidos são os atribuídos ao staff mas também aos clientes. A questão do pessoal é das mais difíceis questões de resolver porque aqui em Sines é difícil arranjar pessoal para trabalhar que conheça a actividade. As pessoas não têm formação, não têm honestidade, nem sequer demonstram ter responsabilidade e falta de humildade. Outro factor importante é que as pessoas são também pouco ambiciosas.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais

CATEGORIA: Gestor hoteleiro como profissional de Turismo

SUB-CATEGORIA 2: Aspectos positivos e negativos da profissão como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 4	Sente-se um gestor hoteleiro realizado, profissionalmente?
E1	“É um pouco cedo para falar disso mas a minha paixão é a hotelaria. Se não for como directora será como proprietária. Será na realização do meu próprio projecto. [...]”
E2	“Não respondeu”
E3	“Julgo que sim, embora a idade já pese mas em termos de dinâmica e gosto, que ainda tenho pelo que faço, penso que ainda outros desafios me podem ser colocados e para os quais estou preparado. Não tenho pretensões a ter uma unidade minha, nunca passará por aí e quando se gosta do que se faz sabe-se muito mais do que os outros sabem. Cheguei à conclusão que vou continuar a trabalhar para terceiros.”
E4	“Essa é uma pergunta muito interessante porque, actualmente já me sinto realizado porque adoro a minha profissão, que tive oportunidade de escolher. Sempre que é necessário faço alterações, ou seja, faço como que um <i>refreshment</i> . Posso dizer que vivo e trabalho com base na minha própria insatisfação. Faço planos, cumpro-os mas como nunca me sinto satisfeito, tento superar o nível a que me propus.”
E5	“Sinto-me realizado como gestor hoteleiro. Desde o primeiro momento que experimentei e tirei o curso que sabia o que queria. Na realidade, foi uma segunda opção muito rápida.”
E6	“Não, o que sinto é alguma frustração pelas pessoas que dirigem o nosso país.”
E7	“Penso que sim, que me sinto uma pessoa realizada, mas não parei ainda, penso dar mais <i>um pulo</i> . No meu entender, o difícil foi dar o primeiro passo, agora é poder aumentar mais a oferta da unidade de que sou proprietária [...].”
E8	“Estou num percurso e, por isso, ainda não me sinto realizado.... Vamos remodelar...criar valências e essa realização passa por aí [...].”
E9	“Sinto-me perfeitamente realizada porque gosto do tipo de projecto que estou a desenvolver. Aprendi a gostar deste trabalho, num local que adoro e com mão-de-obra localizada. Espero, ainda, vir a realizar mais coisas.”
E10	“Ainda é muito cedo para fazer um balanço, embora já saiba dizer que adoro o turismo e que pretendo continuar nesta actividade. Vou fazer formação porque é muito importante estar preparado.”
E11	“Não, por enquanto não, porque gostava de ter novas experiências e outras condições de trabalho. Queria permanecer 3 ou 4 anos numa unidade e depois mudar. Penso que já estou há tempo de mais aqui, porque já fez 9 anos e considero tratar-se de muito tempo, num sítio só. Está na hora da mudança.”
E12	“Sim, de uma certa forma, sim. Na hotelaria trabalhamos muito por projectos e eu gosto disso. Criar desafios, desenvolver projectos em 2 ou 3 anos e partir para outro desafio. Neste momento estou realizado mas quando fizer 3 anos de permanência na unidade penso sair para outro projecto.”
E13	“Ainda não sei.”
E14	“Sou, sou uma pessoa realizada, mas gostava de ter mais clientes, senão é difícil ser

	hoteleira.”
E15	“Para mim, todos os dias são desafios novos.”
E16	“Talvez não. Porque em dada ocasião, passou-me pela cabeça adquirir um hotel pequeno, talvez de 50 quartos, mas isso acabou por não passar de um sonho. Gosto, especialmente, de dirigir pessoas [...].”
E17	“Sinto-me realizada com a gestão desta unidade hoteleira mas não me importaria de aumentar as infraestruturas de modo a possuir o dobro dos quartos. Esse será o meu projecto no futuro.”
E18	“Por enquanto ainda é cedo para referir isso mas uma coisa é certa, gosto muito do que faço mas gostava mais de ter um projecto pessoal, algo ligado à hotelaria, mas com qualidade [...].”
E19	“Acho que há algo para mudar. A partir de determinada altura corremos o risco de nos acomodarmos. Isto é fascinante porque conhecemos muitas pessoas, fidelizamos os clientes e quando mudamos para outra unidade as pessoas vão connosco. Acho que corremos o risco de ao fim de 5 ou 6 anos nos acomodarmos e perdermos o olhar crítico e, por isso, sinto que devo contrariar essa acomodação. Gostava de ter qualquer coisa minha em que eu pudesse não estar tão dependente e lançar-me num projecto próprio. Ser empreendedor.”
E20	“Sim, porque para mim, o importante é que os empregados gostem do local de trabalho e que os clientes se sintam bem. Não posso deixar de referir que ambiciono o máximo de resultados.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais**CATEGORIA: Gestor hoteleiro como profissional de Turismo****SUB-CATEGORIA 2: Aspectos positivos e negativos da profissão como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 5	Como avalia a sua relação com o staff? (mais imparcial ou afectiva e preocupada?)
E1	“Há quem diga que a gestão não se faz com o coração (e eu partilho isso) Tem que ser uma gestão feita com a cabeça. Por isso, talvez seja mais imparcial. As pessoas estão no mesmo <i>barco</i> e sabem quais são os objectivos mas a imparcialidade tem que reinar. Há uma fronteira clara que tem que ser respeitada e a partir do momento em que é respeitada há ambiente de trabalho.”
E2	“Na indústria de serviços há sempre uma parte afectiva e embora as pessoas não tenham conhecimento, nós temos sempre que ouvir e perceber. No grupo <i>Accor</i> trabalhamos de porta aberta, ouvimos opiniões, fazemos inquéritos internos, o que mantêm um bom clima de trabalho, pois é como funciona a equipa liderada por mim.”
E3	“A minha relação com os meus colaboradores é uma relação quase familiar. Não uso galões na minha actividade, pois o que dou aos meus clientes é o que dou aos meus colaboradores. Faço uma gestão participada por objectivos de 24 horas, mantendo a minha porta aberta. Se uma pessoa não der resposta nas 24 horas seguintes essa pessoa pode subir o <i>degrau</i> acima porque as coisas não podem parar. Neste tipo de hotel pequeno é mais complicado. Eu escuto as bases, se é correcto ou incorrecto, porque há grande polivalência de funções, começando logo pelo director e, isso vai implicar mais disponibilidade e maior diálogo.”
E4	“Não respondo a essa questão.”
E5	“A relação muito afectiva com os funcionários pode ser perigosa. Não me queixo das equipas que liderei, pois criei boas relações e como estou sempre presente, isso faz a diferença. Não sou gestor de gabinete, pois antecipo os problemas e como passo muito tempo com eles, conheço as suas personalidades e dou sempre razão, primeiro ao pessoal e só depois ao cliente. Convivo muito com eles, mesmo fora do trabalho e tenho uma equipa jovem com grande qualidade de trabalho.”
E6	“Para mim, considero que são ambas necessárias, quer na imparcialidade quer na afectividade, mas sempre com muita disciplina. Não me parece possível esquecer esta última parte.”
E7	“Considero o meu relacionamento com os trabalhadores, razoavelmente, afectivo, uma vez que apoio quem trabalha comigo. [...]”
E8	“Há as duas situações: a afectiva quando tem que ser afectiva e a outra quando os empregados têm que ser postos na ordem.... Eles têm que se sentir parte da equipa, ser autónomos financeiramente para se sentirem bem.”
E9	“Tem que ser muito imparcial, porque, infelizmente, quando se misturam as coisas, depois não correm bem.”
E10	“Tenho uma relação afectiva com os meus colaboradores porque me toca tudo o que se relaciona com eles. “
E11	“A minha relação é franca e afectiva porque conheço bem todo o pessoal [...]”
E12	“Cada gestor tem uma forma de agir e a minha é perto do staff. Ouvi-los e ir ao encontro dos seus anseios para que eles se sintam motivados e possam contribuir

	com o mesmo espírito de equipa homogénea. Obter dos trabalhadores o melhor que podem dar e definir objectivos, passando a informação aos trabalhadores. Considero que um trabalho grande de equipa com o mesmo espírito activo. Assim, temos que ser abertos, pois trabalho bem com a parte emotiva e com a firmeza.”
E13	“Há vários exemplos de Directores: os de porta fechada e os de porta aberta. Estes estão presentes e quando precisamos de algo, obtemos. Eu gosto muito deste tipo de pessoa e faço o mesmo. Gosto de ir ao balcão, fazer questionários, reuniões, briefings. Sou uma gestora muito operacional, por isso, acho que não há um ideal há sim maneiras diferentes de ser. Por vezes, há uma tendência de familiaridade connosco mas temos que voltar a colocar as coisas na ordem.”
E14	“A minha relação com os trabalhadores é afectiva, embora sejam poucos.”
E15	“O que eu verifico é que no <i>Campanille</i> há uma relação familiar, embora concorde que tem que existir também algum distanciamento, porque senão há uma mistura de posições que não ajuda nada à gestão. Tenho que estar a par dos problemas dos empregados para poder motivá-los mas não posso envolver-me a nível particular.”
E16	“Tenho sido sempre uma pessoa muito preocupada com os outros. A minha relação com os trabalhadores é, essencialmente, afectiva e preocupada.”
E17	“Relação afectiva e preocupada.”
E18	“A minha relação com os trabalhadores não é fácil, principalmente, porque se encontram muito dispersos e nem sempre consigo ouvi-los e aconselhá-los. Eu tento gerir esta situação de uma forma franca mas é difícil.”
E19	“[...] Procuo ter uma relação muito afectiva na forma de me relacionar para que tenham muita confiança [...].”
E20	“O meu hábito é estar presente tentando resolver muitas das questões pessoais que os afectam. É uma relação presente que pretende dar-lhes sentido de responsabilidade. Quero apoiar e tentar resolver os seus problemas mesmo que para isso seja necessário fazer qualquer tarefa com eles.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais

CATEGORIA: Gestor hoteleiro como profissional de Turismo

SUB-CATEGORIA 2: Aspectos positivos e negativos da profissão como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 6	Como compatibiliza a vida profissional, familiar e pessoal? (tríade Homem/Mulher - Cidadão/Cidadã - Profissional?)
E1	“Não deixei nada para trás. As coisas têm sido vividas com muita intensidade [...]. Mas, ainda há <i>muito chão</i> para percorrer. Penso que a cidadã, a mulher e a profissional andam de mãos dadas. Entretanto, posso destacar a cidadã acima de tudo, no hotel, pelo comportamento para com o trabalhador e para com o cliente, embora a mulher esteja sempre presente...”
E2	“Como sou uma pessoa responsável e preocupada com o que me rodeia, consigo compatibilizar as três tarefas.”
E3	“Não é fácil, mas como eu costumo dizer quando as pessoas são inteligentes e fazem o que gostam conseguem chegar a todos os lados porque de outra forma não seria possível. Nós precisamos todos da parte familiar e essa está lá [...]. A família é o segundo <i>item</i> da minha vida. Tenho um grande privilégio porque casei com uma mulher e continuo casado com ela. Considero que por detrás de um grande homem está uma grande mulher. Temos que ter uma grande capacidade e não nos isolarmos.”
E4	“Consigo compatibilizar porque considero ter uma mulher excepcional que largou tudo para me acompanhar. Desta forma, é possível conciliar as três vertentes.”
E5	“Não sei dizer.”
E6	“Por vezes, consegue-se mas com muito esforço pois não é fácil porque esta é uma profissão muito exigente, diria mesmo que é quase como um sacerdócio. Enquanto os outros se divertem nós trabalhamos, pelo que se torna difícil conciliar a profissão com a família.”
E7	“Às vezes, é muito difícil pois obriga deixar para trás muita coisa pessoal que é importante para a nossa estabilidade emocional.”
E8	“Eu sou suspeito dada a minha faixa etária pois hoje tenho interesses que não tinha há 20 anos atrás. Hoje, as minhas necessidades estão ligadas à ópera, ao fado, às exposições...”
E9	“Nesse aspecto, ficamos a perder muito com os homens que são <i>abençoados</i> [...] No meu caso, é fácil, pois tenho a minha casa junto do trabalho, da minha família, da minha profissão. Quando há tranquilidade [no hotel] é fácil mas quando há muito movimento quem fica a perder é a minha casa e os meus filhos. Acho, contudo, que as mulheres que trabalham são muito fortes e valentes.”
E10	“Isso não é fácil mas consigo compatibilizar a minha profissão com a vida pessoal e social, embora nos últimos 2 anos tenha sido muito difícil.”
E11	“Acho que nem sempre é fácil, porque a família fica penalizada, nesta situação. Quando os meus amigos e familiares vão de férias, nós temos que trabalhar. A compensação que, nós gestores, temos é o contacto com o estrangeiro através das viagens e saídas pontuais que, de certa forma, nos compensam.”
E12	“A hotelaria nem sempre é fácil. Nós vivemos em cima da operação do hotel e por isso há semanas em que não conseguimos compatibilizar mas há outras que já conseguimos. A família fica sempre penalizada pois enquanto todos estão de férias,

	nós trabalhamos. Por isso, as saídas ao estrangeiro compensam de alguma forma e precisamos estar na região para nos imbuirmos do espírito regional.”
E13	“Não muito bem, por isso é que estou divorciada. Acontece a qualquer um de nós em qualquer profissão que exija muito. Eu sempre dei muita prioridade à minha profissão, apenas o meu filho está primeiro. Nem todas as pessoas dão a mesma importância, mas são opções que fazemos e as mulheres são também diferentes umas das outras. O que acontece é que na actividade hoteleira é mais o desgaste psicológico do que o físico e quando nos criticam por algo, então ainda é pior.”
E14	“No meu caso pessoal, como pode ver, tenho a vida muito facilitada porque não só vivo no local de trabalho, como também conto com o apoio de familiares, incluindo os netos que já se estão a formar para virem a gerir a unidade e dedicarem-se à restauração.”
E15	“Julgo que vou conseguindo conciliar os diferentes papéis, por vezes, com alguma dificuldade mas por enquanto consigo fazê-lo.”
E16	“Consigo compatibilizar as três vertentes, porque estabeleço boas relações pessoais e sociais, com facilidade.”
E17	“Julgo que tenho conseguido compatibilizar a minha vida pessoal, profissional e social, embora há 9 anos não faça férias.”
E18	“Verdadeiramente, acho que não consigo compatibilizar. Actualmente, apenas fica o profissional. É apenas esse que permanece.”
E19	“Consigo bem, pois há valores fundamentais e procuro essa coerência. Há períodos em que exijo à minha família a falta de presença e até agora tem corrido bem. Procuro compensar depois.”
E20	“Como sou solteira não é ainda muito difícil compatibilizar, embora tenha abdicado da minha vida pessoal, e que compenso com a profissão.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais**CATEGORIA: Gestor hoteleiro como profissional de Turismo****SUB-CATEGORIA 2: Aspectos positivos e negativos da profissão como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 7	Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?
E1	“Não sei”
E2	“Não respondeu”
E3	“Raramente, somos reconhecidos pelos outros, mas quando fazemos o que gostamos e fazemos o melhor, obviamente, que o reconhecimento vem. Eu não me posso queixar. Há 3 anos atrás a Revista <i>MenuMagazine</i> atribuiu-me o prémio de melhor director do ano, o que se torna motivador. Quando alguém se lembra de nós e dos desafios que enfrentamos, ao longo dos anos, é bom, pois ninguém oferece nada se a pessoa não tiver capacidade para isso.”
E4	“Quanto a isso, posso afirmar com segurança que me sinto reconhecido pelo esforço que tenho desenvolvido. Embora considere ter falhado em certa altura porque não aproveitei uma oportunidade de me tornar num empresário como gostaria. Penso que por falta de ambição.”
E5	“Não me posso queixar, pois tenho a vida que quero e o que gosto de fazer, por vezes, com muita dor de cabeça mas continuo a apostar nesta profissão, porque me sinto reconhecido. Há grande reconhecimento quer por parte dos institucionais quer por parte dos agentes, pois um hotel é um espaço privado importante.”
E6	“Sinto que tenho sido reconhecido, embora ache que o contributo dos meus funcionários deva ser idêntico ao do empresário. Nós trabalhamos muito mais do que eles.”
E7	“Não sei dizer.”
E8	“Primeiro, esse reconhecimento deverá vir dos clientes e em simultâneo dos trabalhadores. Quanto à Administração quer sempre mais e mais e nós somos como os treinadores de futebol: se a equipa ganha é óptimo, se empata é alerta amarelo, se perde temos a luz vermelha.”
E9	“Sim, sinto que sim.”
E10	“Por vezes, não me sinto recompensado porque a Administração exige sempre mais, embora refiram o meu esforço e dedicação ao trabalho.”
E11	“Por vezes, sinto que não sou reconhecido e isso deixa-me muito desanimado. Gostava de ter mais autonomia para poder valorizar o que temos e que de outra forma não consigo rentabilizar.”
E12	“O nosso barómetro é sempre o cliente. Quando o cliente repete a sua estadia, ou seja, o nosso <i>“repeat guest”</i> aparece, isso comprova o reconhecimento que vem do exterior, ou mesmo quando esse reconhecimento vem através dos nossos funcionários. Quanto à Administração, depende porque eles consideram os resultados sempre insuficientes e querem mais e mais.”
	“Acho que é essencial e no meu caso tenho tido a sorte de ser convidada. Nunca preenchi uma proposta de emprego pois tenho sido convidada, bastando alguns

E13	telefonemas para obter logo o emprego. Isto é ser reconhecida pelos nossos superiores e amigos.”
E14	“Sinto que sim, sou reconhecida.”
E15	“É das actividades mais ingratas porque não temos tempo para nada. Até mesmo o nosso cliente, por vezes, não compreende ou então é a Administração que não reconhece o esforço que se desenvolve, diariamente.”
E16	“Sinto-me reconhecido sim, porque o <i>staff</i> gosta de trabalhar comigo e porque os clientes me enaltecem [...].”
E17	“Sinto-me reconhecida porque o pessoal gosta de trabalhar comigo e porque os clientes agradecem a simpatia e o bem-estar.”
E18	“Acho que sou reconhecido tanto pelos clientes como pela Administração.”
E19	“Acho que sim. Tenho algum orgulho pois nunca concorri a nada, tenho sido sempre convidado.”
E20	“Sim, sinto-me reconhecida, mesmo em termos sociais porque criei uma imagem de respeito e qualidade ao meu redor.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais

CATEGORIA: Perfil de género - Masculino/Feminino

SUB-CATEGORIA 1: Futuro perfil do gestor hoteleiro - Masculino/Feminino

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 8	A actual gestão hoteleira regional apresenta mais competências do <i>saber-fazer</i> ou mais competências <i>inter-sociais</i>? E na futura gestão?
E1	“O <i>saber-fazer</i> é muito importante pois é o que nos evidencia, o que nos caracteriza, o que dá a personalidade. Mas não consigo responder sobre o que é mais importante. Como é óbvio, nós, os gestores, estamos sozinhos no <i>barco</i> . Para dar uma resposta pragmática, penso que não podemos dissociar um do outro... Talvez os dois.”
E2	“Concordo que a mulher é mais sensível, humana, pronta e ágil.”
E3	“Há um misto das duas mas cada vez pesa mais a experiência adquirida, só a técnica nunca funciona. O gestor do passado era aquele que conhecia só aquilo ao passo que o de hoje, tem que saber de tudo. Recepcionar e dirigir aos outros é muito importante, hoje somos generalistas.”
E4	“Sobre isso não tenho uma ideia formada.”
E5	“Quanto a mim, o <i>saber-fazer</i> e a relação <i>inter-social</i> são muito importantes.”
E6	“Considero que é do <i>saber-fazer</i> mas também é do <i>inter-social</i> . São ambos necessários.”
E7	“Sente-se mais da parte da mulher essas competências.”
E8	“Acho que são as relações <i>inter-sociais</i> mas também o <i>saber-fazer</i> [...] A mulher quando se impõe, impõe-se pelo mérito e muito do <i>saber-fazer</i> .”
E9	“Considero que o <i>saber-fazer</i> tem que lá estar, já a parte social pode ser feita por outra pessoa. Pessoalmente, sou uma pessoa tímida, reservada e por isso, prefiro que isso seja feito por outra pessoa. O gestor deve estar preocupado em gerir a unidade.”
E10	“No futuro, gostava que fosse equilibrado, mas acho que quer o homem quer a mulher têm a mesma sensibilidade. Contudo, no homem isso depende sobretudo da educação que lhe deram. Pessoalmente, gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras [...]”
E11	“Penso que é um misto do <i>saber-fazer</i> e das competências <i>inter-sociais</i> pois o mundo, quanto a mim, é das mulheres. A mulher tem um sexto sentido e isso ajuda muito, mas, por outro lado, é muito complicada e o homem é mais camarada, ao passo que as mulheres <i>apunham-se pelas costas</i> [...]”
E12	“Há uma parte do <i>saber-fazer</i> na hotelaria que é fundamental e como na hotelaria se vive muito de experiências [...]. Mas a parte técnica também é importante. Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar. Temos que perceber as tendências e o cliente migra para onde lhe oferecem isso. Hoje, o <i>inter-pessoal</i> é fundamental.”
	“Acho que há vários padrões mas não há um <i>guião</i> . A forma de agir depende de cada

E13	<p>peessoa, mesmo sendo muito experiente. O mais importante é a nossa própria visão, sendo o mais abrangente possível [...].”</p>
E14	<p>“Considero que a mulher tem um à-vontade diferente do homem [saber-fazer], demonstrando uma capacidade e sensibilidade para as coisas da casa e também mostra um gosto particular por receber pessoas e acarinhá-las mais do que alguns homens, mas há sempre excepções.”</p>
E15	<p>“O que verifico pela pouca experiência que possuo é que cada vez mais as mulheres estão [saber-fazer], a surgir na hotelaria, porque me parecem seres mais sensíveis que a sociedade acha que têm que ser boas mães, boas esposas, boas profissionais, bonitas e frescas. Penso que a mulher tem a capacidade de ver pormenores, as mulheres fazem o trabalho doméstico e desculpam essa tarefa ao homem.”</p>
E16	<p>“Antigamente, as mulheres trabalhavam exclusivamente, nas limpezas e na arrumação de quartos mas, hoje em dia, elas já estão na recepção, no Bar, no Restaurante, no comercial e na direcção [saber-fazer]. Considero que trabalho melhor com o perfil feminino porque elas são mais sensíveis, menos exigentes e mais disponíveis.”</p>
E17	<p>“Parece-me que é um misto das duas, quer do <i>saber-fazer</i> quer do <i>inter-social</i>. A maioria do meu <i>staff</i> é composto por mulheres porque elas têm um <i>feeling</i> diferente para a hotelaria, principalmente, para os pormenores da limpeza dos quartos e das arrumações [saber-fazer]. As mulheres são simpáticas e mais disponíveis embora considere que os homens também são importantes [...].”</p>
E18	<p>“Considero que o <i>saber-fazer</i> e a relação <i>inter-social</i> são muito importantes.”</p>
E19	<p>“Nós vivemos num mundo machista mas as mulheres já vão sendo aceites como chefias. A minha experiência indica-me que ainda existem muitos homens nas direcções de hotéis e isso tem a ver com a disponibilidade, uma vez que as mulheres têm a questão da maternidade que lhes <i>corta as pernas</i>.</p> <p>Nota-se, que há alguma mudança, e por isso, elas fazem falta [saber-fazer], pois têm uma visão mais apaixonada do negócio e são mais duras nessa área.”</p>
E20	<p>“As mulheres são mais sensíveis, têm um <i>savoir-faire</i> diferente do homem. A mulher tem passado muitos anos na sombra do homem, mas possui um sexto sentido. Ela é eficaz e tem mais empenho [saber-fazer], pois vai à luta e não baixa os braços, mesmo em situações de desespero.”</p>

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais

CATEGORIA: Perfil de género - Masculino/Feminino

SUB-CATEGORIA 1: Futuro perfil do gestor hoteleiro - Masculino/Feminino

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 9	Quais os estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros?
E1	“Penso que não deverá haver. Deverá ser autónomo para formar a sua própria personalidade. Já falei da competência, do profissionalismo e deve criar o seu próprio <i>modus operandi</i> . Se há [...] Penso que as pessoas deveriam ter esses valores profissionais, as competências de um gestor. As pessoas têm que ser genuínas.”
E2	“Há o do <i>Velho do Restelo</i> que se sente o mais experiente e portanto, o melhor.”
E3	“Eu acho que há e vai continuar a haver. Talvez hoje menos, mas vai continuar. Eu ainda faço parte de uma geração cuja formação nada tem a ver com a de hoje. E se olhar para trás vejo o meu pai que também era hoteleiro e me transmitiu o que sabia. Os estereótipos do passado hoje não funcionam porque vivemos num mundo diferente e temos que ter uma grande carga de humildade porque o <i>quer, posso e mando</i> ou a <i>gestão do chicote</i> já não funcionam. Temos que nos adaptar a uma nova forma de gerir. A formação humana é diferente e a sociedade de hoje é cada vez mais egoísta.”
E4	“Não sei identificar os estereótipos mas considero que uma mulher para se impor é obrigada a usar a mesma linguagem do mundo machista onde se encontra. As mulheres, hoje, estão mais frias, mais calculistas e mais <i>senhoras do seu nariz</i> , mas considero que elas têm que actuar assim em virtude da sociedade que enfrentam. Eu sou mais um <i>velho do Restelo</i> , porque para mim a disciplina é muito importante assim como as hierarquias e eu exijo sempre muito respeito e dinamismo.”
E5	“Não há estereótipos na hotelaria. E, parece-me que nesta já não se inventa nada porque somos todos muito diferentes. Não sei o que pensam os outros mas quanto a mim é tudo muito claro.”
E6	“Na minha opinião, julgo que há poucos, mas há. Não sei agora identificá-los mas sei que existem.”
E7	“Na minha opinião existem estereótipos, na hotelaria. Eu sinto-me igual ao homem mas, por vezes, o facto de se ser mulher impede que me considerem e, por isso, sou obrigada a falar mais forte. Temos que ser educadas mas não facilitar muito e sobretudo não minimizar os problemas.”
E8	“Há estereótipos como: os <i>audazes</i> (como eu). Há os <i>impetuosos</i> , os <i>conflituosos</i> porque nos conflitos conseguem gerir as emoções. Há os <i>incapazes</i> que procuram, em situações de desagrado buscar o conflito. Há os <i>emotivos</i> , os <i>donos da razão</i> em quem eu não confio e há os <i>autistas</i> .”
E9	“Não sinto mesmo. Independentemente do sexo, é o carácter que faz a pessoa. Não vai pela diferença de sexo, ou eu sou uma afortunada mas não tenho dado por isso.”
E10	“Não sei.”
E11	“Não sei.”
E12	“Há sim. Há ainda gestores <i>fechados</i> no escritório rodeados de papéis. Hoje, essa já não é a melhor forma de gerir porque criam um espaço quase inatingível onde não se pode tocar. Gerem através da leitura dos relatórios. Já não se inventa nada, somos todos muito diferentes. Continua a haver o <i>Sr. Director</i> que faz circular a mensagem

	através de 3 filtros, o que faz com que este <i>gestor de escritório</i> não tenha a capacidade de fazer mudanças, em devido tempo. O cliente nunca o vê.”
E13	“Eu não, mas sei que existem através de alguns colegas. Quando elas usam um decote maior há logo um reparo e um preconceito de quem se cuide mais e uso mais maquilhagem que dizem logo que é para tapar a falta de qualidade, ou seja, é o estereótipo da <i>Barbie</i> . A mulher que é comercial não pode ser mais forte ou pouco feminina. Há a questão da indumentária, vê-se primeiro a pessoa e depois o CV. Ao homem não é exigido nada. Pode ser careca e gordo.”
E14	“Não sei.”
E15	“Quanto aos estereótipos o que me parece é que à mulher é exigida uma boa imagem, verifico que os <i>sites</i> pedem pessoas para a Direcção de alojamentos e referem o facto de que deve ter <i>boa apresentação</i> . Outros, ainda, pedem Assistentes Comerciais já com <i> muito boa apresentação</i> . A diferença surge quando se referem ao homem e aí já não indicam predicados pessoais, podendo ser gordo, careca, baixo ou alto.”
E16	“Parece-me que cada caso é um caso.”
E17	“Não sei”
E18	“Sim, há alguns e tem a ver com pessoas que vivem o projecto hoteleiro com uma visão virada para dentro.”
E19	“Acho que se exige à mulher cuidado na sua apresentação pois o padrão de beleza e juventude conta muito, apesar de não existir competência e experiência. Não sei se há estereótipos. Não sinto isso.”
E20	“Não há.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais**CATEGORIA: Perfil de gênero - Masculino/Feminino****SUB-CATEGORIA 1: Sensibilidades e empatias femininas****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 10	Como é que desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes?
E1	“Não sei.”
E2	“Não respondeu”
E3	“Não respondeu”
E4	“Não desenvolvo, pois não estou preocupado com o que pensam.”
E5	“Não sei. Não há fórmula definida. Ser sincero, verdadeiro e coerente é o importante. Gerir equipas é ser sempre igual. Deve-se respeitar as regras estabelecidas pois parece-me que a coerência é o lema. As gestoras femininas são sensíveis, humanas e antecipam as situações.”
E6	“Existem várias formas.”
E7	“Não sei.”
E8	“Apresento-me aos clientes e tento saber o que precisam. Já com os trabalhadores converso, pondero e transmito.”
E9	“Não respondeu”
E10	“Não sei.”
E11	“Não sei.”
E12	“Não, acho que o lado feminino tem tantas oportunidades como o lado masculino. Eu falo com os meus colaboradores e ouço-os sempre.”
E13	“As mulheres transmitem mais empatia mas menos confiança. Isto acontece porque o nosso ar bonzinho prejudica-nos. Temos que usar uma máscara e não devemos ultrapassar um determinado limite porque depois é complicado recuar. Temos que ter muito cuidado com a forma como nos mostramos [...]”
E14	“Não sei.”
E15	“Não sei.”
E16	“Não sei.”
E17	“Não sei.”
E18	“Depende da cultura do cliente. Precisamos de receitas e deve-se fazer com que o cliente repita a estada.”
E19	“Depende das pessoas. Há empatia com os subordinados e com os clientes. Há aproximações com o cliente que resulta mais quando são feitas pelas mulheres devido à sua fragilidade. Ela pode fazer mas pode ser interpretada de outra forma.”
E20	“Não sei.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais**CATEGORIA: Perfil de género - Masculino/Feminino****SUB-CATEGORIA 1: Sensibilidades e empatias femininas****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 11	Como avalia o papel das mulheres-gestoras? (Será a gestão feminina sinónimo de menor seriedade e menor autoridade?)
E1	“Não, não sinto isso, pessoalmente. Muito pelo contrário, às vezes até há benefícios nessa situação. No que diz respeito aos clientes, estes entendem e aceitam a mulher com a mesma seriedade e não colocam em causa a autoridade. Nunca senti entraves nem barreiras pelo facto de ser mulher, mesmo perante reclamações. Com o <i>staff</i> também tem sido fácil, tal e qual como com os clientes. Hoje em dia, o facto de sermos mulheres já não é um impedimento, temos é que estar alerta. As mentalidades já estão a mudar.”
E2	“Não respondeu”
E3	“Negativo. O relacionamento que tenho tido com as mulheres é melhor do que com os homens, mas acho a mulher mais atenta, mais cuidada. Não considero mais profissional do que o homem mas acho que se ela tivesse tido as mesmas oportunidades do que o homem, hoje estaria diferente. Quando preciso de alguém não me preocupo se é homem ou mulher. Tenho mais mulheres na unidade porque gosto mais de trabalhar com mulheres que são mais atentas e mais cuidadas nas coisas.”
E4	“Não é porque as mulheres lutam da mesma forma que os homens mas são mais determinadas e têm muita vontade de vencer.”
E5	“[...] Na minha opinião, são as mulheres que vão tomar conta de tudo. Também me parece que, actualmente, se formam mais mulheres.”
E6	“Depende do feitio de cada um, mas segundo me parece, continua a subsistir uma mentalidade machista na nossa sociedade.”
E7	“Eu sinto-me igual ao homem mas, por vezes, o facto de se ser mulher impede que me considerem e, acabo por falar mais de rijo. Sinto-me à vontade e sinto que me encaram com seriedade e respeito. Tenho plena autonomia para fazer o que quero mas a minha principal preocupação, é a satisfação dos clientes.”
E8	“É sinónimo de maior desvio. As senhoras são difíceis de gerir porque têm um <i>modus operandi</i> mais sensível e não aceitam bem a crítica.”
E9	“Não sinto isso na gestão hoteleira. Normalmente, não. O que observo é que aqueles senhores de mais de 60 anos, demonstram alguma diferença na forma de actuar. Fora isso, não sinto mais nada.”
E10	“Gostaria de responder mas ainda não sei dizer.”
E11	“Actualmente, a mulher já começa a ter mais formação académica, e por isso começa a ser aceite, com a mesma seriedade e autoridade que um homem apresenta.”
E12	“Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar.”

E13	“Porque a nossa simpatia é muitas vezes confundida com um sinal de fraqueza. Quando fazemos equipas, temos que manter a autoridade mas há a tendência para uma má interpretação. Eu sou a favor se uma equipa bem disposta.”
E14	“Eu nunca senti qualquer forma de desrespeito por ser mulher.”
E15	“O que verifico é que não é fácil ser chamado à atenção por uma mulher porque pensam que as mulheres estão apenas ali para ajudar e não para pensar, liderar ou controlar outras mulheres e homens. Julgo que o problema feminino é que elas não acreditam nelas próprias. As mulheres precisam ter mais força e acreditar que merecem e que valem. Segundo a minha opinião, a mulher tem o perfil para o turismo.”
E16	“A unidade hoteleira é assegurada por 3 senhoras que demonstram muita seriedade e autoridade, pois considero que elas são muito dedicadas, correctas, verdadeiras e expõem bem as situações que se lhes apresentam.”
E17	“Parece-me que há a mesma seriedade e a mesma autoridade.”
E18	“Não sei.”
E19	“Não. Acho que é ao contrário pois ela é mais autoritária. Se negociar um determinado tipo de coisa, ela consegue vender o que queremos pela experiência pessoal e, por isso, transmite mais confiança. Em termos de negociação com operadores... não sei mesmo.”
E20	“No meu caso, tenho autoridade e seriedade e nunca senti que me colocavam de parte por isso. A mulher é simpática e isso facilita muito.”

DIMENSÃO A: Representações Identitárias Profissionais

CATEGORIA: Perfil de género - Masculino/Feminino

SUB-CATEGORIA 1: Sensibilidades e empatias femininas

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 12	<i>Cuidar dos clientes é atributo feminino ou masculino?</i>
E1	“ <i>Cuidar dos clientes</i> ... talvez seja mais do foro feminino. Penso que sim que é mais feminino. Talvez seja o meu lado feminino a falar mais alto, mas penso que sim. Nós temos uma personalidade mais orientada para os cuidados.”
E2	<i>Cuidar dos clientes</i> é mais do feminino mas também há homens excelentes.”
E3	“É igual, homem e mulher, embora o cliente receba melhor uma mulher do que um homem. Ela tem mais hipóteses de sucesso do que o homem. Para mim não há distinção desde que sejam ambos competentes.”
E4	“Não sei.”
E5	“Para mim, todas as mulheres que conheci na hotelaria e na gestão são muito competentes pois são muito determinadas. Considero que fruto das suas características elas são mais organizadas, mais disciplinadas e fazem mais tarefas. Em simultâneo, continuam a ter uma vida activa, profissionalmente, prestam atenção à família e fazem o trabalho doméstico, ao passo que o homem não consegue fazer ambas as coisas e ao chegar a casa é o tipo <i>macho latino</i> que não faz nada.”
E6	“Eu acho que, cada vez mais, a mulher está a ascender a lugares de topo. Porquê? Porque ela tem um perfil que vai ao encontro das necessidades do cliente e, por isso, será a mulher, o gestor hoteleiro do futuro.”
E7	“Acho que <i>mimar</i> os clientes é mais do foro feminino. As mulheres têm outra visão para a actividade hoteleira, olham mais para os detalhes e vêem melhor os pormenores. Conseguem acumular diversas tarefas, embora também haja homens que o fazem da mesma forma. <i>Cuidar dos clientes</i> , na minha opinião, é mais do foro feminino do que do masculino e a mulher tem mais sucesso nesse papel.”
E8	“É mais masculino porque a senhora não tem a mesma abertura do homem. Este pode dirigir-se de outra forma. Uma senhora que convida um homem para tomar um café, sujeita-se a ouvir do outro lado dizerem: <i>Oh lá!</i> ”
E9	“Quando entrei nesta actividade já era uma mulher com vida organizada. Não senti quaisquer dificuldades quer junto de clientes quer junto de fornecedores ou outros e por isso não tenho sentido problemas [...]. Depende da maneira de ser de cada um. É bissexual. Não acho que tenha o sexo definido. Qualquer pessoa que está na hotelaria e no turismo tem que ter essa habilidade. Eu tenho colegas que têm uma sensibilidade para a satisfação do cliente e não é pelo facto de ser homem ou mulher....”
E10	“Gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras mas não sei definir se será mais de um ou de outro.”
E11	“Acho que nesse aspecto, é atributo de ambos.”
E12	“Para mim, é apanágio dos dois, embora a mulher seja mais sensível, mais disponível e consegue perceber mais depressa do que o homem quando se trata de receber uma família. O homem é mais reactivo. Na recepção são ambos profissionais.”
E13	“Não sei.”

E14	“Como entrei na actividade já uma mulher adulta e com a vida organizada, nunca me senti discriminada quer quando fazia contactos com os outros quer com as empresas. “
E15	“Na minha opinião <i>cuidar dos clientes</i> será dos dois mas uma mulher pode e é boa gestora contudo secundariza-se porque está de acordo com a educação que lhe dão. Penso que ainda terão que passar muitos anos para que fique igual, para que haja igualdade [...]. Também vejo que há situações que são desfavoráveis à mulher porque há conversas que não temos com todos os clientes e aqui nesta unidade hoteleira, 80% dos clientes são homens sós. Uma mulher não pode convidar um cliente a tomar um café ou um copo, porque é logo mal entendida.”
E16	“Penso que é atributo dos dois. Tanto no Bar como na Recepção são muito bem aceites mas verifico que, por parte dos clientes, há uma maior afinidade com o perfil feminino.”
E17	“Sinto que consigo manter a confiança e empatia junto quer de clientes quer de colaboradores e o facto de ser mulher não muda nada. Sem dúvida que <i>cuidar dos clientes</i> é mais do foro da mulher, dadas as suas características e facilidades para a assistência ao próximo.”
E18	“Para mim, <i>cuidar dos clientes</i> é mais do perfil do homem no <i>front</i> e no da mulher no <i>back</i> . Por isso, acho que o dito popular que “ <i>por detrás de cada homem está uma grande mulher</i> » é, sem dúvida, muito correcto”.
E19	“Ambos.”
E20	“Tento equilibrar-me de forma concertada e tento desenvolver isso, contudo acho que as pessoas deveriam ter mais humildade. O meu lema é “ <i>vamos fazer aos nossos empregados e clientes como gostaríamos que nos fizessem a nós</i> ”. <i>Cuidar dos clientes</i> , na minha opinião, é atributo de uma gestão sem género.”

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais

CATEGORIA: Perfil sociográfico

SUB-CATEGORIA 1: Origem social

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 13	<i>Qual a idade, residência, estado civil e hobbies?</i>
E1	“Tenho 31 anos de idade [...]. Vivo na Aroeira e sou divorciada. Como dedico muito tempo à gestão do hotel, infelizmente, tenho pouco tempo para <i>hobbies</i> , para poder dedicar ao que eu gostaria.”
E2	“Tenho 33 anos, sou natural de Cantanhede, Coimbra e resido em Setúbal há 3 anos e meio. Estou cá pela segunda vez pois estive no Hotel Íbis, em 1997 [...]. Voltei a esta cidade passados 9 anos. Como <i>hobbies</i> tenho a leitura, o cinema e o desporto.”
E3	“Tenho 58 anos de idade [...]. Sou casado, 2 filhos e vivo em Alfragide. O meu <i>hobby</i> é gerir hotéis porque me dedico a 100%, à profissão.”
E4	“Tenho 67 anos, sou reformado, <i>sem me reformar</i> , na realidade. Sou casado e vivo em Lisboa. Como gosto muito daquilo que executo e que dirijo, numa expressão só, gosto do que faço. Como <i>hobbies</i> sempre pratiquei desporto e fiz <i>moto4</i> .”
E5	“Tenho 41 anos, sou casado e tenho um filho de 9 anos. Resido na Póvoa de Varzim e vim para o Alentejo há cerca de cinco anos e meio. Os meus <i>hobbies</i> são: basquetebol, futebol, pesca e relaxar.”
E6	“Tenho 64 anos e sou divorciado. A minha residência é em Lisboa e, actualmente, tenho como <i>hobbies</i> apenas o trabalho e a leitura, que gosto muito.”
E7	“Tenho 48 anos e sou divorciada. Neste momento tenho a minha residência em Albufeira e o meu <i>hobby</i> principal é o trabalho. Apenas durante o Inverno é que consigo ter tempo para ler um pouco.”
E8	“Tenho 50 e poucos anos, sou divorciado e tenho uma grande ligação à empresa. Sou natural de Angra do Heroísmo mas vivo no hotel desde sempre, desde há 27 anos. Tenho <i>hobbies</i> , com muito orgulho. Faço <i>jogging</i> 4 a 5 vezes por semana e também gosto muito de ler.”
E9	“Tenho 45 anos e vivo na Barroca d`Alva, em Alcochete porque sou filha do proprietário. Sou casada e tenho 4 filhos. Os meus <i>hobbies</i> são montar a cavalo, fazer <i>ski</i> na neve, ler e passar a maior parte do tempo com os meus filhos.”
E10	“Tenho 35 anos, sou solteiro mas vivo em <i>união de facto</i> com uma pessoa [...]. Tenho a minha residência no Barreiro. Como <i>hobby</i> gosto muito de jazz, desporto e natação mas tenho pouco tempo para me dedicar devido a esta actividade que é absorvente.”
E11	“Tenho 33 anos, sou casado, e resido em Mafra. Tenho 2 filhos e sou muito apoiado pela minha esposa. É, normalmente, ela que acompanha as crianças à escola. O meu <i>hobby</i> é a leitura, apenas.”
E12	“Tenho 47 anos, sou casado e resido na Cotovia [...]. Os meus <i>hobbies</i> são: a gastronomia, a etnografia, os passeios, as visitas na cidade e conhecer novas culturas, povos e praticar algum desporto.”
E13	“Tenho 41 anos, sou de Setúbal e moro na Amora, concelho do Seixal. Sou divorciada e quanto a <i>hobbies</i> é muito difícil tê-los, mas gosto de ler, de cinema e de viajar. A hotelaria deixa pouco tempo disponível porque são 24 horas por dia atenta, com o telefone sempre pronto e à mão.”

E14	“Tenho 75 anos, sou viúva, tenho 8 filhos e 25 netos. Sou gestora há cerca de 20 anos, do Palácio de Rio Frio, onde resido, por acaso. Como <i>hobbies</i> gosto de ler, viajar e estar com as minhas amigas, pois « <i>Sou muito independente</i> ».
E15	“Tenho agora 35 anos, sou casada e tenho 3 filhos. A minha residência é no Faralhão, em Setúbal, o que fica um pouco fora da cidade. Relativamente aos <i>hobbies</i> tem sido muito difícil porque nesta actividade estamos o dia todo a trabalhar e mais se for preciso. É uma indústria muito exigente, principalmente para uma mulher e então aproveito o fim-de-semana porque preciso de descansar. Gostava muito de fazer ginástica mas só faço quando posso, em virtude da minha actividade.”
E16	“Tenho 69 anos, sou casado, tenho duas filhas e dois netos. A minha residência é em Sesimbra onde existe qualidade de vida, no meu entender, pois sou oriundo de uma família modesta, do Norte do país. Como <i>hobbies</i> gosto de jogar ténis, ou seja, <i>bater bolas</i> , ler, fazer BTT e fazer caminhadas.”
E17	“Considero-me uma pessoa sem idade, mas tenho entre 50/55 anos e sou casada. Tenho uma filha que vive em Espanha. Nasci em Moçambique e o meu único <i>hobby</i> é a dedicação à gestão da unidade hoteleira e à sua reformulação diária.”
E18	“Tenho 45 anos de idade, sou casado e tenho 3 filhos. Actualmente, vivo em Carcavelos, mas sou oriundo de Coimbra e estive 10 anos no Porto, enquanto estudava. Relativamente aos meus <i>hobbies</i> é preciso dizer que não os tenho, porque sou obrigado a fazer muitos quilómetros todos os dias. Começo logo de manhã a circular entre Palmela, Setúbal, Alcácer do Sal e Santiago do Cacém que distam, consideravelmente, umas das outras. É bastante cansativo.”
E19	“Tenho 40 anos e sou de Lisboa, mas sempre vivi em Setúbal. Sou casado tenho 3 filhos e gosto de viajar, ler, de cinema e de cozinhar porque tenho pouco tempo livre. Como hobby remunerado dou aulas de formação na área do Turismo (Direito de Turismo, Contabilidade Hoteleira e Técnicas de Recepção) o que me obriga a manter actualizado.”
E20	“Tenho 36 anos, sou solteira e resido em Sines. Tenho <i>hobbies</i> e sempre gostei de desporto que pratico desde muito nova. Faço ciclismo de competição, jogo futebol feminino e gosto, acima de tudo, de arte. Todo o tipo de arte.”

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais

CATEGORIA: Perfil sociográfico

SUB-CATEGORIA 1: Origem social

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 14	<i>Quais os atributos pessoais imprescindíveis para o bom desempenho da função de gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?</i>
E1	“Ter grande disponibilidade, um grande rigor e acima de tudo ter sempre uma contínua qualidade. Não só qualidade mas apresentar bons serviços [...]. Esta é a minha visão de gestão para a hotelaria. A arte de saber receber, a excelência de saber receber e saber chegar ao topo.”
E2	“A liderança é fundamental assim como as relações humanas. O líder não é só gestor mas sim alguém que conduz pessoas com qualidade. O meu papel é liderar pessoas que estão em relação com a cidade, formar pessoas numa região com carências em pessoal e com necessidade de formação, que saiba estar num hotel com postura [...]. O espírito de conquista tem que existir e tem que ser renovado para ser competitivo, orientado para as tecnologias. Portanto, o que se exige a um gestor hoteleiro é a confiança.”
E3	“O fundamental é gostar da profissão, gostar do que se faz e ter sempre a noção de que a profissão está à frente da família pois são 24 horas presentes. Quem não tiver isto, o melhor é sair, porque assim não dá. A gestão deve ser feita nas 24 horas diárias e como usamos as novas tecnologias podemos estar sempre em contacto, pois trata-se de um hotel gerido com grande polivalência.”
E4	“Não sei.”
E5	“Não sei.”
E6	“Conheço-me bem para dizer que me considero um bom psicólogo e um bom técnico especializado, pois conheço as novas tecnologias. Por vezes, também gosto de <i>representar</i> porque acho que é muito difícil trabalhar esta região onde as pessoas envolvidas funcionam muito por <i>capelinhas</i> . Formam-se grupos de influência e depois não conseguimos trabalhar.”
E7	“Essencialmente, para levar esta actividade por diante é preciso ter muita paciência para constituir uma boa equipa de trabalho, recorrendo muitas vezes a mão-de-obra estrangeira [...]. Gerir esta unidade é difícil porque é um alojamento disperso, através de moradias independentes, e, por isso, a sua dificuldade na gestão diária. Mas, há outros mais abertos e polivalentes como eu, que tenta sempre adivinhar os anseios dos clientes que aqui estão. Sou uma pessoa dedicada que ouve os problemas e que facilita quando é preciso, mas que aplica a disciplina necessária à boa gestão do hotel.”
E8	“Há um antes e um depois, ou seja, há dois gestores: o do antigamente que começou como bagageiro e que, progressivamente, paulatinamente e teimosamente foi subindo na carreira. Actualmente, os directores de hotel já possuem uma licenciatura mas sem experiência [...]. Porque são novos. Entram num clima de aprendizagem, de melhoramento, de conhecimento e depois dão o <i>salto</i> para assumir responsabilidades.”
E9	“Não tenho formação hoteleira para esta actividade, nem mesmo turística, apenas fiz o Curso de Tradutores Intérpretes do ISLA. Trabalho na Barroca há 25 anos e estou ligada a todos os projectos da Barroca como sejam o estúdio de cinema, a coudelaria, a ganadaria, a exploração agrícola e o hotel [...]. Embora não tendo o objectivo de me tornar numa gestora, porque esta não era a minha paixão, hoje gosto muito de o fazer e acarinho muito este projecto. Continuo, contudo, a gostar mais de lidar com os animais do que com as pessoas.”
E10	“Considero que é preciso ter muita persistência porque, acima de tudo, não gosto de errar nem que o meu <i>staff</i> cometa erros. Tenho necessidade de aprender mais porque

	sei pouco e de me formar, mas falta o tempo.”
E11	“Completa disponibilidade de horário, ter muita honestidade e perceber que esta é uma actividade diferente das outras, ou seja, é uma actividade de grande pressão e a <i>full time</i> .”
E12	“A hotelaria está em constante mudança e obriga-nos a estar alerta nesta indústria. Hoje, considero que a hotelaria significa, essencialmente, pessoas e por isso é preciso disponibilidade, saber ouvir e saber passar a informação certa para ser um bom líder. Um dos grandes atributos de qualquer hoteleiro é ter grande disponibilidade e saber ouvir. Hoje, fala-se muito de liderança mas nem toda a gente sabe ser líder. É muito importante ouvir e passar a mensagem para todos os intervenientes. Cabe ao gestor formatar isso. Actualmente, não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar, pelo que considero que “o cliente deverá ser imbuído da região.”
E13	“Tem que ser alguém que goste de comunicar porque é um <i>relações públicas</i> dentro de um hotel. Quando há problemas é a nós que chamam. Devemos ser bons ouvintes, saber e ter facilidade de comunicação em várias línguas. O conhecimento de línguas é mesmo indispensável, pelo menos o básico.”
E14	“Temos que gostar de receber as pessoas e ter empatia com elas. Eu tenho muita abertura com os meus hóspedes e o principal é a pessoa gostar de fazer esta actividade. As pessoas nem sempre compreendem esta actividade e o porquê da escolha, mas não tenho tido razão de queixa.”
E15	“É necessário acima de tudo, muita perseverança e muita força de vontade. Eu sou uma lutadora devido à exigência da actividade que, requer muito de nós, principalmente, pelo facto de sermos mulheres [...]. Tudo o que é preciso é vender os quartos e isso tem que ser feito de imediato e não se pode deixar para o dia seguinte.”
E16	“Como sempre fui assim, quero transmitir uma imagem real de mim próprio, porque sou verdadeiro, responsável e honesto. Gosto, sobretudo, de chegar a casa e <i>descansar a cabeça na almofada</i> , sem preocupações. Gosto de fazer as coisas com disciplina e certinhas por isso tenho as pessoas que preciso e em quem confio.”
E17	“Estar apaixonada pela actividade e pela unidade hoteleira, porque isto para mim é como um filho. O facto de estar apaixonada pela actividade e pela unidade de alojamento, fez-me descobrir esta paixão tarde demais, uma vez que a minha carreira profissional foi como bancária e este projecto tem apenas 9 anos de existência. Desde lá vivo, intensamente, esta gestão.”
E18	“Bom, para começar penso que tem que ser alguém com muita capacidade de adaptação à mudança e depois também tem que encarar as situações com muita positividade e, neste caso, eu considero-me uma pessoa positiva. Para mim, o cliente é o mais importante e, por isso, tento perceber o que o satisfaz e ir ao encontro dos seus desejos. Eu consigo antecipar as expectativas dos clientes e satisfazê-los e talvez seja esse o segredo.”
E19	“Muita paciência, porque estamos a lidar com pessoas que compram os nossos serviços para ocupar as unidades hoteleiras [...]. Temos que exigir a um rececionista ou empregado de mesa que serve uma pessoa de nível elevado que não se vislumbre pelo facto do cliente ser quem é. O empregado tem que dignificar a sua actividade pelo seu papel e não ao contrário. Depois é necessário ter muita capacidade negocial porque temos que convencer que o nosso produto é melhor do que o dos outros. Para mim estas são as grandes linhas de força mais as capacidades técnicas para as pôr em prática.”
E20	“Para mim, tudo se resume em três palavras: empenho, dedicação e honestidade. Sem estes três predicados não é possível desempenhar bem a função de gestor na hotelaria.”

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais

CATEGORIA: Perfil sociográfico

SUB-CATEGORIA 2: Percurso académico e formação profissional

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 15	<i>Quais as suas habilitações académicas e formação profissional/competências profissionais?</i>
E1	<p>“Comecei a trabalhar aos 18 anos e, paralelamente, tirei o Curso das Novas Profissões onde fiz o Bacharelato em Turismo. Depois, num ano e meio fiz a licenciatura em Formação Turística e Gestão [...] Comecei a trabalhar e a desenvolver um projecto para o Grupo Oásis Atlântico SGPS. Comecei por assumir um <i>part-time</i> que me desenvolveu o <i>bichinho</i> da hotelaria. Comecei a fazer um pouco de tudo, desde cobranças, promoção [...] Depois fui acumulando outras funções com estas. Durante 4 anos estive com o Grupo Oásis Atlântico SGPS e fiz um estágio de 3 meses na Alemanha onde permaneci durante 3 anos. Enfim, esta foi uma realidade totalmente diferente, por estar dentro de uma unidade hoteleira após finalizar o Curso e foi bom porque estive na parte prática, ou seja, na cozinha a servir pequenos-almoços. Após regressar da Alemanha estive um ano e meio na aviação, na Companhia Aérea Portugália onde surge uma oportunidade de ir para o Brasil. Lá, estive dois anos e oito meses num <i>Resort</i> brasileiro e aí entrei para as vendas. Depois, deixei as vendas e passei para Chefe de Reservas e Grupos. De seguida, dediquei-me mais à Área de Assistente de Direcção, onde fiquei oito meses a trabalhar, directamente, com a Direcção do hotel. Depois, regresssei a Portugal, voltei para Lisboa, em 2004, e fui para o Grupo Pestana onde estou ainda. Já cá estou há quatro anos e durante um ano estive a trabalhar com a Administração como Assistente.</p> <p>Após esse ano regresssei ao sector de Operações e assumi a direcção do <i>Sana Rent</i>, em Lisboa. Permaneci nesse hotel durante um ano e dois meses e a partir daí vim para Sesimbra onde me encontro. Até agora, este é o meu último projecto.”</p>
E2	<p>“Tenho o 12º ano, na área de Humanísticas. Depois, fiz um Curso de Técnicas de Gestão de Restauração e de Bar, em 1993. Tirei o Curso para quadros intermédios, Curso Técnico-Profissional, Nível 4, do qual me apaixonei. [...] Depois, fui convidado pelo Grupo <i>Accor</i>, com 21 anos de idade e, por isso, aqui estou. O Grupo <i>Accor</i> cultiva uma prática de prémios e por isso criámos um programa de alojamentos onde trabalhamos com um grupo de consultores, durante um ano e meio, dando orientações de <i>métier</i>, de relações humanas e de gestão e foi aí que atingi o grau de Director de Hotel.</p> <p>Depois, fui para Viseu para o Hotel Íbis, com 26 anos, onde assumi a Direcção. Entretanto, formei-me em Direcção Hoteleira para obter a carteira profissional, fiz vários cursos internos como: Higiene Alimentar e Auditor Interno de Qualidade. Durante 6 anos estive na rede Íbis onde fui responsável pela Restauração.</p> <p>Depois, fui convidado a integrar a rede <i>Novotel</i>, no Porto, e estou muito satisfeito. Estou a aguardar a minha ida para o estrangeiro, pois é um percurso que desejo e ambiciono porque para mim há um ciclo de 3 ou 4 anos de actividade.</p> <p>Em termos de formação, o que espero é um projecto de MBA e ir para o estrangeiro, pois a empresa apoia muito a formação dos seus colaboradores.”</p>
E3	<p>“Comecei na hotelaria quando chumbei no 2º. Ano do Liceu, em 1958/1959. O meu pai era muito amigo do proprietário do Hotel Mundial e por isso iniciei-me aí como mandarete. Entrei em 1962 e fiquei até 1969 (até ir para a tropa). Fui para mandarete, depois ascensorista, porteiro, recepcionista, controlador, controlador administrativo, barman, empregado de mesa, fiz tudo naquela unidade. Fui depois recheando os meus conhecimentos e prática através dos cursos de hotelaria, curso de barman, escanção, de mesa, de <i>controller</i>, e fiz o curso de Inglês e Francês. Após</p>

	<p>6 meses de tropa, ingressei no Hotel Estoril Sol onde fiquei 15 anos. Aí estive no Casino e na <i>ESTA Gestão de Hotéis</i>, nos PALOPS e depois no Aeroporto de Lisboa, gerido pela <i>ESTA</i> onde estive 25 anos. Aí abri 5 hotéis da <i>Esta</i>. Passei pela direcção geral de operações, estive em Angola, São Tomé, Moçambique e Guiné.</p> <p>Quando regresssei, voltei ao Hotel Estoril Sol e depois do 25 de Abril estive na Escola de Hotelaria de Lisboa onde fui Director durante 2 anos e meio (1977/78) pois fiz parte do projecto que fez a Escola de Hotelaria das Olaias. Depois fiz uma passagem pelas Pousadas de Portugal onde abri a Pousada de Santa Clara ou o Hotel Santa Beatriz em Campo Maior do Grupo Delta. Estava para ir para Moçambique mas vim para aqui, para o Montijo Tryp Hotel. Estou aqui há 13 anos.</p> <p>Fiz parte do Grupo que abriu os hotéis todos da Fundação Oriente (ex. Termas de Monchique, Hotel Avis) e depois, quase fui para Timor, mas desisti porque já estava farto de estar ausente de casa.</p> <p>Primeiro, fiz o Curso de F & B na Escola de Hotelaria de Lisboa e depois de Gestão de Empresas. Há 3 anos fiz Gestão Hoteleira para estar mais actualizado.”</p>
E4	<p>“Tirei um curso de <i>F&B Cost Control</i> e um Curso de Inglês e Francês, equivalente ao 12º ano. Depois, fiz a 4ª classe antiga, o ciclo preparatório, fiz o 5º. Ano Industrial e depois fui para o Curso Comercial, em horário nocturno. Como era hábito na altura, interessei-me por tirar um Curso, por correspondência, quando já trabalhava no Canadá e um na Universidade de Lassalle.</p> <p>A nível de experiência profissional, posso dizer que entre os 16 e os 27 anos fui empregado de escritório. Aos 27 anos fui para Assistente do Secretário Geral da Petrangol e depois descobri a hotelaria, no Canadá. Comecei a trabalhar como aprendiz de <i>barmen</i>. Ao mesmo tempo trabalhei no <i>Grand Club</i>. Passei depois para o Serviço de <i>catering</i> dos Aeroportos e cheguei a <i>F&B Manager</i> e depois a Assistente de Director-Geral.</p> <p>Mais tarde regresssei a Portugal, após a Revolução do 25 de Abril e fui trabalhar para o Sheraton, em Lisboa.</p> <p>Um ano depois estava, novamente, no Canadá e em 1976 regresssei ao Sheraton. Fui para o <i>Sheraton-Madeira</i>, depois para o <i>Sheraton-Porto</i> e em 1985 conheci o Belmiro de Azevedo e a Sonae. Saí do Sheraton e ingressei no Altis onde fiquei durante 2 anos. Depois entrei na Torralta, em Tróia, para mais 2 anos e ao fim deste tempo fui para o <i>Holliday Inn</i> para ingressar no <i>Grupo Meliá</i>, onde estou há 14 anos. Actualmente, sou Director-Geral e assumo também a área da Imobiliária.”</p>
E5	<p>“Primeiro o meu sonho era seguir Arquitectura. Como não o fiz, fui para a Escola de Hotelaria do Porto onde tirei o Curso de Gestão Hoteleira e fiz depois uma pós-graduação em Direcção Hoteleira, em Lausanne, mas sem grau académico.</p> <p>Fui parar à Recepção de um hotel, com 18 anos e 6 meses depois já estava no Hotel do Grupo Sopete como Chefe de Secção. De seguida, fui para o Hotel Bom Jesus, em Braga, seguindo-se o Hotel Vermar, na Póvoa de Varzim, Estalagem Park do Rio em Ofir, Hotel Estalagem Varanda dos Carqueijais, Hotel da Serra da Estrela, Hotel do Caramulo e finalmente o Hotel Villa Park, no Alentejo, onde me encontro e que continuo a promover com afinco.”</p>
E6	<p>“Eu sou um autodidacta. Tenho o Curso de Relações Internacionais (incompleto), apenas. Iniciei a minha actividade como mandarete quando tinha 10 anos, no Hotel Embaixador. Depois fui para o Hotel Ritz, estive na <i>Torralta</i>, em Tróia, e fui parar ao Algarve. Estive ainda, nas Pousadas, no Hotel Altis e depois fui para Angola, trabalhar na TAP, na área do <i>catering</i> e de animação hoteleira. Sou empresário há cerca de 8 anos.”</p>
E7	<p>“Tirei o 12º ano e depois fiz o Curso de Gestão Hoteleira. A opção pela hotelaria surgiu através do incentivo de uma tia que trabalhava em Tróia e me convidou. Comecei por fazer o período das férias de Verão, em Tróia [...]. Estive a trabalhar na central telefónica e mais tarde passei a ajudar a secretária do Director Geral. Posteriormente, fiz o lugar de Secretária de Direcção e de <i>Marketing</i> e coordenei grupos e congressos. Fui para o Algarve a convite do grupo Luna Hotéis, que, de início, tinha 4 unidades. Quando sai, em 2005, já tinha 19 hotéis. Fui</p>

	<p>para o Hotel Alfamar e, em 2006, agarrei uma oportunidade de me tornar sócia gerente do <i>Romantik Natur</i>, uma unidade hoteleira <i>sui generis</i>.”</p>
E8	<p>“[...] estive no Hotel Viking, em Monte Gordo e em Albufeira e no Hotel Sol e Mar, em Portimão, em que estive sempre ligado às férias, ao lazer, ao descanso do cliente e do visitante.</p> <p>Licenciei-me em <i>Hotel Management</i> na Universidade de <i>Columbia</i> e estive 2 semestres na <i>Cornwell</i> de Nova York. Ao longo dos anos fui participando em Workshops e conferências e, paralelamente, tenho viajado muito pela Europa, América Latina, América do Norte e Brasil. Faltam-me apenas a Austrália e a África do Sul porque viajar é o primeiro universo do conhecimento com outras culturas. Também, colaboro em revistas mas a minha paixão é o hotel.</p> <p>Quando vim dos Estados Unidos fui para a Madeira, para o Hotel Atlântico do Grupo Grão Pará e depois passei para o Porto Santo (5 anos), mas antes da Madeira ainda estive na Aldeia das Açoteias, no Algarve, onde apenas fiquei um ano.</p> <p>[...] Agora já estou aqui no Hotel da Caparica, há 5 anos.”</p>
E9	<p>“Fiz o Curso de Tradutores Intérpretes do ISLA, porque foi sempre a minha vocação. Depois surgiu a oportunidade de fazer vários Cursos de formação, como a facturação na Sociedade Agrícola de Rio Frio. Depois vim para a Barroca D`Alva, onde me encontro.”</p>
E10	<p>“Não estudei porque precisei de trabalhar para ajudar a minha mãe. Iniciei a minha actividade como desenhador-projectista e o turismo surgiu por acaso, há 3 anos. Tentei tirar o Curso de Gestão Hoteleira mas não consegui e fiz, em opção, um Curso de Contabilidade. A minha experiência é de apenas 3 anos de actividade, na área de alojamento turístico.”</p>
E11	<p>“Tenho apenas o 12º ano e fiz depois o Curso de Gestão Hoteleira na Universidade Internacional. O meu objectivo é fazer uma especialização para ampliar os meus conhecimentos. Estou no AlFoz há 9 anos [...]. Como é um hotel pequeno, sou polivalente e faço um pouco de tudo.</p> <p>Fiz 6 meses de Estágio no Hotel AlFoz e depois fui convidado a ficar na unidade. Estive no Ritz em Lisboa, onde percebi a <i>mecânica do marketing</i> mas também, a falta de motivação que se encontra na hotelaria, da margem sul. No Hotel Al-Foz, iniciei como Chefe de Recepção depois passei a Assistente, a Sub-Director e agora a Director, embora sempre executando as mesmas actividades, desde o início. A experiência é que é outra.”</p>
E12	<p>“Fiz o Curso da Escola de Hotelaria e Turismo de Lyon, em 2 anos e meio e fiz um ano de Estágio. Depois realizei vários cursos técnicos como: <i>Marketing</i>, <i>Gestão Financeira</i>, <i>Vendas</i>, “<i>training management</i>” e um MBA em gestão no ISEG e outro MBA em gestão de recursos turísticos. Trabalhei fora de Portugal durante 25 anos, principalmente na Suíça, em hotéis de luxo.”</p>
E13	<p>“Tenho o 12º ano incompleto porque não terminei o curso e comecei logo a trabalhar como estagiária em Tróia. Como fazia turnos de sair à meia-noite não me permitiu terminar o curso.</p> <p>Relativamente à formação profissional comecei em Tróia, na categoria de estagiária, por um acaso pois eu não sabia que viria a gostar de trabalhar em hotelaria. Trabalhava numa sapataria e estudava à noite no Liceu. Andava no Instituto de Línguas e sabia que detestava o comércio. Aquela coisa de entrar todos os dias à mesma hora, não era para mim, eu não gostava.</p> <p>[...]Fui a Tróia a uma entrevista. Fiquei e adorei o trabalho. Fazia de tudo com horários rotativos e com pessoas diferentes. Fiz o Festival de Cinema e depois fui convidada a ir para o <i>Novotel</i> e no <i>Grupo Accor</i> em Lisboa. Acabei por ir para lá como telefonista e depois como recepcionista [...]. Em 1993 fui convidada a ir à Academia da <i>Accor</i> fazer o Curso de Gestão de Recepção e fui promovida a Chefe de Recepção, no <i>Novotel</i>, em Lisboa.</p>

	<p>Mais tarde, fiz uma troca com o colega do Novotel de Setúbal e aqui tive que aprender a trabalhar num hotel pequeno e ser polivalente. Assumi o lugar de Assistente de Direcção onde fazia de tudo (Contabilidade, Recepção, Direcção, Economato, Aluguer, Pagamentos e Recrutamento).</p> <p>Entretanto, parei 2 anos e fiquei em casa. Fiz o Curso de Computadores e quando pensei em voltar, contactei alguns amigos que me convidaram para promotora da Sonae, em 2004, voltando a Tróia, durante 6 meses, para fazer o comercial. Recebi um convite para ser Chefe de Recepção no M.H.Grande, durante 1 ano e meio, como Assistente e fui para o Hotel Avis como Responsável comercial, seguindo-se o lugar de Assistente de Direcção e Comercial onde fiz a <i>ponte</i> entre a Direcção.</p> <p>Há 1 ano e meio atrás fui convidada pela LunaHotéis para dirigir o Esperança Centro Hotel. Estas são experiências diferentes porque o Novotel é um hotel de cadeia internacional e este é regional.</p> <p>Aqui, ainda se aposta muito pouco na formação. Era preciso mais formação e mais disponibilidade para adquirirem conhecimentos.”</p>
E14	<p>“Tenho o equivalente ao 9º ano e fiz depois o Instituto de Francês, e aprendi também Italiano e Inglês. [...] Não tenho experiência profissional. Esta é a minha primeira experiência na hotelaria que começou há cerca de 20 anos, mas como já tenho uma idade avançada, são as minhas filhas que me ajudam. Continuo a manter o gosto pela comunicação com os outros, e é isso que me leva a gerir esta pequena unidade.”</p>
E15	<p>“Fiz o 12º ano de Contabilidade e comecei a trabalhar e a estudar à noite, com apenas 18 anos. Como nunca tinha pensado em ir para a hotelaria porque julgava que não tinha jeito para a actividade, a minha primeira opção foi Contabilidade. O meu primeiro emprego foi nos rebocadores marítimos e só há 5 anos atrás é que surgiram os alojamentos.</p> <p>Primeiro, estive no Hotel <i>Campanille</i>, depois fui convidada para trabalhar na Albergaria Laitau como Assistente de Direcção e só depois disso é que vim para o Hotel Aranguês.</p> <p>Neste momento, não estou arrependida e gosto muito do que faço. O meu sonho, agora é recomeçar os estudos e tirar uma especialização em turismo porque já tenho 5 anos de experiência profissional.”</p>
E16	<p>“Fiz um Curso de Dactilografia e de Inglês e tive a minha primeira tarefa num hotel, como mandarete. Mais tarde aprendi a língua alemã, tirei o Curso de Gestão Hoteleira e fui para o <i>Hotel Fontainebleu</i>, como Chefe de Recepção. Por convite, fui parar ao Hotel do Mar como 1º. Recepcionista e recebi, por isso, um bom salário e gratificações.</p> <p>Mais tarde ascendi a Chefe de Recepção e depois a Director Comercial. Com a Revolução do 25 de Abril, assumi a Direcção do Hotel quase de uma forma <i>forçada</i>, tornando-se depois numa paixão pessoal.</p> <p>Como experiência profissional menciono a que fiz no Hotel Fontainebleu como Chefe de Recepção, depois no Hotel do Mar como 1º. Recepcionista mais tarde como Chefe de Recepção e finalmente como Director Comercial. Em 1974, assumi a Direcção do Hotel, até à presente data.”</p>
E17	<p>“Tenho o 12º ano porque não quis estudar mais e sei línguas estrangeiras como o Inglês, Francês, Italiano, o Espanhol e um pouco de Japonês porque tenho aqui vários clientes japoneses, vindos de empresas. Sou proprietária e gestora da Albergaria.”</p>
E18	<p>“Tirei o meu 12º ano em Coimbra e, depois, mais tarde fiz o Curso de Gestão Hoteleira e logo de seguida, realizei uma pós-graduação na Suíça. Trabalhei no Algarve, no Douro e no Alentejo.</p> <p>Como experiência profissional tive a minha primeira opção na área de Engenharia, surgindo mais tarde, o Turismo. Concorri, num grupo de 300 pessoas e seleccionaram-me entre 25 candidatos, portanto, sinto-me muito orgulhoso por esse</p>

	<p>facto. Iniciei a minha carreira no Algarve, como Assistente de Direcção integrado no grupo Real que é detentor de 6 hotéis e aparthotéis. Depois, fui para o Douro, onde integrei pequenos projectos, do grupo <i>Choice</i>.</p> <p>Há 10 anos atrás, ingressei no Grupo Pestana das Pousadas de Portugal, onde fui convidado a ocupar os lugar de Direcção.”</p>
E19	<p>“Tenho formação em Gestão Hoteleira e Controle de Custos, Risco de Incêndio, Empreendimentos hoteleiros e Higiene e Segurança Alimentar e de Boas Práticas.</p> <p>Quando saí da faculdade fiz estágios profissionais no <i>Hotel Meridien</i> e fui convidado a ficar lá enquanto estudava.</p> <p>Fui para a área financeira, estudava à noite e trabalhava de dia. [...]. Durante 4 anos fiz Estágios e como o estágio de Recepção na Albergaria Laitau onde aspirei chegar ao topo. Estive nesta Albergaria durante 5/6 meses, depois fui para o Algarve como Assistente de Direcção de alojamentos e fui trabalhar para o Controle de Custos dos empreendimentos. Ao fim de um mês comecei a chefiar este departamento e tornei-me logo Assessor de Direcção. Depois abrimos um Restaurante que ficou sob a minha responsabilidade e também um Posto de Abastecimento de combustíveis. Tinha 25 anos e trabalhava quase de sol-a-sol. Vivia no Algarve e como era solteiro isto era quase uma forma de me entreter. Aprendi muito, principalmente, devido a erros cometidos por mim e pelos outros.</p> <p>Entretanto, fui convidado pela Albergaria Laitau e como já tinha casado, achei que era altura de voltar para Setúbal, onde estive de 1993 até 2001.</p> <p>Em 2002, vim para a Estalagem do Sado.”</p>
E20	<p>“Só tenho o 12º ano de escolaridade.”</p>

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais

CATEGORIA: Perfil sociográfico

SUB-CATEGORIA 2: Percurso académico e formação profissional

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 16	<i>O que é ser gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?</i>
E1	<p>“Ser gestor significa ter a capacidade de [...] Diariamente, quando se fala em gestão fala-se em rentabilizar um hotel. Ser gestor é ter o objectivo de rentabilizar uma operação quer seja num hotel, num hospital ou numa empresa. Enfim, rentabilizar é uma palavra que não pode estar dissociada da componente humana, ou seja, do capital humano [...] pois não se gere sozinha, um hotel. Há toda uma equipa orientada com o objectivo do próprio hotel e da sua visão, com uma linha de comunicação conseguimos então atingir os objectivos do que é um hotel [...].</p> <p>Acima de tudo, penso que a minha grande função é ter uma equipa completa, envolta no espírito, com uma comunicação aberta para conseguirmos atingir o objectivo, partilhado por todos. Já não é uma gestão com <i>mão-de-ferro</i> porque esta já não é óbvia. Penso que já não é lema mas ainda existem os <i>velhos do Restelo</i>.”</p>
E2	<p>“Ser gestor é ter duas áreas-chave: uma é terem confiança em nós quando o patrão nos dá uma chave para a mão nós somos responsáveis pelo Hotel e temos que interiorizar que isto é uma área de negócio. Não podemos errar muito.”</p>
E3	<p>“Ser gestor tem que ter na minha óptica duas componentes muito importantes: primeiro tem que se gostar do que se faz; segundo tem que estar minimamente apetrechado para estas funções pelo que deverá fazer vários cursos adequados à hotelaria.”</p>
E4	<p>“Ser gestor é gerir e um Director dirige e, portanto, para mim, um Director é mais do que um gestor. O Director está, imediatamente, abaixo da Administração que é o meu caso, mas acima de tudo considero-me um <i>velho do Restelo</i> pois trabalho em prol da disciplina, da boa gestão, da equipa que formo, continuamente.</p> <p>Um gestor como eu gere andando pelo hotel ou seja sou um <i>management by walking around</i>. Imprimo a minha marca através de uma imagem de qualidade.”</p>
E5	<p>“A minha experiência no Villa Park é muito boa e, por isso, aqui continuo. Sou autónomo e não polícia nem braço direito de ninguém, por isso sinto-me como o dono da casa, mas «<i>Se falarmos do Grupo Pestana, os Directores não têm qualquer autonomia</i>”. Comigo não é assim porque eu não deixo e não tenho tido razão de queixa.”</p>
E6	<p>“Para mim, é estar, permanentemente, preocupado com os problemas, quer venham eles da parte dos funcionários, quer mesmo da parte do Hotel. Mas, é ser, igualmente, humanista e aplicar o tipo de disciplina militar na gestão da unidade, porque de outra forma é muito difícil trabalhar.”</p>
E7	<p>“Considero que ser gestor é uma luta constante sem tréguas que me obriga a ser polivalente a cada momento do dia. Portanto, isto pressupõe que tenho que fazer de tudo, desde as compras do dia-a-dia, às encomendas, à preparação dos quartos, à decoração do espaço, ao serviço de pequenos almoços, à recepção, etc. É trabalhar 24h/24horas, sem descanso.”</p>
E8	<p>“É ser decisor, tomar múltiplas decisões: humanas, administrativas, financeiras e estratégicas pois essas decisões é que definem o avançar ou recuar da própria empresa e, por isso, nunca se deve ter a veleidade de tomar decisões, sozinho. Eu gosto muito de ouvir, escutar, peço conselhos porque sou um homem de equipa, sou solidário e escuto as pessoas.”</p>

E9	<p>“É difícil dizer porque a minha experiência é muito reduzida, apenas tenho como referência este pequeno hotel rural, com 25 quartos. A gestão do restante espaço não é meu mas do meu pai. É fácil de gerir porque antes de chegarem, os clientes reservam, previamente. É um turista independente que gostam deste tipo de hotel e do género de competições, como <i>rally paper</i>, <i>paint-ball</i>, equitação e piscina.</p> <p>O hotel abriu em 2000 e eu vim para aqui em 2003. Embora tenha tratado de tudo o que diz respeito à decoração, foi a Direcção do Hotel Al-Foz que tratou inicialmente da gestão que não resultou, acabando por ser eu a agarrar a unidade.”</p>
E10	<p>“Para mim é ter uma grande responsabilidade pelas pessoas que trabalham na unidade e por isso não pode falhar.”</p>
E11	<p>“É uma posição ingrata pois temos que mostrar bons resultados à Administração e esconder esses mesmos resultados dos nossos trabalhadores porque depois podem exigir melhores salários. Tenho autonomia relativa na gestão desta unidade e faço a gestão bancária também, mas a Administração é que decide grande parte das coisas.”</p>
E12	<p>“Ser gestor é um pouco como comandar 2 barcos: o interno, ou seja, “a casa”, o pessoal e os espaços, o que dá rentabilidade à unidade; e o externo, que representa a competitividade, as tendências de mercado, as ameaças, as influências de fora, para que desta forma surjam as nossas oportunidades.</p> <p>Hoje, o gestor é estar nestes dois lados, com um objectivo firmado.”</p>
E13	<p>“Ser gestor é fazer a ponte entre a operação do hotel, da recepção, dos clientes, do <i>staff</i>, do funcionamento diário da unidade e a Administração. Na hotelaria, o cliente tem sempre razão e portanto temos que otimizar o que é bom para o cliente e para a unidade. Temos que saber lidar com os clientes porque se não o soubermos fazer não há clientes e não tenho ordenado, nem emprego. Tenho que ter resultados positivos e saber até onde se pode ir para satisfazer o cliente.”</p>
E14	<p>“Segundo a minha opinião, ser gestor é saber governar aquilo que se tem. Não sei se sou boa gestora ou não, pois esta unidade é muito pequena, mas sei concerteza que sou boa anfitriã.”</p>
E15	<p>“Na minha opinião, é complexo, porque temos que adivinhar, muitas vezes, o que é que o cliente necessita ou prefere e nem sempre temos resposta para dar. É tentar, também, estar em cima do acontecimento, tentar adivinhar os desejos dos clientes, conhecer os seus problemas e perceber as dificuldades dos vários sectores, na lógica da redução de custos, porque a Administração assim o exige, sempre com a preocupação de tentar melhorar e ser polivalente. Nesta actividade é muito importante fazer um pouco de tudo e por isso deve-se ter <i>know-how</i> para estar preparado a agarrar qualquer tarefa.”</p>
E16	<p>“Na minha opinião é ser firme, ser responsável e ser um gestor presente que observa cada um dos casos antes de se pronunciar. Por isso, sou autónomo e analiso os resultados, diariamente, sem distrações. Tento introduzir as novas tecnologias para fazer face às mudanças impostas pelos mercados turísticos.”</p>
E17	<p>“É estar apaixonado por aquilo que faço. Sou gestora de topo, com plena autonomia e sou muito humana, preocupada e interessada por tudo o que me rodeia, inclusive decido qual a decoração e o mobiliário dos 27 quartos da unidade hoteleira, pois esta é a minha paixão. A unidade foi a minha primeira experiência no ramo hoteleiro e estou tão satisfeita que se soubesse teria optado pela actividade turística há muito mais tempo.</p> <p>É fazer o que se gosta, é dirigir, ser responsável, transparente e adivinhar as coisas, antecipando-as e não deixar que aconteça o pior. Sou uma gestora afectiva, preocupada e estou sempre alerta para quaisquer indícios menos bons.”</p>
E18	<p>“Ser gestor é perceber quais os objectivos da empresa e depois poder tomar as decisões correctas. Mas, ser gestor é também ter autonomia, poder orientar pessoas, ouvi-las e deixá-las falar e comunicar. É, também poder contar e liderar as 400 pessoas que tenho a meu cargo, numa região tão dispersa como esta. Nem</p>

	sempre é fácil orientar tanta gente, em sítios tão diferentes como os que tenho sob a minha orientação. Tenho, contudo, algumas limitações em termos de standards em virtude do tipo de alojamento que dirijo e que tenho à minha guarda.”
E19	“É ser pai, mãe, irmão, padrasto. É um desafio para conseguir consensos. Quando não somos proprietários, nós gestores somos o <i>fidel</i> da balança e fazemos com que as pessoas que colaboram neste projecto também <i>vistam a camisola</i> . Defender os interesses da Administração e chegar aos objectivos permitindo aos trabalhadores que estejam contentes com a actividade e com o ordenado que recebem.”
E20	“Ser gestora é ter a capacidade de ser mais do que os empregados, por isso, considero-me uma gestora próxima dos funcionários onde dou preferência ao espírito de equipa. O meu objectivo principal é atingir os meus propósitos, na polivalência.”

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais

CATEGORIA: Perfil sociográfico

SUB-CATEGORIA 2: Percurso académico e formação profissional

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 17	<i>Como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?</i>
E1	<p>“Sinceramente, tenho algum receio. Não por aquilo a que assistimos, actualmente, na região mas pela nova forma de actuar. O novo cenário traz-me algum desconforto porque não é fácil vender um hotel, em Sesimbra e eu deparo-me com esta realidade. A minha experiência diz-me que vender um hotel, em Lisboa ou no Estoril está, à partida, sempre vendido. Ao passo que na Costa Azul, sem marca forte, as coisas parecem-me um pouco cinzentas.</p> <p>Sabemos que sozinhos não conseguimos nada e este hotel vive muito do golfe em que a Costa Azul tem tido um importante papel. Apesar de Sesimbra se encontrar à beira-mar como é que vamos ter visibilidade para divulgar e promover o local e o hotel. É difícil para um gestor hoteleiro regional todas estas transformações e adaptações mas penso que irão surgir alternativas através das autarquias e dos privados. Mas, como há de facto estas zonas cinzentas e incertezas, estas <i>nuances</i>, para mim são incertezas.”</p>
E2	<p>“Vamos encontrar três estilos de gestores em 3 tipos de hotéis, na região. No hotel de negócios o gestor está muito mais orientado para o produto e para o sentido comercial. Depois há o 2º tipo que são os gestores que trabalham o produto, os vinhos, os circuitos e há o 3º tipo que é o gestor de <i>resort</i>, de praias, de emoções, que é completamente diferente dos outros. Não vejo o futuro do gestor hoteleiro regional muito promissor, nesta região. O próprio negócio difere de um lado para o outro e terá que se adaptar à realidade.”</p>
E3	<p>“Na região é um bocado complicado. Até há pouco tempo estávamos numa situação instável quando surge a notícia do novo Aeroporto para esta zona e Tróia que perspectiva novas unidades hoteleiras. Tudo indica que há um grande futuro num raio de 100 kms e que provocará outra dinâmica ao local.”</p>
E4	<p>“Serão as mulheres a estar na linha da frente. Dantes chegavam apenas a lugares intermédios porque não as deixavam chegar ao topo mas, actualmente, já vão lá chegando. E eu concordo que assim seja.”</p>
E5	<p>“Não sei bem como será o futuro da hotelaria na região, porque neste momento não há hotelaria de qualidade, contudo o futuro diz-nos que a região <i>tem pernas para andar</i>. Continua a subsistir a noção de que um gestor estrangeiro é melhor do que um nacional, porque cá não se reconhece o trabalho do profissional. É pena porque temos bons profissionais que se vão embora.”</p>
E6	<p>“Admito que será muito diferente do que é, actualmente. Dantes, nós formávamo-nos no <i>terreno</i> e adquiríamos experiência, e assim, íamos crescendo. Segundo se constata isso é mais importante do que os estudos, na minha opinião, mas nem todos pensam como eu.”</p>
E7	<p>“Não respondeu.”</p>
E8	<p>“Perspectivo que Tróia vai modificar algo mas o concelho de Almada também se está a alterar e vão aparecer mais hotéis, no futuro. O Plano Turístico de Almada diz que vão existir mais 6 ou 7 hotéis e esse gestor tem que se preparar, ele tem que prever o que se vai passar. É preciso mais animação turística, cultural, musical e o gestor tem que proporcionar a animação adequada para o cliente. A Costa da Caparica tem pouca animação comparando com o Algarve.”</p>
	<p>“Estamos a falar de algo que não conheço mas que espero vir a conhecer no futuro. Acho que se não for este profissional de turismo, de restauração, de gestão hoteleira a</p>

E9	<p>ter um futuro risonho nada mais vai ser possível nesta região ou até mesmo no país.</p> <p>O português é hospitaleiro por natureza e temos o sol e o mar que são únicos. Eu aposto nisto mesmo para o futuro dos meus filhos.”</p>
E10	<p>“Vejo, realmente, com satisfação o futuro do gestor da região e também com muitas dificuldades face à sazonalidade que se vive aqui, na região.”</p>
E11	<p>“Penso que o futuro gestor hoteleiro vai ter muito futuro nesta região, principalmente devido à chegada dos mega projectos como a construção do Aeroporto, da nova Ponte, da plataforma logística e, conseqüentemente, com a construção de muitos hotéis, tipo <i>resort</i>, para os turistas de classe alta.”</p>
E12	<p>“Neste momento, penso que o futuro do gestor na região é bom, nunca foi tão bom como agora, pois passámos de apenas pequenas unidades para grandes unidades de nível internacional. Vê-se um grande desenvolvimento e o aparecimento de grandes unidades hoteleiras. O futuro gestor é o que vive de experiências: tem a técnica e a experiência mas as relações inter-sociais vão ser cada vez mais importantes. O futuro gestor vai precisar de ser, altamente, competitivo e conhecer bem a região.</p> <p>Hoje, temos que criar valor ao negócio e precisamos de ter gestores imbuídos de valor e de conhecimento.”</p>
E13	<p>“Temos um bom futuro se considerarmos os inúmeros factores positivos como Tróia que além de desenvolver a Península, desenvolve a cidade de Setúbal. Depois teremos o Aeroporto e isso vai dinamizar a hotelaria regional. Estou optimista.”</p>
E14	<p>“No meu caso não penso alterar muito o que já existe, embora talvez passe a dar refeições, num futuro próximo. Julgo que vamos ter uma grande região turística e, por isso, acho que os futuros gestores terão um papel facilitado.”</p>
E15	<p>“Penso que vamos deixar de ter um Director por unidade hoteleira regional e passaremos a outra filosofia porque, actualmente, vários grupos já optaram por ter um Director-Geral para vários hotéis e um Assistente em cada um, mas como há pouca autonomia isso também vai sendo feito, gradualmente. Nos hotéis pequenos há mais autonomia o que faz com que continue a ter um único Director-Geral, por unidade.”</p>
E16	<p>“Não considero fácil o futuro do gestor hoteleiro, nesta zona uma vez que a crise que se instalou vai fazer oscilar determinadas estruturas. O futuro do gestor hoteleiro, na região, é uma questão delicada face aos grupos de hotéis com regras quase impossíveis de alcançar [...].</p>
E17	<p>“Muito favorável porque me parece haver desenvolvimento e interesse por parte dos envolventes na actividade turística. O futuro será risonho, contudo como não conheço bem a indústria turística não posso pronunciar-me mais para além desta unidade.”</p>
E18	<p>“Na sequência da experiência desenvolvida nesta minha actividade e gestão de unidades hoteleiras, parece-me que, cada vez mais, um gestor hoteleiro tem que ser um financeiro e saber aplicar as verbas que tem à sua disposição. Mas, sobretudo é preciso estar preparado para satisfazer o cliente e fidelizá-lo à empresa. Para que essa situação ocorra, é necessário motivar o nosso staff, no sentido de o manter satisfeito e fiel à empresa, defendendo a casa.”</p>
E19	<p>“Eu gostava que tivesse um papel cada vez mais forte e pessoas mais bem preparadas. Na região, os grandes projectos que existem são empreendimentos familiares e é o próprio gestor e promotor que se apresenta como o Director da unidade. As pessoas têm que ter formação para o que vão fazer.</p> <p>Gostava que a função de Director de Hotel estivesse mais dignificada e que fosse obrigatório serem pessoas formadas. A realidade regional é diferente porque são unidades pequenas.”</p>
E20	<p>“Em Sines, há pouca oferta hoteleira e está menos <i>standardizado</i> do que dantes.”</p>

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais

CATEGORIA: Características profissionalizantes no ramo hoteleiro

SUB-CATEGORIA 1: Práticas do gestor hoteleiro/desempenho profissional

UNIDADES DE REGISTO

QUESTÃO 18	<i>Como é que como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul define o seu espaço profissional?</i>
E1	<p>“A área de actuação no hotel é grande, ou seja, é mais a área de gestão, de coordenação, de supervisão, de responsabilização, enfim ela passa por todas as áreas do hotel. Não sei se estou a responder bem à questão, mas É grande. Não é estar fechada no gabinete a responder a <i>e-mails</i>, é ver, é acompanhar, não é encerrar-me, isso não significa nada.</p> <p>Eu vejo a área de actuação de uma Direcção hoteleira em que 30% do meu tempo tem que se cá estar, a observar para poder responder às expectativas do cliente, tenho que sentir a unidade para poder rectificar. Temos que saber cumprimentar um cliente, tomar um cafezinho com ele, tem que ser, ao fim e ao cabo, uma boa <i>relações públicas</i> e, portanto, é incompatível com o estar fechado no gabinete.”</p>
E2	<p>“Para mim é toda a unidade hoteleira desde a cozinha, aos arrumos, aos quartos, à piscina, ao restaurante. A preocupação é constante e abrange toda a unidade, interior e exterior.”</p>
E3	<p>“Numa unidade como esta, o Director é o responsável por tudo o que acontece aqui dentro. Eu comando tudo o que se faz aqui, dou ordens e cumprem.”</p>
E4	<p>“Não sei.”</p>
E5	<p>“Um gestor atento sabe um pouco de tudo, quer da parte técnica dos equipamentos, das lavandarias, da recepção, dos elevadores e da área administrativa. A flexibilidade tem que estar presente na linguagem no conhecimento de línguas estrangeiras.</p> <p>O gestor é um actor que está sempre na <i>corda bamba</i> porque exigem mais resultados e o pessoal exige melhores condições de trabalho. Em casa exigem mais atenção e o cliente exige bons serviços. Mas, o importante é manter o lugar e o trabalho. O gestor deve ter <i>know-how</i> e ser polivalente em estruturas pequenas pois numa estrutura grande as actividades estão distribuídas.”</p>
E6	<p>“Não sei.”</p>
E7	<p>“Não sei.”</p>
E8	<p>“O meu espaço indica uma obrigatoriedade de presença que não saio do hotel. De manhã, faço um <i>briefing</i> com os assistentes mas há decisões que chegam da Administração.”</p>
E9	<p>“Além do hotel rural temos a ganadaria, a agricultura a pecuária e o estúdio de cinema. Embora esteja envolvida não estou a gerir na totalidade. A tarefa está dividida pelo meu pai e pelos meus filhos. Aqui não há monotonia.”</p>
E10	<p>“Diariamente, faço a ronda por todos os departamentos onde contacto as pessoas e vejo as suas dificuldades. Tento sempre acompanhá-las se for o caso disso ou escutar os seus problemas porque compreendo determinadas questões pessoais. Como sou humano, isso não me passa ao lado, porque já conheci o lado mau da vida.”</p>
	<p>“Bom [...] para definir o meu espaço de intervenção tenho que referir que tenho uma Assistente para a Restauração e outra Assistente para as Compras. Reúno com eles e</p>

E11	decidimos em conjunto, mas a última palavra é a do Director, que neste caso é minha.”
E12	“Sou um gestor presente que analiso, diariamente, os relatórios, os recursos humanos, e as vendas no sentido de dar qualidade ao serviço. Não é possível em certos hotéis “fechar o Bar à meia-noite”, este tem que estar “aberto até haver clientes”.
E13	“Somos responsáveis pelo hotel, dentro e fora. Tenho que decidir até um determinado nível e posso ir até um ponto. “
E14	“É apenas o espaço do Palácio.”
E15	“Não sei.”
E16	“Considero que o director é o responsável por tudo o que acontece dentro da unidade, nos vários departamentos. Sendo assim, sinto-me responsável por tudo e todos.”
E17	<p>“Sou proprietária e gestora da Albergaria, sendo este o meu espaço profissional. Trato da escolha dos equipamentos, dos recursos humanos, da gestão dos clientes, do bar e dos espaços exteriores que inclui a piscina. Sou responsável pelos fornecedores, pela gestão bancária e, portanto, sou a responsável total.</p> <p>Tenho plena responsabilidade por tudo o que se passa dentro da unidade e nos vários departamentos.”</p>
E18	“O meu espaço é muito vasto. [...] Tenho várias Pousadas sob a minha orientação e por isso, várias unidades de alojamentos me ocupam a mente e me preocupam. É muito disperso.”
E19	“Normalmente, são 5 dias de trabalho e por vezes os fins-de-semana. Faço reuniões com os vários departamentos para uma retrospectiva e preparo a semana que vem. Depois há todo um trabalho de estatística e negociação pois o meu dia-a-dia é mais negocial.”
E20	“Eu tento estar presente em todos os espaços, quer na Restauração, ou no alojamento, no serviço de <i>catering</i> , na loja e também na quinta.”

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais**CATEGORIA: Características profissionalizantes no ramo hoteleiro****SUB-CATEGORIA 1: Práticas do gestor hoteleiro/desempenho profissional****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 19	<i>Existirá um “ideal-tipo” de cultura profissional ou várias culturas profissionais?</i>
E1	“Não [...] não me parece que haja. Quando termina uma reunião não há mais contactos, as pessoas não partilham os resultados [...]. Portanto, penso que não há [...]. Não me parece que hajam. Pessoalmente, não me parece.”
E2	“A minha opinião é que não existe uma cultura profissional na região porque cada gestor tem a sua própria maneira de gerir e de trabalhar.”
E3	“Há vários gestores porque existe uma diversidade de categorias de hotéis, na região, e por isso não permite construir um padrão na gestão de hotelaria. Há várias culturas apesar do princípio ser sempre o mesmo. Grande dinâmica e grande capacidade. Na ex-Costa Azul nós temos que ir buscar os clientes para cá. Já em Lisboa é mais fácil, os clientes vão de propósito para lá. Até há pouco tempo, o Montijo era uma zona industrial, por excelência. Mas, o alvo para o Turismo é sempre Lisboa.”
E4	“Não respondeu”
E5	“Não respondeu”
E6	“Não respondeu”
E7	“Não respondeu”
E8	“Não sei.”
E9	“Não respondeu”
E10	“Não sei.”
E11	“Não respondeu”
E12	“Não respondeu”
E13	“Não respondeu”
E14	“Não respondeu”
E15	“Não sei.”
E16	“Não respondeu”
E17	“Não respondeu”
E18	“Não respondeu”
E19	“Não respondeu”
E20	“Não respondeu”

DIMENSÃO B: Vivências Profissionais**CATEGORIA: Características profissionalizantes no ramo hoteleiro****SUB-CATEGORIA 1: Práticas do gestor hoteleiro/desempenho profissional****UNIDADES DE REGISTO**

QUESTÃO 20	<i>Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” ao longo da sua actividade?</i>
E1	“[...] Penso que todos os dias temos sucessos e insucessos, todos os dias há uma pequena batalha a viver e ou conseguimos ou não conseguimos. Com os clientes não me recordo de insucessos, só sucessos. Recordo-me de um episódio que foi uma situação que sempre acontece, houve um azar mas foi logo resolvido e as pessoas ficaram satisfeitas com o resultado que lhes foi apresentado. Sucessos e insucessos sempre existem mas vejo mais isso como uma batalha que sempre terá que ser vencida, no dia-a-dia.”
E2	“Não me recordo de situações de insucesso apenas de sucesso, até hoje.”
E3	“Com toda a modéstia, no meu percurso profissional não me recordo de insucessos. Tudo o que aceitei e realizei foi feito saindo pela porta <i>grande</i> . Se o Hotel do Montijo podia estar melhor não sei mas que tenho feito todo o possível para vender o hotel tenho, talvez pela muita autonomia que tenho porque não admito interferências na gestão. Quando sou contratado para uma missão é para a realizar e, então, a hierarquia é para respeitar. Por isso, sou um privilegiado.”
E4	“Na minha opinião, as pessoas que chegam à hotelaria têm que se habituar que o cliente satisfeito significa mais 100 clientes. Portanto, temos que estar, diariamente, preocupados com o que o cliente prefere e ter ideias constantes para satisfazer o cliente. Mas para liderar temos que decidir e há gestores que têm medo de decidir e portanto de liderar.”
E5	“O villa Park é um caso de sucesso pois é um exemplo de hotel a referir na OMT, no próximo Congresso, por se tratar de um hotel amigo do ambiente. O Hotel do Caramulo é um caso de insucesso. Posso dizer que de início foi uma experiência gratificante mas muito dolorosa, nem quero recordar. Agora é olhar em frente.”
E6	“Na realidade, estou satisfeito com a vida porque tive uma carreira diversificada. Realizei muita coisa e com sucessos vários.”
E7	“Como tenho muitas amizades que reconhecem o meu desempenho e que estão na hotelaria, normalmente, querem ajudar-me. Na Luna Hotéis deixei a minha marca e, por isso, me considero uma pessoa de sucesso.”
E8	“Tenho sido um gestor bem sucedido, embora na margem sul seja muito difícil, ditada também pela crise. Tenho, por isso, experimentado dificuldades.”
E9	“Os sucessos são fáceis pois organizamos os eventos e o hotel enche-se completamente. De insucessos não há registo. No início, houve alguma frustração mas agora vê-se algum desenvolvimento.”
E10	“Tenho tido sucesso depois do grande esforço desenvolvido, e por isso assumo que consegui atingir os objectivos a que me propus.”
E11	“Só recordo sucessos na minha actividade, talvez devido à dedicação e entrega quase total que tenho à unidade e, igualmente a simpatia. Penso que estes ingredientes são necessários para o sucesso.”
E12	“Experimentei vários sucessos porque participei de grandes projectos, nomeadamente, na América do Sul, por isso, digo que tive sucesso ao longo da minha carreira. Nos projectos desenvolvidos por mim, consegui ter sucesso e por isso

	me sinto feliz. Mas, houve outros projectos que falharam e que me transmitiram alguma frustração.”
E13	“Não sei.”
E14	“No meu entender, o projecto tem um sucesso relativo, embora o Palácio seja considerado como uma excelente Casa de Turismo de Habitação e que eu concordo.”
E15	“Relativamente a sucessos e insucessos, posso dizer que, acima de tudo, é a importância do convívio com o cliente.”
E16	“ Não aponto insucessos porque sempre consegui atingir os meus objectivos através de salários, de aumentos ou de horas extraordinárias.”
E17	“Esta unidade é um exemplo de sucesso e até hoje ainda não experimentei insucessos que possa destacar.”
E18	“Os insucessos que experimentei ao longo da minha carreira, estão, essencialmente, ligados a pequenos projectos hoteleiros, onde estive envolvido, promovidos por pessoas que desconhecem uma unidade hoteleira. As Pousadas de Portugal são um produto de sucesso.”
E19	“Não há aqui ética. Aqui, é tudo <i>ao molho e fé em Deus</i> . Não há sinergias mas tenho experimentado, praticamente, todas as situações de sucesso.”
E20	“Até hoje só tive sucessos, em virtude de boas decisões.”

Síntese das Ideias-Chave do Percurso Profissional do Gestor Hoteleiro

Representações Identitárias profissionais		
1.- Gestor hoteleiro como profissional de Turismo		
a) Percurso Profissional do Gestor Hoteleiro		
identidade profissional do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul (Q1 e outras)	comportamento exigido ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul (Q2)	constrangimentos e exigências ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul (Q3)
<ul style="list-style-type: none"> • Reflectida através de uma cultura de <i>métier</i>; • Caracterizada por uma lógica de serviço e maximizada pelas receitas obtidas; • Caracterizada pela utilização da Internet; • Vincada por uma ética e uma deontologia de prática e transparência; • Identificada na polivalência e partilha dos problemas dos clientes; • Marcada pelo tipo de unidades de alojamentos; • Identificada por um maior esforço dos gestores hoteleiros regionais; • Caracterizada pela gestão de sentimentos, emoções e comportamentos influenciadores das decisões das direcções ou administrações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em termos pessoais (ter boa imagem, ser <i>bom relações públicas</i>, amadurecimento, educação, humildade e criatividade); • No plano profissional (responsabilidade, qualidade, polivalência, <i>dar corpo</i> a uma equipa de trabalho, premiar sempre que necessário); • Competências éticas e morais (honestidade, justiça, ética, coerência e comportamento exemplar); • Competências relacionais (diálogo, segurança, imparcialidade, sem estabelecer diferenças raciais, que faça <i>pontes</i>, que seja sensível, que <i>desça do pedestal</i>, que circule e escute os clientes, motivador, que provoque interesse, que considere a felicidade e o bem-estar de todos os que o envolvem). 	<ul style="list-style-type: none"> • determinadas exigências impostas por si próprios; • tipo de mentalidade; • falta de visão do negócio; • falta de autonomia; • falta de meios materiais; • falta de resultados; • falta de qualidade de serviços; • falta de honestidade; • falta de humildade e responsabilidade; • falta de ambição; • falta de formação; • falta de equipas coesas e motivadas, interessadas e qualificadas; • longas deslocações impostas; • preocupação com a satisfação dos clientes.

Síntese das Ideias-Chave dos Aspectos Positivos e Negativos da Profissão como Gestor Hoteleiro na ex-Costa Azul

Representações Identitárias profissionais		
1.- Gestor hoteleiro como profissional de Turismo		
b) Aspectos positivos e negativos da profissão como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul		
Realização profissional como gestor (Q4)	relação com o staff (Q5)	reconhecimento da actividade profissional (Q7)
Aspectos Positivos	Aspectos Positivos	Aspectos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> • Sentem-se aptos a aceitar novos desafios; • Pretendem maximizar os resultados; • Sentem necessidade de novas experiências ou desafios e de mudança; • Continuam a apostar no dinamismo e no <i>gosto de fazer</i>; • Tentam superar o nível proposto e realizar mais obras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bom clima de trabalho; • Aproximação a nível de relação familiar; • Desmistificação de hierarquias; • Igualdade participada; • Polivalência de actividades; • Grande disponibilidade; • Diálogo; • Confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de reconhecimento; • Gostam da vida que escolheram e que têm; • Construíram relações fortes com o <i>staff</i> e com os clientes; • Sentem orgulho pelo convite feito pelas administrações sem se sujeitarem a processos de selecção; • Construíram uma imagem de respeito que é reconhecida.
Aspectos menos positivos	Aspectos menos positivos	Aspectos menos positivos
<ul style="list-style-type: none"> • Formação e especialização; • Querem fazer <i>refreshment</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças hierárquicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Acomodação” das práticas e relações; • Dificil conciliação dos projectos pessoais com os organizacionais; • Impossível “agradar” todos.

Síntese das Ideias-Chave do Actual e Futuro Perfil do Gestor Hoteleiro - Masculino/Feminino na ex-Costa Azul

Representações Identitárias profissionais		
2.- Perfil de género - Masculino/Feminino		
a) Actual e futuro perfil do gestor hoteleiro - Masculino/Feminino		
Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (Q6)	estereótipos da profissão gestor hoteleiro (Q9)	competências actuais e futuras dos gestores hoteleiros (Q8)
<ul style="list-style-type: none"> • Vivendo com muita intensidade; • Sendo responsável, preocupado e inteligente; • Utilizando um esforço duplo e acumulando actividade profissional e vida familiar (no caso feminino); • Vivendo no local de trabalho; • Contando com a ajuda da família; • Estabelecendo boas relações externas; • Determinação forte e sensibilidade e emotividade próprias (caso feminino). 	<ul style="list-style-type: none"> • O velho do Restelo (métodos antiquados); • <i>O quer, posso e mando;</i> • <i>o gestor do chicote;</i> • <i>o que fala de rijo;</i> • o dono da razão (autoritário); • Os audazes; • Os impetuosos; • Os conflituosos; • Os incapazes; • Os emotivos; • Os autistas; • <i>Os que se fecham</i> (insegurança); • <i>O Senhor Director</i> (Chefe que exige distinção); • <i>A Barbie</i> (a que <i>usa dotes pessoais para disfarçar a incompetência</i> - atraí fisicamente). 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências do “saber-fazer”; • Competências sociais; • Ambas as competências fazem parte do perfil do gestor hoteleiro regional; • As mulheres são mais sensíveis, dedicadas e preocupadas, impondo-se pelo mérito e pelo <i>saber-fazer</i>; • As mulheres têm mais gosto por receber e acarinhar os visitantes; • A mulher é mais apaixonada e dura no negócio; • Evidenciam ambas capacidades técnicas.

Síntese das Ideias-Chave das Perspectivas sobre a Sensibilidades e Empatias Femininas dos Gestores Hoteleiros da ex-Costa Azul

Representações Identitárias profissionais		
2.- Perfil de género - Masculino/Feminino		
b) Sensibilidades e empatias femininas		
Relações afectivo-cognitivas (confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes) (Q10)	Papel da mulher-gestora (Q11)	Cuidar dos clientes (Q12)
<ul style="list-style-type: none"> • Não sentem preocupações em saber isso; • Circulando junto dos clientes e apercebendo-se das suas necessidades; • Dialogando, ponderando e transmitindo; • Sendo bom ouvinte e bom comunicador; • Não ultrapassar determinados limites; • Usando <i>máscara</i> (na perspectiva feminina). 	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação decorrente da mentalidade machista; • Atribuir às mulheres de lugares na área de <i>Marketing</i> em detrimento da área de Gestão/Direcção; • Sectores exclusivos de homens (onde é difícil a mulher penetrar); • Confusão da simpatia feminina, com fraqueza; • A mulher não acredita em si própria; • Não sentem diferença em termos de seriedade e de autoridade; • A mulher é mais atenta e cuidada, dedicada e verdadeira; • As mulheres demonstram muita determinação e vontade de vencer; • As mulheres são mais agressivas para impor o respeito; • As mulheres revelam mais autoridade e maior poder negocial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar dos clientes é, maioritariamente, feminino; • A personalidade feminina é mais orientada para os cuidados porque é: a) Organizada; b) Disciplinada; c) Faz mais tarefas; • A satisfação dos clientes dá-se mais, rapidamente, através do perfil feminino, daí ter mais sucesso; • A mulher é dedicada, preocupada e segura ao cuidar dos clientes; • O cliente tem maior afinidade com o perfil feminino; • Consideram que o perfil masculino é para o <i>front office</i> e o perfil feminino é para o <i>back Office</i>.

Síntese das Ideias-Chave do Perfil Sociográfico (Origem Social e outros) dos Gestores Hoteleiros

Vivências Profissionais		
1.- Perfil sociográfico		
a) Origem social		
Características sociográficas (Q13)	Ocupação dos tempos livres (Q13)	atributos pessoais para o desempenho da função de gestor hoteleiro na ex-Costa Azul (Q14)
<ul style="list-style-type: none"> • Maioria do sexo masculino; • Idade média de 40 anos; • Maioria de casados; • Residentes na região ex-Costa Azul. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dedica o seu tempo à leitura ou a actividades desportiva; • Dedicção à gestão da hotelaria; • Música e arte; • Gastronomia e passeios; • Viajar e conviver; • Cinema; • Descansar; • Pesca; • Montar a cavalo; • Natação; • Sem <i>hobbies</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Ser bom comunicador; • Ser bom ouvinte; • Disponibilidade; • Adaptação à mudança; • Paciência; • Persistência; • Honestidade; • Gosto pela profissão.

Síntese das Ideias-Chave do Percurso Académico, Formação e Desenvolvimento Profissional

Vivências Profissionais		
1.- Perfil sociográfico		
b) Percurso académico, formação e desenvolvimento profissional		
Qualificação e competências profissionais (Q15)	ser gestor hoteleiro na ex-Costa Azul (Q16)	futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul (Q17)
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e formação adquiridas após integração profissional no sector; • Conhecimento de línguas estrangeiras; • Formações especializadas; • Determinadas competências instrumentais e sociais; • Liderança; • Ser bom comunicador; • Ser bom ouvinte; • Adaptação à mudança; • Disponibilidade; • Gosto pela profissão; • Paciência; • Persistência; • Honestidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um objectivo partilhado; • A disciplina é necessária a uma boa gestão; • Gostar do que se faz; • Ter formação e conhecimentos adequados; • Ter autonomia; • Ser polivalente; • Ser decisor e <i>comandante</i>; • Ter firmeza e responsabilidade; • Usar as novas tecnologias; • Ter atenção ao que o rodeia; • Ser afectivo; • Ser pai, mãe, irmão ou padrasto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haverá hotelaria de qualidade, com bons profissionais; • Desenvolvimento e competitividade onde sobressai o conhecimento e a experiência; • Carácter optimista; • Complicado e instável face às transformações e adaptações impostas; • Difícil face à sazonalidade regional; • Três tipos de gestores em três tipos de hotéis falando mais no feminino; • Pouco autónomo mas interventivo; • Mais formação académica.

Síntese das Ideias-Chave das Práticas do Gestor Hoteleiro e Percepção do seu Desempenho Profissional

Vivências Profissionais		
2.- Características profissionalizantes no ramo hoteleiro		
a) Práticas do gestor hoteleiro/desempenho profissional		
espaço de acção profissional do gestor (Q18)	“ideal-tipo” de cultura(s) profissional(is) (Q19 e outras)	sucessos e insucessos na actividade de gestor (Q20)
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela gestão da unidade de alojamentos e todas as áreas adjacentes; • Coordenação e supervisão total; • Actor “na corda bamba”; • Presença obrigatória no hotel; • Profissional polivalente; • Disponibilidade para executar qualquer actividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura plural (Não há uma cultura profissional mas sim várias); • Especificidade local (Diferentes categorias de hotéis geram maneiras próprias de gerir); • Ausência de trabalho em redes de cooperação (Os gestores trabalham de <i>costas voltadas</i> para os seus congéneres). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso sem interferências na gestão; • Carreira diversificada; • Amizades; • Reconhecimento do desempenho; • Experiências gratificantes e dolorosas; • Não reconhecimento directo de insucessos (Dificuldade em admitir insucessos que iriam marcar falhas pessoais e profissionais).

Anexo 5 - *Outputs* do SPAD da Análise do *Corpus* das Entrevistas

Dimensão 1: Representações Identitárias profissionais

MOTS: selecção dos dados textuais

```
LECTURE DE LA BASE DE DONNEES
LECTURE DU FICHIER BASE
NOM DE LA BASE      : C:\WINDOWS\Ambiente de
Trabalho\Maria Clara_entrevistas\Trat_entrev_spad\Representacoes_identitarias\Entrevistas_Maria Clara_spad.sba
NOMBRE D'INDIVIDUS : 20
NOMBRE DE VARIABLES NUMERIQUES : 7
NOMBRE DE VARIABLES TEXTUELLES : 22
SELECTION DES VARIABLES TEXTUELLES ET DES INDIVIDUS
VARIABLE(S) TEXTUELLE(S) SELECTIONNEE(S)
Q1.- Identidade do gestor
Q8.- Competências
BILAN DE LA SELECTION DES INDIVIDUS
NOMBRE D'INDIVIDUS RETENUS : 20
NOMBRE D'INDIVIDUS ABANDONNES : 0
CREATION DU VOCABULAIRE DES MOTS
BILAN DE LA CREATION DU VOCABULAIRE DES MOTS
NOMBRE TOTAL DE REponses : 20
NOMBRE TOTAL DE MOTS : 1491
NOMBRE DE MOTS DISTINCTS : 566
POURCENTAGE DE MOTS DISTINCTS : 38.0
EFFECTIFS DES MOTS SELON LE NOMBRE DE LETTRES
```

NOMBRE DE LETTRES	EFFECTIFS OBSERVES	EFFECTIFS MAXIMAUX PREVUS
1	12	400
2	28	1600
3	52	2560
4	55	4240
5	81	5200
6	75	5200
7	68	5600
8	59	5040
9	45	4400
10	29	3200
11	30	2480
12	17	1680
13	9	1400
14	3	1280
15	1	400
16	1	200
17	1	160
18	0	160
19	0	160
20	0	160
21	0	160
22	0	160
23	0	160
24	0	160
25	0	160
26	0	160
27	0	160
28	0	160

LISTE DES MOTS PAR ORDRE ALPHABETIQUE

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
1	&		1	1
2	A		8	1
3	Acho		3	4
4	Actualmente		1	11
5	Ainda		1	5
6	AlFoz		1	5
7	Antigamente		1	11
8	Aqui		1	4
9	As		2	2
10	Associações		1	11
11	Azul		2	4
12	B		1	1
13	Bar		1	3
14	Com		2	3
15	Como		2	4
16	Concorde		1	8
17	Considero		6	9
18	Contudo		1	7
19	Costa		2	5
20	Creio		1	5
21	De		1	2
22	Ela		1	3
23	Em		2	2
24	Embora		1	6
25	Enquanto		1	8
26	Era		1	3
27	Europa		1	6
28	F		1	1
29	Gestão		1	6
30	Haverá		1	6
31	Hoje		1	4
32	Hotelaria		1	9
33	Há		4	2
34	Internet		1	8
35	Julgo		1	5
36	Já		1	2
37	Marketing		1	9
38	Mas		3	3
39	No		1	2
40	Nota-se		1	7
41	Não		10	3
42	Nós		1	3
43	O		6	1
44	Para		1	4
45	Parece-me		3	9
46	Penso		3	5
47	Pessoalmente		2	12
48	Portanto		1	8
49	Portugal		3	8
50	Qualquer		1	8
51	Quando		1	6

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

52	Quanto	1	6
53	Recepcionar	1	11
54	Restaurante	1	11
55	Sente-se	1	8
56	Sim	1	3
57	Sobre	1	5
58	Sou	1	3
59	São	1	3
60	TLVT	1	4
61	Talvez	1	6
62	Tem	2	3
63	Temos	1	5
64	Turismo	1	7
65	Um	1	2
66	a	41	1
67	aberto	1	6
68	abertos	1	7
69	abrangente	1	10
70	acaba	2	5
71	acarinhá-las	1	12
72	aceites	1	7
73	acha	1	4
74	acho	1	4
75	acontece	1	8

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
76	acontecer		1	9
77	adivinhar		1	9
78	adquirida		1	9
79	agir		1	4
80	ainda		3	5
81	ajuda		1	5
82	algum		1	5
83	alguma		5	6
84	algumas		1	7
85	alguns		2	6
86	alojamentos		1	11
87	alteram		1	7
88	ambos		1	5
89	analisam		1	8
90	anos		1	4
91	anseios		1	7
92	ao		4	2
93	aos		2	3
94	apaixonada		1	10
95	apenas		1	6
96	apesar		1	6
97	aplica		1	6
98	aplicar		1	7
99	apostam		1	7
100	apunhalam-se		1	12
101	aquele		1	6
102	aqui		1	4
103	aquilo		1	6
104	arrumação		1	9
105	arrumações		1	10
106	as		18	2
107	assistência		1	11
108	atrair		1	6
109	atrasada		1	8
110	através		2	7
111	até		1	3
112	baixa		1	5
113	barco		1	5
114	bem		1	3
115	boa		1	3
116	boas		3	4
117	bonitas		1	7
118	braços		1	6
119	cabe		1	4
120	cada		5	4
121	camarada		1	8
122	capacidade		3	10
123	caracteriza		1	11
124	casa		1	4
125	caso		1	4
126	chefias		1	7
127	chegar		2	6
128	chicote		1	7
129	cidade		1	6
130	cliente		4	7
131	clientes		2	8
132	coisas		1	6
133	com		6	3
134	comercial		1	9
135	começa		1	6
136	começam		1	7
137	como		5	4
138	competências		3	12
139	complementaridade		1	17
140	complicada		2	10
141	composto		1	8
142	conforme		1	8
143	conhecia		1	8
144	conhecimentos		1	13
145	consideram		1	10
146	considere		1	9
147	considero		2	9
148	consigo		2	7
149	constantemente		1	14
150	construtivo		1	11
151	contactos		1	9

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
152	corta		1	5
153	costas		1	6
154	crise		1	5
155	cultivar		1	8
156	cultura		1	7
157	curso		1	5
158	cá		1	2
159	da		12	2
160	dar		1	3
161	das		9	3

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

162	de	32	2	
163	dedicada	1	8	
164	dedicadas	1	9	
165	deixamos	1	8	
166	demonstrando	1	12	
167	deontologia	1	11	
168	depende	2	7	
169	depois	1	6	
170	deram	1	5	
171	desculpam	1	9	
172	desde	1	5	
173	desenvolve	2	10	
174	desespero	1	9	
175	deve	1	4	
176	deverá	1	6	
177	dia	2	3	
178	diferente	4	9	
179	diferentes	1	10	
180	difícil	3	7	
181	director	1	8	
182	direcção	1	8	
183	direcções	1	9	
184	dirigir	1	7	
185	disciplina	1	10	
186	discriminada	1	12	
187	discussão	1	9	
188	dispersa	1	8	
189	dispersos	1	9	
190	dispersão	1	9	
191	disponibilidade	1	15	
192	disponíveis	3	11	
193	dissociar	1	9	
194	diversidade	1	11	
195	divulgada	2	9	
196	diálogo	1	7	
197	do	21	2	
198	dois	1	4	
199	doméstico	1	9	
200	dos	2	3	
201	duas	2	4	
202	duras	1	5	
203	dá	1	2	
204	e	46	1	
205	educação	1	8	
206	eficaz	1	6	
207	elas	5	4	
208	ele	1	3	
209	elemento	1	8	
210	em	6	2	
211	embora	1	6	
212	empenho	1	7	
213	empresas	2	8	
214	encontrar	1	9	
215	entrar	1	6	
216	entre	3	5	
217	envolvência	1	11	
218	equilibrado	1	11	
219	equivalência	1	12	
220	era	1	3	
221	esboroar	1	8	
222	espaço	1	6	
223	especifico	1	10	
224	esposas	1	7	
225	essa	2	4	
226	essas	1	5	
227	esta	1	4	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

228	estamos	1	7	
229	estar	4	5	
230	estes	1	5	
231	estrangeiras	1	12	
232	estruturas	2	10	
233	está	6	4	
234	estão	4	5	
235	eu	1	2	
236	evidencia	1	9	
237	evolução	1	8	
238	excepções	1	9	
239	exclusivamente	1	14	
240	exigentes	1	9	
241	existe	4	6	
242	existem	1	7	
243	existir	1	7	
244	existirá	1	8	
245	experiente	1	10	
246	experiência	3	11	
247	experiências	1	12	
248	face	1	4	
249	facilita	1	8	
250	falta	1	5	
251	familia	1	7	
252	favorecer	1	9	
253	faz	2	3	
254	fazem	2	5	
255	faça	2	4	
256	fechamo-nos	1	11	
257	feeling	1	7	
258	feita	2	5	
259	feito	1	5	
260	feminino	1	8	
261	for	2	3	
262	fora	1	4	
263	forma	2	5	
264	formada	1	7	
265	formas	1	6	
266	formatar	1	8	
267	formação	4	8	
268	fosse	1	5	
269	fragilidade	1	11	
270	frescas	1	7	
271	funciona	1	8	
272	funcionam	1	9	
273	fundamental	2	11	
274	futuro	3	6	
275	fácil	1	5	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

276	generalistas	1	12
277	gerir	1	5
278	gestor	6	6
279	gestora	1	7
280	gestores	3	8
281	gestão	2	6
282	gostava	1	7
283	gosto	2	5
284	grande	2	6
285	gravidez	1	8
286	guarda	1	6
287	guião	1	5
288	haja	3	4
289	haver	3	5
290	hoje	4	4
291	homem	7	5
292	homens	4	6
293	horários	1	8
294	hotel	2	5
295	hotalaria	7	9
296	hoteleiras	1	10
297	hoteleiro	3	9
298	hoteleiros	3	10
299	hotéis	1	6
300	humana	1	6
301	há	15	2
302	ideia	1	5
303	identidade	10	10

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
304	identidade...		1	11
305	identifique		1	11
306	imbuído		1	7
307	importante		5	10
308	importantes		3	11
309	impõe		1	5
310	impõe-se		1	8
311	indica-me		1	9
312	instalada		1	9
313	inter-pessoal		1	13
314	inter-sociais		2	13
315	inter-social		4	12
316	internacional		1	13
317	intervenção		1	11
318	isso		15	4
319	já		4	2
320	lado		1	4
321	legislação		1	10
322	lhe		2	3
323	lhes		1	4
324	limpeza		1	7
325	limpezas		1	8
326	luta		1	4
327	lá		1	2
328	lógica		1	6
329	machista		1	8
330	maioria		2	7
331	mais		28	4
332	mas		13	3
333	maternidade		1	11
334	maximização		1	11
335	me		3	2
336	melhor		1	6
337	menos		1	5
338	mesma		1	5
339	mesmo		3	5
340	meu		2	3
341	migra		1	5
342	mim		2	3
343	minha		3	5
344	misto		3	5
345	mostra		1	6
346	motivos		1	7
347	mudança		1	7
348	mudar		1	5
349	multa		1	5
350	muito		16	5
351	mitos		3	6
352	mulher		10	6
353	mulheres		12	8
354	mundo		3	5
355	mães		1	4
356	mérito		1	6
357	métier		1	6
358	na		16	2
359	nacional		1	8
360	nas		3	3
361	necessária		1	10
362	necessário		1	10
363	necessários		1	11
364	negócio		1	7
365	nem		3	3
366	nenhum		1	6
367	nessa		1	5
368	networking		1	10
369	no		7	2
370	nos		3	3
371	nossa		1	5
372	nossas		1	6
373	novas		1	5
374	num		4	3
375	numa		1	4
376	nunca		1	5
377	não		22	3
378	nível		1	5
379	nós		1	3

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
380	o		25	1
381	ocupados		1	8
382	oferecem		1	8
383	onde		2	4
384	opinião		2	7
385	orientado		1	9

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

386	os		9		2	
387	ou		6		2	
388	outra		2		5	
389	outro		1		5	
390	outros		2		6	
391	outro...		1		6	
392	ouve		1		4	
393	padrão		2		6	
394	padrões		1		7	
395	para		7		4	
396	parece		2		6	
397	parecem		1		7	
398	parte		4		5	
399	particular		1		10	
400	particularidades		1		16	
401	passado		2		7	
402	passo		2		5	
403	pela		4		4	
404	pelas		1		5	
405	pelo		2		4	
406	pensam		1		6	
407	penso		1		5	
408	pequena		1		7	
409	pequenas		1		8	
410	perceber		1		8	
411	percurso		1		8	
412	perfil		1		6	
413	pernas		1		6	
414	personalidade		1		13	
415	pesa		1		4	
416	pessoa		7		6	
417	pessoal		1		7	
418	pessoas		3		7	
419	pode		4		4	
420	podem		1		5	
421	podemos		2		7	
422	pois		8		4	
423	polivalentes		1		12	
424	por		14		3	
425	pormenores		2		10	
426	porque		13		6	
427	portanto		1		8	
428	possui		1		6	
429	possui		1		6	
430	possível		1		8	
431	pouca		1		5	
432	pragmática		1		10	
433	praticam		1		8	
434	precisa		1		7	
435	preciso		3		7	
436	prefiro		1		7	
437	preocupadas		1		11	
438	preocupado		1		10	
439	prestar		1		7	
440	principalmente		1		14	
441	privada		1		7	
442	problemas		1		9	
443	profissionais		1		13	
444	profissional		3		12	
445	profissão		1		9	
446	pronta		1		6	
447	provoca		1		7	
448	prática		1		7	
449	própria		2		7	
450	próximo		1		7	
451	qualquer		2		8	
452	quando		2		6	
453	quanto		1		6	
454	quartos		2		7	
455	quase		1		5	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS		
456	que		75		3	
457	quem		1		4	
458	quer		4		4	
459	querem		1		6	
460	querer		1		6	
461	questão		1		7	
462	receber		1		7	
463	receitas		1		8	
464	recepção		1		8	
465	reconhecidas		1		12	
466	referência		1		10	
467	regional		2		8	
468	região		7		6	
469	relativamente		1		13	
470	relação		2		7	
471	relações		1		8	
472	reservada		1		9	
473	resort		2		6	
474	responder		1		9	
475	responsáveis		1		12	
476	resposta		1		8	
477	saber		1		5	
478	saber-fazer		16		11	
479	salutar		1		7	
480	savoir-faire		1		12	
481	se		13		2	
482	seguras		1		7	
483	sei		6		3	
484	seja		2		4	
485	sempre		3		6	
486	sendo		4		5	
487	sensibilidade		2		13	
488	sensíveis		3		9	
489	sensível		1		8	
490	sentido		2		7	
491	ser		6		3	
492	seres		1		5	
493	serviço		1		7	
494	seu		1		3	
495	sexto		2		5	
496	si		1		2	
497	sido		1		4	
498	sim		2		3	
499	simpáticas		1		10	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

500	sinergias	1	9
501	situações	1	9
502	sobre	1	5
503	sobretudo	1	9
504	social	1	6
505	sociedade	1	9
506	sombra	1	6
507	somos	2	5
508	sou	2	3
509	sozinhos	1	8
510	staff	1	5
511	sua	1	3
512	suficiente	1	10
513	surge	1	5
514	surgir	2	6
515	são	12	3
516	só	4	2
517	também	7	6
518	tarefa	1	6
519	tem	10	3
520	temos	1	5
521	tendências	1	10
522	tenho	2	5
523	tenta	2	5
524	ter	2	3
525	tipos	1	5
526	topo	1	4
527	trabalhar	1	9
528	trabalhavam	1	11
529	trabalho	2	8
530	transparência	1	13
531	tudo	2	4

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
532	técnica		2	7
533	têm		6	3
534	timida		1	6
535	um		18	2
536	uma		23	3
537	unidade		3	7
538	unidades		3	8
539	unificador		1	10
540	unirmos		1	7
541	uso		1	3
542	vai		4	3
543	valorizadas		1	11
544	velha		1	5
545	ver		3	3
546	verifica-se		1	11
547	verificarmos		1	12
548	verifico		1	8
549	vez		3	3
550	visão		2	5
551	vive		1	4
552	vivemos		1	7
553	voltar		1	6
554	várias		1	6
555	vários		2	6
556	vão		2	3
557	zona		1	4
558	...		9	1
559	é		2	1
560	à		3	1
561	à-vontade		1	9
562	ágil		1	4
563	área		2	4
564	é		30	1
565	ética		1	5
566	óbvio		1	5

LISTE DES MOTS PAR ORDRE DE FREQUENCE

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
456	que		75	3
204	e		46	1
66	a		41	1
162	de		32	2
564	é		30	1
331	mais		28	4
380	o		25	1
536	uma		23	3
377	não		22	3
197	do		21	2
535	um		18	2
106	as		18	2
350	muito		16	5
358	na		16	2
478	saber-fazer		16	11
318	isso		15	4
301	há		15	2
424	por		14	3
426	porque		13	6
481	se		13	2
332	mas		13	3
515	são		12	3
353	mulheres		12	8
159	da		12	2
519	tem		10	3
352	mulher		10	6
41	Não		10	3
303	identidade		10	10
558	...		9	1
161	das		9	3
386	os		9	2
422	pois		8	4
2	A		8	1
291	homem		7	5
416	pessoa		7	6
369	no		7	2
517	também		7	6
295	hotelaria		7	9
468	região		7	6
395	para		7	4
43	O		6	1
233	está		6	4

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

533	têm	6	3	
387	ou	6	2	
210	em	6	2	
278	gestor	6	6	
133	com	6	3	
17	Considero	6	9	
483	sei	6	3	
491	ser	6	3	
137	como	5	4	
207	elas	5	4	
120	cada	5	4	
307	importante	5	10	
83	alguma	5	6	
542	vai	4	3	
92	ao	4	2	
178	diferente	4	9	
229	estar	4	5	
403	pela	4	4	
319	já	4	2	
516	só	4	2	
486	sendo	4	5	
33	Há	4	2	
374	num	4	3	
130	cliente	4	7	
315	inter-social	4	12	
292	homens	4	6	
458	quer	4	4	
257	formação	4	8	
419	pode	4	4	
398	parte	4	5	
234	estão	4	5	
241	existe	4	6	
290	hoje	4	4	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

538	unidades	3	8	
274	futuro	3	6	
335	me	3	2	
444	profissional	3	12	
246	experiência	3	11	
365	nem	3	3	
38	Mas	3	3	
280	gestores	3	8	
116	boas	3	4	
122	capacidade	3	10	
344	misto	3	5	
180	difícil	3	7	
45	Parece-me	3	9	
80	ainda	3	5	
351	muitos	3	6	
289	haver	3	5	
549	vez	3	3	
537	unidade	3	7	
560	à	3	1	
216	entre	3	5	
308	importantes	3	11	
343	minha	3	5	
488	sensíveis	3	9	
545	ver	3	3	
370	nos	3	3	
192	disponíveis	3	11	
49	Portugal	3	8	
3	Acho	3	4	
297	hoteleiro	3	9	
46	Penso	3	5	
288	haja	3	4	
485	sempre	3	6	
138	competências	3	12	
339	mesmo	3	5	
298	hoteleiros	3	10	
354	mundo	3	5	
360	nas	3	3	
418	pessoas	3	7	
435	preciso	3	7	
490	sentido	2	7	
314	inter-sociais	2	13	
559	E	2	1	
467	regional	2	8	
473	resort	2	6	
507	somos	2	5	
47	Pessoalmente	2	12	
508	sou	2	3	
93	aos	2	3	
283	gosto	2	5	
15	Como	2	4	
396	parece	2	6	
531	tudo	2	4	
281	gestão	2	6	
470	relação	2	7	
23	Em	2	2	
62	Tem	2	3	
253	faz	2	3	
498	sim	2	3	
529	trabalho	2	8	
495	sexto	2	5	
523	tenta	2	5	
147	considero	2	9	
524	ter	2	3	
555	vários	2	6	
556	vão	2	3	
484	seja	2	4	
425	pormenores	2	10	
263	forma	2	5	
342	mim	2	3	
390	outros	2	6	
532	técnica	2	7	
294	hotel	2	5	
14	Com	2	3	
273	fundamental	2	11	
384	opinião	2	7	
177	dia	2	3	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

284	grande	2	6	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

383	onde	2	4	
127	chegar	2	6	
232	estruturas	2	10	
405	pelo	2	4	
19	Costa	2	5	
330	maioria	2	7	
9	As	2	2	
454	quartos	2	7	
201	duas	2	4	
131	clientes	2	8	
225	essa	2	4	
421	podemos	2	7	
402	passo	2	5	
401	passado	2	7	
148	consigo	2	7	
254	fazem	2	5	
200	dos	2	3	
168	depende	2	7	
322	lhe	2	3	
451	qualquer	2	8	
110	através	2	7	
11	Azul	2	4	
522	tenho	2	5	
213	empresas	2	8	
514	surgir	2	6	
140	complicada	2	10	
393	padrão	2	6	
195	divulgada	2	9	
449	própria	2	7	
255	faça	2	4	
173	desenvolve	2	10	
258	feita	2	5	
388	outra	2	5	
261	for	2	3	
487	sensibilidade	2	13	
550	visão	2	5	
563	área	2	4	
85	alguns	2	6	
452	quando	2	6	
340	meu	2	3	
70	acaba	2	5	
472	reservada	1	9	
409	pequenas	1	8	
439	prestar	1	7	
506	sombra	1	6	
566	óbvio	1	5	
440	principalmente	1	14	
381	ocupados	1	8	
397	parecem	1	7	
492	seres	1	5	
505	sociedade	1	9	
565	ética	1	5	
499	simpáticas	1	10	
411	percurso	1	8	
436	prefiro	1	7	
437	preocupadas	1	11	
373	novas	1	5	
372	nossas	1	6	
378	nível	1	5	
438	preocupado	1	10	
503	sobretudo	1	9	
460	querer	1	6	
412	perfil	1	6	
541	uso	1	3	
477	saber	1	5	
349	muita	1	5	
475	responsáveis	1	12	
493	serviço	1	7	
346	motivos	1	7	
500	sinergias	1	9	
502	sobre	1	5	
406	pensam	1	6	
469	relativamente	1	13	
404	pelas	1	5	
504	social	1	6	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

497	sido	1	4	
368	networking	1	10	
413	pernas	1	6	
399	particular	1	10	
366	nenhum	1	6	
461	questão	1	7	
333	maternidade	1	11	
474	responder	1	9	
362	necessário	1	10	
345	mostra	1	6	
329	machista	1	8	
453	quanto	1	6	
389	outro	1	5	
420	podem	1	5	
482	seguras	1	7	
355	mães	1	4	
494	seu	1	3	
367	nessa	1	5	
476	resposta	1	8	
320	lado	1	4	
446	pronta	1	6	
445	profissão	1	9	
443	profissionais	1	13	
379	nós	1	3	
442	problemas	1	9	
441	privada	1	7	
313	inter-pessoal	1	13	
312	instalada	1	9	
311	indica-me	1	9	
310	impõe-se	1	8	
309	impõe	1	5	
561	à-vontade	1	9	
527	trabalhar	1	9	
306	imbuido	1	7	
305	identifique	1	11	
431	pouca	1	5	
430	possível	1	8	
429	posso	1	6	
363	necessários	1	11	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

427	portanto	1	8	
299	hotéis	1	6	
553	voltar	1	6	
551	vive	1	4	
327	lá	1	2	
326	luta	1	4	
357	métier	1	6	
548	verifico	1	8	
463	receltas	1	8	
546	verifica-se	1	11	
540	unimos	1	7	
479	salutar	1	7	
415	pesa	1	4	
287	guião	1	5	
286	guarda	1	6	
285	gravidez	1	8	
539	unificador	1	10	
410	perceber	1	8	
282	gostava	1	7	
408	pequena	1	7	
407	penso	1	5	
279	gestora	1	7	
341	migra	1	5	
277	gerir	1	5	
434	precisa	1	7	
464	recepção	1	8	
337	menos	1	5	
336	melhor	1	6	
272	funcionam	1	9	
271	funciona	1	8	
270	frescas	1	7	
269	fragilidade	1	11	
268	fosse	1	5	
457	quem	1	4	
521	tendências	1	10	
391	outro...	1	6	
264	formada	1	7	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

518	tarefa	1	6	
262	fora	1	4	
547	verificarmos	1	12	
323	lhes	1	4	
259	feito	1	5	
448	prática	1	7	
511	sua	1	3	
256	fechamo-nos	1	11	
510	staff	1	5	
509	sozinhos	1	8	
316	internacional	1	13	
252	favorecer	1	9	
251	familia	1	7	
250	falta	1	5	
376	nunca	1	5	
248	face	1	4	
247	experiências	1	12	
501	situações	1	9	
245	experiente	1	10	
244	existirá	1	8	
243	existir	1	7	
242	existem	1	7	
496	si	1	2	
240	exigentes	1	9	
239	exclusivamente	1	14	
238	excepções	1	9	
364	negócio	1	7	
236	evidencia	1	9	
235	eu	1	2	
489	sensível	1	8	
296	hoteleiras	1	10	
359	nacional	1	8	
231	estrangeiras	1	12	
230	estes	1	5	
356	mérito	1	6	
228	estamos	1	7	
227	esta	1	4	
226	essas	1	5	
480	savoir-faire	1	12	
224	esposas	1	7	
223	especifico	1	10	
222	espaço	1	6	
221	esboroar	1	8	
220	era	1	3	
219	equivalência	1	12	
218	equilibrado	1	11	
217	envolvência	1	11	
471	relações	1	8	
215	entrar	1	6	
214	encontrar	1	9	
276	generalistas	1	12	
466	referência	1	10	
211	embora	1	6	
400	particularidades	1	16	
209	elemento	1	8	
208	ele	1	3	
334	maximização	1	11	
206	eficaz	1	6	
205	educação	1	8	
459	querem	1	6	
203	dá	1	2	
202	duras	1	5	
328	lógica	1	6	
455	quase	1	5	
199	doméstico	1	9	
198	dois	1	4	
324	limpeza	1	7	
196	diálogo	1	7	
450	próximo	1	7	
194	diversidade	1	11	
193	dissociar	1	9	
447	provoca	1	7	
191	disponibilidade	1	15	
190	dispersão	1	9	
189	dispersos	1	9	
188	dispersa	1	8	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
 - Tese de Doutoramento em Turismo -

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
187	discussão		1	9
186	discriminada		1	12
185	disciplina		1	10
184	dirigir		1	7
183	direcções		1	9
182	direcção		1	8
181	director		1	8
562	ágil		1	4
179	diferentes		1	10
433	praticam		1	8
432	pragmática		1	10
176	deverá		1	6
175	deve		1	4
174	desespero		1	9
428	possui		1	6
172	desde		1	5
171	desculpam		1	9
170	deram		1	5
169	depois		1	6
423	polivalentes		1	12
167	deontologia		1	11
166	demonstrando		1	12
165	deixamos		1	8
164	dedicadas		1	9
163	dedicada		1	8
417	pessoal		1	7
543	valorizadas		1	11
160	dar		1	3
414	personalidade		1	13
158	cá		1	2
157	curso		1	5
156	cultura		1	7
155	cultivar		1	8
154	crise		1	5
153	costas		1	6
152	corta		1	5
151	contactos		1	9
150	constutivo		1	11
149	constantemente		1	14
275	fácil		1	5
465	reconhecidas		1	12
146	considere		1	9
145	consideram		1	10
144	conhecimentos		1	13
143	conhecia		1	8
142	conforme		1	8
141	composto		1	8
394	padrões		1	7
139	complementaridade		1	17
265	formas		1	6
392	ouve		1	4
136	começam		1	7
135	começa		1	6
134	comercial		1	9
260	feminino		1	8
132	coisas		1	6
512	suficiente		1	10
257	feeling		1	7
129	cidade		1	6
128	chicote		1	7
382	oferecem		1	8
126	chefias		1	7
125	caso		1	4
124	casa		1	4
123	caracteriza		1	11
249	facilita		1	8
121	camarada		1	8
375	numa		1	4
119	cabe		1	4
118	braços		1	6
117	bonitas		1	7
371	nossa		1	5
115	boa		1	3
114	bem		1	3
113	barco		1	5
112	baixa		1	5
NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
111	até		1	3
237	evolução		1	8
109	atrasada		1	8
108	atrair		1	6
107	assistência		1	11
361	necessária		1	10
105	arrumações		1	10
104	arrumação		1	9
103	aquilo		1	6
102	aqui		1	4
101	aquele		1	6
100	apunham-se		1	12
99	apostam		1	7
98	aplicar		1	7
97	aplica		1	6
96	apesar		1	6
95	apenas		1	6
94	apaixonada		1	10
348	mudar		1	5
347	mudança		1	7
91	anseios		1	7
90	anos		1	4
89	analisam		1	8
88	ambos		1	5
87	alteram		1	7
86	alojamentos		1	11
212	empenho		1	7
84	algumas		1	7
338	mesma		1	5
82	algum		1	5
81	ajuda		1	5
462	receber		1	7
79	agir		1	4
78	adquirida		1	9
77	adivinhar		1	9

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

76		acontecer		1		9	
75		acontece		1		8	
74		acho		1		4	
73		acha		1		4	
72		aceites		1		7	
71		acarinhá-las		1		12	
325		limpezas		1		8	
69		abrangente		1		10	
68		abertos		1		7	
67		aberto		1		6	
321		legislação		1		10	
65		Um		1		2	
64		Turismo		1		7	
63		Temos		1		5	
317		intervenção		1		11	
61		Talvez		1		6	
60		TLVT		1		4	
59		São		1		3	
58		Sou		1		3	
57		Sobre		1		5	
56		Sim		1		3	
55		Sente-se		1		8	
54		Restaurante		1		11	
53		Recepcionar		1		11	
52		Quanto		1		6	
51		Quando		1		6	
50		Qualquer		1		8	
304		identidade...		1		11	
48		Portanto		1		8	
302		ideia		1		5	
557		zona		1		4	
300		humana		1		6	
44		Para		1		4	
554		várias		1		6	
42		Nós		1		3	
552		vivemos		1		7	
40		Nota-se		1		7	
39		No		1		2	
293		horários		1		8	
37		Marketing		1		9	
36		Já		1		2	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS			
35		Julgo		1		5	
34		Internet		1		8	
544		velha		1		5	
32		Hotelaria		1		9	
31		Hoje		1		4	
30		Haverá		1		6	
29		Gestão		1		6	
28		F		1		1	
27		Europa		1		6	
26		Era		1		3	
25		Enquanto		1		8	
24		Embora		1		6	
534		timida		1		6	
22		Ela		1		3	
21		De		1		2	
20		Creio		1		5	
530		transparência		1		13	
18		Contudo		1		7	
528		trabalhavam		1		11	
16		Concordo		1		8	
526		topo		1		4	
525		tipos		1		5	
13		Bar		1		3	
12		B		1		1	
266		formatar		1		8	
10		Associações		1		11	
520		temos		1		5	
8		Aqui		1		4	
7		Antigamente		1		11	
6		AlFoz		1		5	
5		Ainda		1		5	
4		Actualmente		1		11	
385		orientado		1		9	
513		surge		1		5	
1		&		1		1	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

Dimensão 1: Representações Identitárias profissionais

VOSPEC: vocabulário específico por grupos de indivíduos (por sexo)

CONSTRUCTION DU TABLEAU LEXICAL DE CONTINGENCE
GROUPEMENT DES REPONSES
SELON LA VARIABLE NOMINALE: Sexe

GROUPE	LIBELLE	NOMBRE D'INDIVIDUS	NOMBRE DE REPONSES
1	C201 Masc	12	12
2	C202 Fem	8	8

T O T A L 20 20
REPARTITION DES FORMES (MOTS/SEGMENTS) DANS LES GROUPE

NUMERO DU GROUPE	IDENTIFICATEUR	NOMBRE DE FORMES	/100 DU TOTAL	MOYENNE PAR REPOSE	NOMBRE DE FORMES DISTINCTES	/100 DU GROUPE	NOMBRE DE FORMES RETENUES
1 =	C201 Masc	1154	63.97	96.2	526	45.58	1154
2 =	C202 Fem	650	36.03	81.3	352	54.15	650
G L O B A L		1804	100.00	90.2			1804

FORMES ET REPONSES CARACTERISTIQUES D'UNE VARIABLE
FORMES LEXICALES CARACTERISTIQUES
GROUPE 1: Masc

LIBELLE DE LA FORME GRAPHIQUE	---POURCENTAGE---		FREQUENCE		V. TEST	PROBA
	INTERNE	GLOBAL	INTERNE	GLOBALE		
1 de	2.71	2.15	26.	32.	1.893	0.029
2 uma	1.98	1.54	19.	23.	1.676	0.047
3 as	1.56	1.21	15.	18.	1.484	0.069
4 com	0.63	0.40	6.	6.	1.473	0.070
5 ou	0.63	0.40	6.	6.	1.473	0.070
6 identidade	0.94	0.67	9.	10.	1.414	0.079
7 se	1.15	0.87	11.	13.	1.265	0.103
8 na	1.36	1.07	13.	16.	1.171	0.121
9 hoje	0.42	0.27	4.	4.	0.951	0.171
10 só	0.42	0.27	4.	4.	0.951	0.171
11 Há	0.42	0.27	4.	4.	0.951	0.171
12 formação	0.42	0.27	4.	4.	0.951	0.171
13 região	0.63	0.47	6.	7.	0.766	0.222
14 porque	1.04	0.87	10.	13.	0.643	0.260
15 nas	0.31	0.20	3.	3.	0.626	0.266
16 mundo	0.31	0.20	3.	3.	0.626	0.266
17 haja	0.31	0.20	3.	3.	0.626	0.266
18 Portugal	0.31	0.20	3.	3.	0.626	0.266
19 entre	0.31	0.20	3.	3.	0.626	0.266
20 unidades	0.31	0.20	3.	3.	0.626	0.266
21 ainda	0.31	0.20	3.	3.	0.626	0.266
22 na região	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
23 o cliente	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
24 e a	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
25 e o	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
26 uma identidade	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
27 saber-fazer e	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
28 e na	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
29 que as	0.31	0.20	3.	3.	0.623	0.267
30 e	3.34	3.09	32.	46.	0.588	0.278
30 As mulheres são	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
29 é o	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
28 por outra pessoa	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
27 quer do	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
26 diferente do homem	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
25 a hotelaria	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
24 mas há	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
23 que a mulher tem	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
22 têm um	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
21 o que nos	0.00	0.13	0.	2.	-1.137	0.128
20 alguns	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
19 meu	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
18 dos	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
17 outra	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
16 sou	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
15 As	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
14 por menores	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
13 podemos	0.00	0.13	0.	2.	-1.140	0.127
12 ser	0.21	0.40	2.	6.	-1.153	0.125
11 O	0.21	0.40	2.	6.	-1.153	0.125
10 sei	0.21	0.40	2.	6.	-1.153	0.125
9 tem	0.42	0.67	4.	10.	-1.268	0.102
8 um	0.83	1.21	8.	18.	-1.504	0.066
7 que	4.28	5.03	41.	75.	-1.652	0.049
6 do homem	0.00	0.20	0.	3.	-1.687	0.046
5 nos	0.00	0.20	0.	3.	-1.693	0.045
4 boas	0.00	0.20	0.	3.	-1.693	0.045
3 pessoa	0.10	0.47	1.	7.	-2.331	0.010
2 o que	0.00	0.34	0.	5.	-2.519	0.006
1 os	0.10	0.60	1.	9.	-2.954	0.002

GROUPE 2: Fem

LIBELLE DE LA FORME GRAPHIQUE	---POURCENTAGE---		FREQUENCE		V. TEST	PROBA
	INTERNE	GLOBAL	INTERNE	GLOBALE		
1 os	1.50	0.60	8.	9.	2.954	0.002
2 o que	0.94	0.34	5.	5.	2.519	0.006
3 pessoa	1.13	0.47	6.	7.	2.331	0.010
4 nos	0.56	0.20	3.	3.	1.693	0.045
5 boas	0.56	0.20	3.	3.	1.693	0.045
6 do homem	0.56	0.20	3.	3.	1.687	0.046
7 que	6.39	5.03	34.	75.	1.652	0.049
8 um	1.88	1.21	10.	18.	1.504	0.066
9 tem	1.13	0.67	6.	10.	1.268	0.102
10 ser	0.75	0.40	4.	6.	1.153	0.125

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

11	O	0.75	0.40	4.	6.	1.153	0.125
12	sei	0.75	0.40	4.	6.	1.153	0.125
13	dos	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
14	por menores	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
15	outra	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
16	meu	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
17	As	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
18	podemos	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
19	sou	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
20	alguns	0.38	0.13	2.	2.	1.140	0.127
21	uma pessoa	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
22	que a mulher tem	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
23	diferente do homem	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
24	têm um	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
25	quer do	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
26	mas há	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
27	que os	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
28	As mulheres são	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
29	o que nos	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
30	é o	0.38	0.13	2.	2.	1.137	0.128
30	e	2.63	3.09	14.	46.	-0.588	0.278
29	na região	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
28	e na	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
27	saber-fazer e	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
26	uma identidade	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
25	e a	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
24	o cliente	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
23	que as	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
22	e o	0.00	0.20	0.	3.	-0.623	0.267
21	unidades	0.00	0.20	0.	3.	-0.626	0.266
20	entre	0.00	0.20	0.	3.	-0.626	0.266
19	mundo	0.00	0.20	0.	3.	-0.626	0.266
18	nas	0.00	0.20	0.	3.	-0.626	0.266
17	Portugal	0.00	0.20	0.	3.	-0.626	0.266
16	haja	0.00	0.20	0.	3.	-0.626	0.266
15	ainda	0.00	0.20	0.	3.	-0.626	0.266
14	porque	0.56	0.87	3.	13.	-0.643	0.260
13	região	0.19	0.47	1.	7.	-0.766	0.222
12	hoje	0.00	0.27	0.	4.	-0.951	0.171
11	só	0.00	0.27	0.	4.	-0.951	0.171
10	formação	0.00	0.27	0.	4.	-0.951	0.171
9	Há	0.00	0.27	0.	4.	-0.951	0.171
8	na	0.56	1.07	3.	16.	-1.171	0.121
7	se	0.38	0.87	2.	13.	-1.265	0.103
6	identidade	0.19	0.67	1.	10.	-1.414	0.079
5	ou	0.00	0.40	0.	6.	-1.473	0.070
4	com	0.00	0.40	0.	6.	-1.473	0.070
3	as	0.56	1.21	3.	18.	-1.484	0.069
2	uma	0.75	1.54	4.	23.	-1.676	0.047
1	de	1.13	2.15	6.	32.	-1.893	0.029

REPONSES CARACTERISTIQUES
(CRITERE DE FREQUENCE DES MOTS)
GROUPE 1: Masc

CRITERE DE CLASSIFICATION	REPONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE
0.354 -- 1	"Julgo que existe uma ética, uma deontologia, uma prática, uma transparência. [...] "Sobre isso não tenho uma ideia formada."
0.179 -- 2	"Não existe muita, porque fechamo-nos nas nossas unidades e porque as Associações de Turismo e de Hotelaria não funcionam. Como somos muito ocupados deixamos o networking de fora." "Quanto a mim, o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes."
0.132 -- 3	"Não me parece que haja um "padrão" de gestão ou de gestor na região da Costa Azul, porque não consigo encontrar alguma complementaridade ou até mesmo algum diálogo aberto e construtivo entre os diferentes gestores. Era preciso haver mais contactos, mais discussão entre estes responsáveis de topo para se chegar a uma identidade regional." "Antigamente, as mulheres trabalhavam exclusivamente, nas limpezas e na arrumação de quartos mas, hoje em dia, elas já estão na recepção, no Bar, no Restaurante, no comercial e na direcção [saber-fazer]. Considero que trabalho melhor com o perfil feminino porque elas são mais sensíveis, menos exigentes e mais disponíveis."
0.114 -- 4	"Há uma cultura de métier, de profissão e temos uma evolução entre hoteleiros em que se tenta aplicar algumas sinergias. Um hoteleiro pode estar mais orientado para a lógica do serviço, depois surge o gestor de intervenção através da Internet com a maximização das receitas e, por isso, alteram constantemente, para atrair mais clientes." "Concordo que a mulher é mais sensível, humana, pronta e ágil."
0.104 -- 5	"Creio que não há, pois hoje em dia, é difícil. Com uma crise instalada, a identidade acaba por se esboroar e o director acaba por não cultivar essa identidade. Haverá uma identidade mas muitos hoteleiros querem apenas uma equivalência. É mais pela envolvência do que pela identidade..." "Acho que são as relações inter-sociais mas também o saber-fazer [...] A mulher quando se impõe, impõe-se pelo mérito e muito do saber-fazer."
0.081 -- 6	"Sim. Quando está num hotel de cidade não há grande identidade, como existirá num resort. A região vai ter, no futuro, uma hotelaria de resort, e por isso com identidade, cabe ao gestor formatar isso. Actualmente, não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar, pelo que considero que "o cliente deverá ser imbuído da região." "Há uma parte do saber-fazer na hotelaria que é fundamental e como na hotelaria se vive muito de experiências [...]. Mas a parte técnica também é importante. Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar. Temos que perceber as tendências e o cliente migra para onde lhe oferecem isso. Hoje, o inter-pessoal é fundamental."
0.066 -- 7	"Tem muito a ver com as particularidades de cada uma das empresas. Penso que não há um padrão na região, há sim uma diversidade que considero salutar." "Nós vivemos num mundo machista mas as mulheres já vão sendo aceites como chefias. A minha experiência indica-me que ainda existem muitos homens nas direcções de hotéis e isso tem a ver com a disponibilidade, uma vez que as mulheres têm a questão da maternidade que lhes corta as pernas. Nota-se, que há alguma mudança, e por isso, elas fazem falta [saber-fazer], pois têm uma visão mais apaixonada do negócio e são mais duras nessa área."
0.006 -- 8	"Não. Não me parece que haja, porque está muito dispersa. Em Portugal, isso é relativamente fácil e na minha opinião, qualquer pessoa pode ser hoteleiro. Mas, na Europa, isso já não acontece. É preciso formação e conhecimentos pois as empresas estrangeiras apostam muito na formação do seu pessoal. Já em Portugal, apesar de haver formação, não é ainda suficiente nem bem feita e consideram que as pessoas podem ou não ter formação, porque tudo se faz, seja ele quem for."

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

-0.048 --	9	"Considero que o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes." "Parece-me que há vários tipos de identidade profissional, conforme as unidades que se analisam, porque como a maioria das unidades hoteleiras na região, são pequenas estruturas, também se desenvolve uma identidade diferente da que existe, numa grande unidade de alojamentos. O AlFoz é uma unidade privada, pequena e regional, portanto desenvolve um profissional específico." "Penso que é um misto do saber-fazer e das competências inter-sociais pois o mundo, quanto a mim, é das mulheres. A mulher tem um sexto sentido e isso ajuda muito, mas, por outro lado, é muito complicada e o homem é mais camarada, ao passo que as mulheres apunham-se pelas costas [...]."
-0.056 --	10	"Não sei." "No futuro, gostava que fosse equilibrado, mas acho que quer o homem quer a mulher têm a mesma sensibilidade. Contudo, no homem isso depende sobretudo da

CRITERE DE CLASSIFICATION	REPNONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE	

GROUPE 2: Fem	educação que lhe deram. Pessoalmente, gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras [...]."	

CRITERE DE CLASSIFICATION	REPNONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE	

0.446 --	1	"Tem que haver. [...] Portanto, tem que existir." "O saber-fazer é muito importante pois é o que nos evidencia, o que nos caracteriza, o que dá a personalidade. Mas não consigo responder sobre o que é mais importante. Como é óbvio, nós, os gestores, estamos sozinhos no barco. Para dar uma resposta pragmática, penso que não podemos dissociar um do outro... Talvez os dois."
0.400 --	2	"Não sei." "Considero que o saber-fazer tem que lá estar, já a parte social pode ser feita por outra pessoa. Pessoalmente, sou uma pessoa tímida, reservada e por isso, prefiro que isso seja feito por outra pessoa. O gestor deve estar preocupado em gerir a unidade."
0.347 --	3	"Não sei." "Parece-me que é um misto das duas, quer do saber-fazer quer do inter-social. A maioria do meu staff é composto por mulheres porque elas têm um feeling diferente para a hotelaria, principalmente, para os pormenores da limpeza dos quartos e das arrumações [saber-fazer]. As mulheres são simpáticas e mais disponíveis embora considere que os homens também são importantes [...]."
0.343 --	4	"Ainda há alguns gestores da "velha guarda" que pensam que o uso do chicote é necessário, mas há outros mais abertos e polivalentes como eu, que tentá sempre adivinhar os anseios dos clientes que aqui estão. Sou uma pessoa dedicada que ouviu os problemas e que facilita quando é preciso, mas que aplica a disciplina necessária à boa gestão do hotel." "Sente-se mais da parte da mulher essas competências."
0.245 --	5	"Não, na minha opinião não existe nem sei se isso vai acontecer num futuro próximo, porque esta região é muito complicada e verifica-se que os hoteleiros estão muito dispersos, sendo cada um por si, o que provoca alguma fragilidade no cliente. Enquanto não nos unirmos é difícil verificarmos alguma identidade profissional." "O que verifico pela pouca experiência que possuo é que cada vez mais as mulheres estão [saber-fazer], a surgir na hotelaria, porque me parecem seres mais sensíveis que a sociedade acha que têm que ser boas mães, boas esposas, boas profissionais, bonitas e frescas. Penso que a mulher tem a capacidade de ver pormenores, as mulheres fazem o trabalho doméstico e desculpam essa tarefa ao homem."
0.220 --	6	"Qualquer pessoa pode ser gestor hoteleiro que é o meu caso. Não tenho nenhum curso e sou gestora, por isso, podemos cá chegar de várias formas desde que se faça um percurso, pois a hotelaria está a ser muito divulgada. [...]" "Acho que há vários padrões mas não há um guião. A forma de agir depende de cada pessoa, mesmo sendo muito experiente. O mais importante é a nossa própria visão, sendo o mais abrangente possível [...]."
0.182 --	7	"Não sei." "Considero que a mulher tem um à-vontade diferente do homem [saber-fazer], demonstrando uma capacidade e sensibilidade para as coisas da casa e também mostra um gosto particular por receber pessoas e acarinhá-las mais do que alguns homens, mas há sempre excepções."
0.155 --	8	"Considero que não há espaço de referência." "As mulheres são mais sensíveis, têm um savoir-faire diferente do homem. A mulher tem passado muitos anos na sombra do homem, mas possui um sexto sentido. Ela é eficaz e tem mais empenho [saber-fazer], pois vai à luta e não baixa os braços, mesmo em situações de desespero."
REPNONSES MODALES D'UNE VARIABLE (CRITERE DU Khi-2)		
REPNONSES CARACTERISTIQUES		
(CRITERE DU Khi-2)		
GROUPE 1: Masc		

CRITERE DE CLASSIFICATION	REPNONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE	

0.570 --	1	"Sim. Quando está num hotel de cidade não há grande identidade, como existirá num resort. A região vai ter, no futuro, uma hotelaria de resort, e por isso com identidade, cabe ao gestor formatar isso. Actualmente, não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar, pelo que considero que "o cliente deverá ser imbuído da região." "Há uma parte do saber-fazer na hotelaria que é fundamental e como na hotelaria se vive muito de experiências [...]. Mas a parte técnica também é importante. Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar. Temos que perceber as tendências e o cliente migra para onde lhe oferecem isso. Hoje, o inter-pessoal é fundamental."
0.747 --	2	"Tem muito a ver com as particularidades de cada uma das empresas. Penso que não há um padrão na região, há sim uma diversidade que considero salutar." "Nós vivemos num mundo machista mas as mulheres já vão sendo aceites como chefias. A minha experiência indica-me que ainda existem muitos homens nas direcções de hotéis e isso tem a ver com a disponibilidade, uma vez que as mulheres têm a questão da maternidade que lhes corta as pernas. Nota-se, que há alguma mudança, e por isso, elas fazem falta [saber-fazer], pois têm uma visão mais apaixonada do negócio e são mais duras nessa área."
0.752 --	3	"Não me parece que haja um "padrão" de gestão ou de gestor na região da Costa Azul, porque não consigo encontrar alguma complementaridade ou até mesmo algum diálogo aberto e construtivo entre os diferentes gestores. Era preciso haver mais contactos, mais discussão entre estes responsáveis de topo para se chegar a uma identidade regional." "Antigamente, as mulheres trabalhavam exclusivamente, nas limpezas e na arrumação de quartos mas, hoje em dia, elas já estão na recepção, no Bar, no Restaurante, no comercial e na direcção [saber-fazer]. Considero que trabalho melhor com o perfil feminino porque elas são mais sensíveis, menos exigentes e mais disponíveis."
0.761 --	4	"Parece-me que há vários tipos de identidade profissional, conforme as unidades que se analisam, porque como a maioria das unidades hoteleiras na região, são

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

			pequenas estruturas, também se desenvolve uma identidade diferente da que existe, numa grande unidade de alojamentos. O AlFoz é uma unidade privada, pequena e regional, portanto desenvolve um profissional específico."
			"Penso que é um misto do saber-fazer e das competências inter-sociais pois o mundo, quanto a mim, é das mulheres. A mulher tem um sexto sentido e isso ajuda muito, mas, por outro lado, é muito complicada e o homem é mais camarada, ao passo que as mulheres apunham-se pelas costas [...]."
0.763	--	5	"Há. Acho que sim. Embora haja alguma dispersão a região da Costa Azul está divulgada a nível nacional e internacional. Com a TLVT não sei se vai favorecer ou não, só se for através das novas estruturas que vão surgir na zona."
			"Há um misto das duas mas cada vez pesa mais a experiência adquirida, só a técnica nunca funciona. O gestor do passado era aquele que conhecia só aquilo ao passo que o de hoje, tem que saber de tudo. Recepcionar e dirigir aos outros é muito importante, hoje somos generalistas."
0.765	--	6	"Não. Não me parece que haja, porque está muito dispersa. Em Portugal, isso é relativamente fácil e na minha opinião, qualquer pessoa pode ser hoteleiro. Mas, na Europa, isso já não acontece. É preciso formação e conhecimentos pois as empresas estrangeiras apostam muito na formação do seu pessoal. Já em Portugal, apesar de haver formação, não é ainda suficiente nem bem feita e consideram que as pessoas podem ou não ter formação, porque tudo se faz, seja ele quem for."
			"Considero que o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes."
0.817	--	7	"Creio que não há, pois hoje em dia, é difícil. Com uma crise instalada, a identidade acaba por se esboroar e o director acaba por não cultivar essa identidade. Haverá uma identidade mas muitos hoteleiros querem apenas uma equivalência. É mais pela envolvimento do que pela identidade..."
			"Acho que são as relações inter-sociais mas também o saber-fazer [...] A mulher quando se impõe, impõe-se pelo mérito e muito do saber-fazer."
0.839	--	8	"Há uma cultura de métier, de profissão e temos uma evolução entre hoteleiros em que se tenta aplicar algumas sinergias. Um hoteleiro pode estar mais orientado para a lógica do serviço, depois surge o gestor de intervenção através da Internet com a maximização das receitas e, por isso, alteram constantemente, para atrair mais clientes."
			"Concordo que a mulher é mais sensível, humana, pronta e ágil."
0.876	--	9	"Não existe muita, porque fechamo-nos nas nossas unidades e porque as Associações de Turismo e de Hotelaria não funcionam. Como somos muito ocupados
CRITERE DE CLASSIFICATION		REPNONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE	
0.908		10	
			deixamos o networking de fora."
			"Quanto a mim, o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes."
			"Não sei."
			"No futuro, gostava que fosse equilibrado, mas acho que quer o homem quer a mulher têm a mesma sensibilidade. Contudo, no homem isso depende sobretudo da educação que lhe deram. Pessoalmente, gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras [...]."
GROUPE 2: Fem			
CRITERE DE CLASSIFICATION		REPNONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE	
0.736	--	1	"Não, na minha opinião não existe nem sei se isso vai acontecer num futuro próximo, porque esta região é muito complicada e verifica-se que os hoteleiros estão muito dispersos, sendo cada um por si, o que provoca alguma fragilidade no cliente. Enquanto não nos unirmos é difícil verificarmos alguma identidade profissional."
			"O que verifico pela pouca experiência que possuo é que cada vez mais as mulheres estão [saber-fazer], a surgir na hotelaria, porque me parecem seres mais sensíveis que a sociedade acha que têm que ser boas mães, boas esposas, boas profissionais, bonitas e frescas. Penso que a mulher tem a capacidade de ver pormenores, as mulheres fazem o trabalho doméstico e desculpam essa tarefa ao homem."
0.790	--	2	"Ainda há alguns gestores da "velha guarda" que pensam que o uso do chicote é necessário, mas há outros mais abertos e polivalentes como eu, que tenta sempre adivinhar os anseios dos clientes que aqui estão. Sou uma pessoa dedicada que ouve os problemas e que facilita quando é preciso, mas que aplica a disciplina necessária à boa gestão do hotel."
			"Sente-se mais da parte da mulher essas competências."
0.793	--	3	"Qualquer pessoa pode ser gestor hoteleiro que é o meu caso. Não tenho nenhum curso e sou gestora, por isso, podemos cá chegar de várias formas desde que se faça um percurso, pois a hotelaria está a ser muito divulgada. [...]"
			"Acho que há vários padrões mas não há um guião. A forma de agir depende de cada pessoa, mesmo sendo muito experiente. O mais importante é a nossa própria visão, sendo o mais abrangente possível [...]."
0.798	--	4	"Tem que haver. [...] Portanto, tem que existir."
			"O saber-fazer é muito importante pois é o que nos evidencia, o que nos caracteriza, o que dá a personalidade. Mas não consigo responder sobre o que é mais importante. Como é óbvio, nós, os gestores, estamos sozinhos no barco. Para dar uma resposta pragmática, penso que não podemos dissociar um do outro... Talvez os dois."
0.839	--	5	"Considero que não há espaço de referência."
			"As mulheres são mais sensíveis, têm um savoir-faire diferente do homem. A mulher tem passado muitos anos na sombra do homem, mas possui um sexto sentido. Ela é eficaz e tem mais empenho [saber-fazer], pois vai à luta e não baixa os braços, mesmo em situações de desespero."
0.843	--	6	"Não sei."
			"Parece-me que é um misto das duas, quer do saber-fazer quer do inter-social. A maioria do meu staff é composto por mulheres porque elas têm um feeling diferente para a hotelaria, principalmente, para os pormenores da limpeza dos quartos e das arrumações [saber-fazer]. As mulheres são simpáticas e mais disponíveis embora considere que os homens também são importantes [...]."
0.867	--	7	"Não sei."
			"Considero que o saber-fazer tem que lá estar, já a parte social pode ser feita por outra pessoa. Pessoalmente, sou uma pessoa tímida, reservada e por isso, prefiro que isso seja feito por outra pessoa. O gestor deve estar preocupado em gerir a unidade."
0.871	--	8	"Não sei."
			"Considero que a mulher tem um à-vontade diferente do homem [saber-fazer], demonstrando uma capacidade e sensibilidade para as coisas da casa e também mostra um gosto particular por receber pessoas e acarinhá-las mais do que alguns homens, mas há sempre excepções."

Dimensão 1: Representações Identitárias profissionais

CORBIT: análise de correspondência binária

SELECTION DES INDIVIDUS ET DES VARIABLES UTILES
FREQUENCES ACTIVES
2 VARIABLES

1 . Masc (CONTINUE)
2 . Fem (CONTINUE)

FREQUENCES ILLUSTRATIVES
16 VARIABLES

3 . < 40 anos (CONTINUE)
4 . 41 a 50 anos (CONTINUE)
5 . 51 ou + anos (CONTINUE)
6 . solteiro(a) (CONTINUE)
7 . casado(a) (CONTINUE)
8 . outro(a) (CONTINUE)
9 . na região (CONTINUE)
10 . fora da região (CONTINUE)
11 . < 9° ano (CONTINUE)
12 . 9° ano (CONTINUE)
13 . 12° ano (CONTINUE)
14 . superior (CONTINUE)
15 . Hotel (CONTINUE)
16 . Outro (CONTINUE)
17 . < 10 anos (CONTINUE)
18 . 10 ou + anos (CONTINUE)

INDIVIDUS

NOMBRE ----- POIDS -----
POIDS DES INDIVIDUS: Poids des individus (somme des frequences actives).
RETENUS NITOT = 60 PITOT = 196.000
SELECTION APRES FILTRAGE
ACTIFS NIACT = 60 PIACT = 196.000
SUPPLEMENTAIRES NISUP = 0 PISUP = 0.000

INDIVIDUS APRES AJUSTEMENT.

NOMBRE ----- POIDS -----
SELECTION APRES SUPPRESSION DES LIGNES ACIVES DE POIDS NUL.
POIDS DES INDIVIDUS: Poids des individus (somme des frequences actives).
RETENUS NITOT = 60 PITOT = 196.000
SELECTION APRES AJUSTEMENT
ACTIFS NIACT = 60 PIACT = 196.000
SUPPLEMENTAIRES NISUP = 0 PISUP = 0.000

ANALYSE DES CORRESPONDANCES BINAIRES
VALEURS PROPRES

APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 0.3710
SOMME DES VALEURS PROPRES 0.3710

HISTOGRAMME DES 1 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR	POURCENT.	POURCENT.
	PROPRE		CUMULE
1	0.3710	100.00	100.00

TEST DU KHI-2 POUR LE CHOIX DES AXES
(AU SEUIL USUEL ALLER JUSQU'A LA PREMIERE VALEUR-TEST > 2.0)

NOMBRE	STAT	DEGRE DE	PROBA	VALEUR
D'AXES	KHI2	LIBERTE	X>KHI2	TEST
1	0.00	0	=====	=====

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 A 1

FREQUENCES ACTIVES

IDEN - LIBELLE COURT	FREQUENCES		COORDONNEES							CONTRIBUTIONS							COSINUS CARRES											
	P.REL	DISTO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C201 - Masc	61.22	0.23	-0.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C202 - Fem	38.78	0.59	0.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	61.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

FREQUENCES ILLUSTRATIVES

IDEN - LIBELLE COURT	FREQUENCES		COORDONNEES							CONTRIBUTIONS							COSINUS CARRES												
	P.REL	DISTO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C301 - < 40 anos	33.16	0.69	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C302 - 41 a 50 anos	42.86	0.69	-0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C303 - 51 ou + anos	23.98	1.03	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C401 - solteiro(a)	10.20	2.69	0.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C402 - casado(a)	70.92	0.14	-0.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C403 - outro(a)	18.88	1.36	0.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C501 - na região	73.98	0.13	0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C502 - fora da região	26.02	1.02	-0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C601 - < 9° ano	9.69	3.15	-0.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C602 - 9° ano	8.16	3.26	0.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C603 - 12° ano	38.78	0.55	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C604 - superior	43.37	0.53	-0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C801 - Hotel	60.20	0.26	-0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C802 - Outro	39.80	0.60	0.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C801 - < 10 anos	35.71	0.54	0.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C802 - 10 ou + anos	64.29	0.17	-0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES INDIVIDUS

AXES 1 A 1

INDIVIDUS	FREQUENCES		COORDONNEES							CONTRIBUTIONS							COSINUS CARRES												
	P.REL	DISTO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Portugal	1.53	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
 - Tese de Doutorado em Turismo -

assistência	0.51	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
capacidade	1.53	0.33	0.57	0.00	0.00	0.00	0.00	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
chefias	0.51	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
cliente	2.04	0.08	-0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
competências	1.53	0.01	-0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
conhecimentos	0.51	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
diferente	2.04	0.55	0.74	0.00	0.00	0.00	0.00	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
difícil	1.53	0.01	-0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
director	0.51	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
disciplina	0.51	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
envolvimento	0.51	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
experiência	1.53	0.01	-0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
formação	2.04	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
gestor	3.06	0.01	-0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
hotelaria	3.57	0.01	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
identidade	5.10	0.35	-0.59	0.00	0.00	0.00	0.00	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mulheres	6.12	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
pessoa	3.57	0.93	0.96	0.00	0.00	0.00	0.00	8.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
polivalentes	0.51	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
região	3.57	0.25	-0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
saber-fazer	8.16	0.01	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
simpáticas	0.51	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ética	0.51	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
A mulher	2.04	0.08	-0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
A mulher tem	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
As mulheres são	1.02	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Considero que o saber-fa	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Em Portugal	1.02	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Não sei	2.04	0.55	0.74	0.00	0.00	0.00	0.00	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Não me parece que haja	1.02	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O gestor	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
a hotelaria	1.02	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
a mulher	2.55	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
diferente do homem	1.02	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
do homem	1.53	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
do inter-social	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
do saber-fazer	2.55	0.15	-0.39	0.00	0.00	0.00	0.00	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
e mais disponíveis	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
identidade profissional	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mais disponíveis	1.53	0.01	-0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mais importante	1.02	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mais sensíveis	1.53	0.33	0.57	0.00	0.00	0.00	0.00	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mulher tem	2.04	0.55	0.74	0.00	0.00	0.00	0.00	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mulher tem um	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
mulheres porque elas	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
na hotelaria	2.04	0.08	-0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
na região	1.53	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
na minha opinião	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
o cliente	1.53	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
o homem	1.02	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
o saber-fazer	2.04	0.08	-0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
região da Costa Azul	1.02	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
saber-fazer e	1.53	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
são mais sensíveis	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
um padrão	1.02	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
um sexto sentido	1.02	0.05	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
uma identidade	1.53	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
uma pessoa	1.02	1.58	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
é fundamental	1.02	0.63	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Dimensão 1: Representações Identitárias profissionais

RECIP/SEMIS: classificação sobre os factores de corbit

CLASSIFICATION HIERARCHIQUE (VOISINS RECIPROQUES)
 SUR LES 1 PREMIERS AXES FACTORIELS
 DESCRIPTION DES 50 NOEUDS D'INDICES LES PLUS ELEVES

NUM.	AINE	BENJ	EFF.	POIDS	INDICE	HISTOGRAMME DES INDICES DE NIVEAU
70	64	29	3	6.00	0.00000	*
71	70	68	11	18.00	0.00000	*
72	50	51	2	5.00	0.00000	*
73	14	31	2	6.00	0.00000	*
74	73	71	13	24.00	0.00000	*
75	69	48	3	8.00	0.00000	*
76	75	72	5	13.00	0.00000	*
77	76	74	18	37.00	0.00000	*
78	52	5	2	8.00	0.00000	*
79	78	25	3	12.00	0.00000	*
80	79	47	4	16.00	0.00000	*
81	9	6	2	6.00	0.00000	*
82	81	13	3	9.00	0.00000	*
83	15	41	2	9.00	0.00000	*
84	82	83	5	18.00	0.00000	*
85	39	32	2	4.00	0.00000	*
86	57	46	2	4.00	0.00000	*
87	85	40	3	6.00	0.00000	*
88	49	28	2	4.00	0.00000	*
89	86	26	3	6.00	0.00000	*
90	37	55	2	4.00	0.00000	*
91	90	45	3	6.00	0.00000	*
92	91	89	6	12.00	0.00000	*
93	92	87	9	18.00	0.00000	*
94	93	88	11	22.00	0.00000	*
95	27	20	2	3.00	0.00000	*
96	42	23	2	3.00	0.00000	*
97	36	11	2	4.00	0.00000	*
98	43	3	2	6.00	0.00000	*
99	44	8	2	8.00	0.00000	*
100	99	30	3	12.00	0.00000	*
101	59	33	2	4.00	0.00000	*
102	101	35	3	6.00	0.00000	*
103	102	95	5	9.00	0.00000	*
104	103	96	7	12.00	0.00000	*
105	104	97	9	16.00	0.00000	*
106	22	16	2	23.00	0.00001	*
107	18	34	2	17.00	0.00002	*
108	106	107	4	40.00	0.00011	*
109	21	17	2	17.00	0.00016	*
110	80	38	5	21.00	0.00020	*
111	100	98	5	18.00	0.00060	*
112	94	108	15	62.00	0.00172	*
113	84	110	10	39.00	0.00189	*
114	111	19	6	25.00	0.00197	*
115	109	77	20	54.00	0.00346	**
116	105	114	15	41.00	0.01208	****
117	112	113	25	101.00	0.01479	*****
118	117	115	45	155.00	0.09216	*****
119	116	118	60	196.00	0.24186	*****

SOMME DES INDICES DE NIVEAU = 0.37104
 COORDONNEES ET VALEURS-TEST
 AXES 1 A 1

ELEMENTS	POIDS	EFF	VALEURS-TEST					COORDONNEES				
			1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1. 68	12.00	8	-3.94	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
2. 70	6.00	3	-2.30	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
3. Não	2.00	1	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
4. form	4.00	1	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
5. o ho	2.00	1	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
6. o cl	3.00	1	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
7. na r	3.00	1	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
8. 69	5.00	2	-1.86	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
9. iden	10.00	1	-0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.97	0.00	0.00	0.00	0.00
10. regi	7.00	1	-0.83	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.83	0.00	0.00	0.00	0.00
11. do s	5.00	1	-0.63	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.63	0.00	0.00	0.00	0.00
12. na h	4.00	1	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00
13. A mu	4.00	1	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00
14. clie	4.00	1	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00
15. o sa	4.00	1	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00
16. mais	3.00	1	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00
17. gest	6.00	1	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00
18. expe	3.00	1	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00
19. comp	3.00	1	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00
20. difi	3.00	1	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.18	0.00	0.00	0.00	0.00
21. a mu	5.00	1	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00
22. mulh	12.00	1	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00
23. hote	7.00	1	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00
24. sabe	16.00	1	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00
25. Cons	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
26. na m	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
27. iden	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
28. O ge	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
29. e ma	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
30. A mu	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
31. mulh	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
32. um s	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
33. mulh	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
34. são	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
35. do i	2.00	1	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
36. pess	7.00	1	1.58	0.00	0.00	0.00	0.00	1.58	0.00	0.00	0.00	0.00
37. capa	3.00	1	0.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.94	0.00	0.00	0.00	0.00
38. mais	3.00	1	0.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.94	0.00	0.00	0.00	0.00
39. Não	4.00	1	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00
40. dife	4.00	1	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00
41. mulh	4.00	1	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00
42. disc	1.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

43 . do h	3.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00
44 . simp	1.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00
45 . mais	2.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00
46 . poli	1.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00
47 . As m	2.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00
48 . dife	2.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00
49 . a ho	2.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00
50 . uma	2.00	1	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00	2.06	0.00	0.00	0.00	0.00

DESCRIPTION DES NOEUDS DE LA HIERACHIE
(INDICES EN POURCENTAGE DE LA SOMME DES INDICES : 0.37104)

NOEUD NUMERO	INDICE	SUCESSEURS			EFFECT.	POIDS	COMPOSITION	
		AINE	BENJ				PREMIER	DERNIER
51	0.00	2	1	11	18.00	1	2	
52	0.00	6	5	2	5.00	5	6	
53	0.00	4	3	2	6.00	3	4	
54	0.00	53	51	13	24.00	1	4	
55	0.00	8	7	3	8.00	7	8	
56	0.00	55	52	5	13.00	5	8	
57	0.00	56	54	18	37.00	1	8	
58	0.00	15	14	2	8.00	14	15	
59	0.00	58	13	3	12.00	13	15	
60	0.00	59	12	4	16.00	12	15	
61	0.00	20	19	2	6.00	19	20	
62	0.00	61	18	3	9.00	18	20	
63	0.00	17	16	2	9.00	16	17	
64	0.00	62	63	5	18.00	16	20	
65	0.00	29	28	2	4.00	28	29	
66	0.00	32	31	2	4.00	31	32	
67	0.00	65	27	3	6.00	27	29	
68	0.00	26	25	2	4.00	25	26	
69	0.00	66	30	3	6.00	30	32	
70	0.00	35	34	2	4.00	34	35	
71	0.00	70	33	3	6.00	33	35	
72	0.00	71	69	6	12.00	30	35	
73	0.00	72	67	9	18.00	27	35	
74	0.00	73	68	11	22.00	25	35	
75	0.00	47	46	2	3.00	46	47	
76	0.00	45	44	2	3.00	44	45	
77	0.00	43	42	2	4.00	42	43	
78	0.00	38	37	2	6.00	37	38	
79	0.00	41	40	2	8.00	40	41	
80	0.00	79	39	3	12.00	39	41	
81	0.00	50	49	2	4.00	49	50	
82	0.00	81	48	3	6.00	48	50	
83	0.00	82	75	5	9.00	46	50	
84	0.00	83	76	7	12.00	44	50	
85	0.00	84	77	9	16.00	42	50	
86	0.00	24	23	2	23.00	23	24	
87	0.01	22	21	2	17.00	21	22	
88	0.03	86	87	4	40.00	21	24	
89	0.04	10	9	2	17.00	9	10	
90	0.06	60	11	5	21.00	11	15	
91	0.16	80	78	5	18.00	37	41	
92	0.46	74	88	15	62.00	21	35	
93	0.51	64	90	10	39.00	11	20	
94	0.53	91	36	6	25.00	36	41	
95	0.93	89	57	20	54.00	1	10	
96	3.25	85	94	15	41.00	36	50	
97	3.99	92	93	25	101.00	11	35	
98	24.84	97	95	45	155.00	1	35	
99	65.18	96	98	60	196.00	1	50	

DENDROGRAMME
RANG IND. IDEN DENDROGRAMME (INDICES EN POURCENTAGE, DE LA SOMME DES INDICES : 0.37104 MIN = 0.00% / MAX = 65.18%)

1	0.00	68	---
2	0.00	70	---
3	0.00	Não	---
4	0.00	form	---
5	0.00	o ho	---
6	0.00	o cl	---
7	0.00	na r	---
8	0.93	69	---
9	0.04	iden	---
10	24.84	regi	---
11	0.06	do s	---
12	0.00	na h	---
13	0.00	A mu	---
14	0.00	clie	---
15	0.51	o sa	---
16	0.00	mais	---
17	0.00	gest	---
18	0.00	expe	---
19	0.00	comp	---
20	3.99	difi	---
21	0.01	a mu	---
22	0.03	mulh	---
23	0.00	hote	---
24	0.46	sabe	---
25	0.00	Cons	---
26	0.00	na m	---

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

27	0.00	iden	--*
28	0.00	O ge	--*
29	0.00	e ma	--*
30	0.00	A mu	--*
31	0.00	mulh	--*
32	0.00	um s	--*
33	0.00	mulh	--*
34	0.00	são	--*
35	65.18	do i	----
36	0.53	pess	---
37	0.00	capa	--*
38	0.16	mais	--*
39	0.00	Não	--*
40	0.00	dife	--*
41	3.25	mulh	-----*
42	0.00	disc	---
43	0.00	do h	--*
44	0.00	simp	--*
45	0.00	mais	--*
46	0.00	poli	--*
47	0.00	As m	--*
48	0.00	dife	--*
49	0.00	a ho	--*
50	----	uma	-----*

Dimensão 1: Representações Identitárias profissionais

PARTI-DECLA: corte da árvore de classificação e descrição das classes

PARTITION PAR COUPURE D'UN ARBRE HIERARCHIQUE
COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES
FORMATION DES CLASSES (INDIVIDUS ACTIFS)
DESCRIPTION SOMMAIRE

CLASSE	EFFECTIF	POIDS	CONTENU
aa1a	20	54.00	1 A 10
aa2a	10	39.00	11 A 20
aa3a	15	62.00	21 A 35
aa4a	15	41.00	36 A 50

COORDONNEES ET VALEURS-TEST AVANT CONSOLIDATION
AXES 1 A 1

IDEN - LIBELLE	EFF.	P.ABS	VALEURS-TEST						COORDONNEES						DISTO.
			1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES															
aa1a - CLASSE 1 / 4	20	54.00	-6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.52	
aa2a - CLASSE 2 / 4	10	39.00	-1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	
aa3a - CLASSE 3 / 4	15	62.00	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	
aa4a - CLASSE 4 / 4	15	41.00	7.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.91	

CONSOLIDATION DE LA PARTITION
AUTOUR DES 4 CENTRES DE CLASSES, REALISEE PAR 10 ITERATIONS A CENTRES MOBILES
PROGRESSION DE L'INERTIE INTER-CLASSES

ITERATION	I.TOTALE	I.INTER	QUOTIENT
0	0.37104	0.34881	0.94010
1	0.37104	0.34881	0.94010
2	0.37104	0.34881	0.94010

ARRÊT APRES L'ITERATION 2 L'ACCROISSEMENT DE L'INERTIE INTER-CLASSES
PAR RAPPORT A L'ITERATION PRECEDENTE N'EST QUE DE 0.000 %.
DECOMPOSITION DE L'INERTIE
CALCULEE SUR 1 AXES.

	INERTIES		EFFECTIFS		POIDS		DISTANCES	
	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES
INTER-CLASSES	0.3488	0.3488						
INTRA-CLASSE								
CLASSE 1 / 4	0.0036	0.0036	20	20	54.00	54.00	0.5181	0.5181
CLASSE 2 / 4	0.0021	0.0021	10	10	39.00	39.00	0.0471	0.0471
CLASSE 3 / 4	0.0019	0.0019	15	15	62.00	62.00	0.0172	0.0172
CLASSE 4 / 4	0.0146	0.0146	15	15	41.00	41.00	0.9143	0.9143
TOTALE	0.3710	0.3710						

QUOTIENT (INERTIE INTER / INERTIE TOTALE) : AVANT ... 0.9401
APRES ... 0.9401

COORDONNEES ET VALEURS-TEST APRES CONSOLIDATION
AXES 1 A 1

IDEN - LIBELLE	EFF.	P.ABS	VALEURS-TEST						COORDONNEES						DISTO.
			1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES															
aa1a - CLASSE 1 / 4	20	54.00	-6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.52	
aa2a - CLASSE 2 / 4	10	39.00	-1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	
aa3a - CLASSE 3 / 4	15	62.00	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	
aa4a - CLASSE 4 / 4	15	41.00	7.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.91	

PARANGONS

CLASSE 1/ 4
EFFECTIF: 20

IRG	DISTANCE	IDENT.
1	0.00578	Portugal
2	0.00578	chefias
3	0.00578	director
4	0.00578	formação
5	0.00578	envolvência
6	0.00578	é fundamental
7	0.00578	uma identidade
8	0.00578	um padrão
9	0.00578	saber-fazer e
10	0.00578	região da Costa Azul

CLASSE 2/ 4
EFFECTIF: 10

IRG	DISTANCE	IDENT.
1	0.00433	cliente
2	0.00433	A mulher
3	0.00433	na hotelaria
4	0.00433	o saber-fazer
5	0.01108	competências
6	0.01108	gestor
7	0.01108	mais disponíveis
8	0.01108	experiência
9	0.01108	difícil
10	0.02836	do saber-fazer

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

```

-----
CLASSE 3/ 4
EFFECTIF: 15
-----
|RG | DISTANCE | IDENT.
-----
| 1| 0.00084|saber-fazer
| 2| 0.00224|hotelaria
| 3| 0.00514|mulheres
| 4| 0.00986|A mulher tem
| 5| 0.00986|e mais disponíveis
| 6| 0.00986|um sexto sentido
| 7| 0.00986|são mais sensíveis
| 8| 0.00986|na minha opinião
| 9| 0.00986|mulheres porque elas
|10| 0.00986|mulher tem um
-----
CLASSE 4/ 4
EFFECTIF: 15
-----
|RG | DISTANCE | IDENT.
-----
| 1| 0.00005|pessoa
| 2| 0.04526|diferente
| 3| 0.04526|Não sei
| 4| 0.04526|mulher tem
| 5| 0.09021|disciplina
| 6| 0.09021|uma pessoa
| 7| 0.09021|a hotelaria
| 8| 0.09021|mais importante
| 9| 0.09021|do homem
|10| 0.09021|diferente do homem
-----
DESCRIPTION DE PARTITION(S)
DESCRIPTION DE LA COUPEURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES
CARACTERISATION DES CLASSES PAR LES FREQUENCES
CARACTERISATION DES CLASSES PAR LES AXES
CARACTERISATION PAR LES FREQUENCES DES CLASSES OU MODALITES
DE COUPEURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES
CLASSE 1 / 4
-----
| V.TEST | PROBA | POURCENTAGES | FREQUENCES CARACTERISTIQUES | IDEN | POIDS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | CLA/FRE | FRE/CLA | GLOBAL | NUM . LIBELLE | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | 27.55 | | CLASSE 1 / 4 | aa1a | 54 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 6.68 | 0.0000 | 43.33 | 96.30 | 61.22 | 1 . Masc | C201 | 120 |
| 3.02 | 0.0013 | 34.92 | 81.48 | 64.29 | 18 . 10 ou + anos | C802 | 126 |
| 3.02 | 0.0013 | 33.81 | 87.04 | 70.92 | 7 . casado(a) | C402 | 139 |
| 2.92 | 0.0017 | 38.82 | 61.11 | 43.37 | 14 . superior | C604 | 85 |
| -3.02 | 0.0013 | 14.29 | 18.52 | 35.71 | 17 . < 10 anos | C801 | 70 |
| -3.18 | 0.0007 | 14.47 | 20.37 | 38.78 | 13 . 12° ano | C603 | 76 |
| -6.68 | 0.0000 | 2.63 | 3.70 | 38.78 | 2 . Fem | C202 | 76 |
-----
CLASSE 2 / 4
-----
| V.TEST | PROBA | POURCENTAGES | FREQUENCES CARACTERISTIQUES | IDEN | POIDS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | CLA/FRE | FRE/CLA | GLOBAL | NUM . LIBELLE | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | 19.90 | | CLASSE 2 / 4 | aa2a | 39 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2.64 | 0.0042 | 26.27 | 79.49 | 60.20 | 15 . Hotel | C801 | 118 |
| -2.64 | 0.0042 | 10.26 | 20.51 | 39.80 | 16 . Outro | C802 | 78 |
-----
CLASSE 3 / 4
-----
| V.TEST | PROBA | POURCENTAGES | FREQUENCES CARACTERISTIQUES | IDEN | POIDS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | CLA/FRE | FRE/CLA | GLOBAL | NUM . LIBELLE | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | 31.63 | | CLASSE 3 / 4 | aa3a | 62 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2.96 | 0.0015 | 44.74 | 54.84 | 38.78 | 13 . 12° ano | C603 | 76 |
| -2.85 | 0.0022 | 20.24 | 27.42 | 42.86 | 4 . 41 a 50 anos | C302 | 84 |
-----
CLASSE 4 / 4
-----
| V.TEST | PROBA | POURCENTAGES | FREQUENCES CARACTERISTIQUES | IDEN | POIDS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | CLA/FRE | FRE/CLA | GLOBAL | NUM . LIBELLE | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | 20.92 | | CLASSE 4 / 4 | aa4a | 41 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 6.76 | 0.0000 | 46.05 | 85.37 | 38.78 | 2 . Fem | C202 | 76 |
| 3.57 | 0.0002 | 62.50 | 24.39 | 8.16 | 12 . 9° ano | C602 | 16 |
| 2.91 | 0.0018 | 32.05 | 60.98 | 39.80 | 16 . Outro | C802 | 78 |
| 2.89 | 0.0019 | 40.54 | 36.59 | 18.88 | 8 . outro(a) | C403 | 37 |
| 2.48 | 0.0066 | 31.43 | 53.66 | 35.71 | 17 . < 10 anos | C801 | 70 |
| -2.48 | 0.0066 | 15.08 | 46.34 | 64.29 | 18 . 10 ou + anos | C802 | 126 |
| -2.91 | 0.0018 | 13.56 | 39.02 | 60.20 | 15 . Hotel | C801 | 118 |
| -3.95 | 0.0000 | 12.95 | 43.90 | 70.92 | 7 . casado(a) | C402 | 139 |
| -6.76 | 0.0000 | 5.00 | 14.63 | 61.22 | 1 . Masc | C201 | 120 |
-----
CARACTERISATION PAR LES AXES DES CLASSES OU MODALITES
DE COUPEURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES
CLASSE 1 / 4
-----
| AXES CARACTERISTIQUES | COORDONNEE | COS.CARRE | VALEUR-TEST | PROBABILITE |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| aa1a - CLASSE 1 / 4 | ( POIDS = 54.00 EFFECTIF = 20 ) |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| AXE 1 | -0.72 | 1.000 | -10.176 | 0.0000 |
-----
CLASSE 2 / 4
-----
| AXES CARACTERISTIQUES | COORDONNEE | COS.CARRE | VALEUR-TEST | PROBABILITE |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| aa2a - CLASSE 2 / 4 | ( POIDS = 39.00 EFFECTIF = 10 ) |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| AXE 1 | -0.22 | 1.000 | -2.479 | 0.0066 |
-----
CLASSE 3 / 4

```

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

AXES CARACTERISTIQUES	COORDONNEE	COS.CARRE	VALEUR-TEST	PROBABILITE
CLASSE 4 / 4				
AXES CARACTERISTIQUES	COORDONNEE	COS.CARRE	VALEUR-TEST	PROBABILITE
aa4a - CLASSE 4 / 4	(POIDS =	41.00	EFFECTIF =	15)
AXE 1	0.96	1.000	11.274	0.0000

Dimensão 2: Vivências Profissionais

MOTS: selecção dos dados textuais

```
LECTURE DE LA BASE DE DONNEES
LECTURE DU FICHER BASE
NOM DE LA BASE      : C:\WINDOWS\Ambiente de
Trabalho\Maria Clara entrevistas\Trat_entrev_spad\Vivencias_pessoais_profissionais\Entrevistas_Maria_Clara_spad.sba
NOMBRE D'INDIVIDUS  :      20
NOMBRE DE VARIABLES NUMERIQUES :      7
NOMBRE DE VARIABLES TEXTUELLES :     22
SELECTION DES VARIABLES TEXTUELLES ET DES INDIVIDUS
VARIABLE(S) TEXTUELLE(S) SELECTIONNEE(S)
Q13.- Perfil Sociográfico
Q18.- Espaço profissional
Q20.- Sucessos/Insucessos
BILAN DE LA SELECTION DES INDIVIDUS
NOMBRE D'INDIVIDUS RETENUS :     20
NOMBRE D'INDIVIDUS ABANDONNES :      0
CREATION DU VOCABULAIRE DES MOTS
BILAN DE LA CREATION DU VOCABULAIRE DES MOTS
NOMBRE TOTAL DE REPONSES      :     20
NOMBRE TOTAL DE MOTS          :    2267
NOMBRE DE MOTS DISTINCTS      :     818
POURCENTAGE DE MOTS DISTINCTS :    36.1
EFFECTIFS DES MOTS SELON LE NOMBRE DE LETTRES
```

NOMBRE DE LETTRES	EFFECTIFS OBSERVES	EFFECTIFS MAXIMAUX PREVUS
1	15	400
2	52	1600
3	63	2560
4	84	4240
5	123	5200
6	100	5200
7	97	5600
8	103	5040
9	49	4400
10	46	3200
11	35	2480
12	28	1680
13	12	1400
14	5	1280
15	3	400
16	1	200
17	2	160
18	0	160
19	0	160
20	0	160
21	0	160
22	0	160
23	0	160
24	0	160
25	0	160
26	0	160
27	0	160
28	0	160

LISTE DES MOTS PAR ORDRE ALPHABETIQUE

NUMERO	MOTS EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
1	10	1	2
2	100	1	3
3	100%	1	4
4	1997	1	4
5	2	2	1
6	20	1	1
7	24	1	2
8	25	1	2
9	27	1	2
10	3	4	1
11	30%	1	3
12	31	1	2
13	33	2	2
14	35	2	2
15	36	1	2
16	4	2	1
17	40	1	2
18	41	2	2
19	45	2	2
20	47	1	2
21	48	1	2
22	5	2	1
23	50	2	2
24	55	1	2
25	58	1	2
26	64	1	2
27	67	1	2
28	69	1	2
29	75	1	2
30	8	1	1
31	9	2	1
32	A	8	1
33	Actualmente	1	11
34	Administração	1	13
35	Agora	1	5
36	Albergaria	1	10
37	Albufeira	1	9
38	Alcochete	1	9
39	Alcácer	1	7
40	Alentejo	1	8
41	Alfragide	1	9
42	Além	1	4
43	Amora	1	5
44	América	1	7
45	Angra	1	5
46	Apenas	1	6

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

47	Aqui	2	4
48	Aroeira	1	7
49	As	1	2
50	Assistente	2	10
51	Até	1	3
52	BTT	1	3
53	Bar	1	3
54	Barreiro	1	8
55	Barroca	1	7
56	Bom	1	3
57	Cacém	1	5
58	Cantanhede	1	10
59	Caramulo	1	8
60	Carcavelos	1	10
61	Casa	1	4
62	Coimbra	2	7
63	Com	2	3
64	Começo	1	6
65	Como	10	4
66	Compras	1	7
67	Congresso	1	9
68	Considero	1	9
69	Considero-me	1	12
70	Contabilidade	1	13
71	Cotovia	1	7
72	De	2	2
73	Depois	1	6
74	Deus	1	4
75	Diariamente	1	11

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
76	Director		2	8
77	Direcção		1	8
78	Direito		1	7
79	Em		1	2
80	Embora		1	6
81	Espanha		1	7
82	Esta		1	4
83	Estou		1	5
84	Eu		3	2
85	Experimentei		1	12
86	Faralhão		1	8
87	Faço		3	4
88	Frio		1	4
89	Gostava		1	7
90	Habituação		1	9
91	Heroísmo		1	8
92	Hotel		3	5
93	Hoteleira		1	9
94	Hotéis		1	6
95	Inverno		1	7
96	Lisboa		3	6
97	Luna		1	4
98	Mafra		1	5
99	Mas		3	3
100	Montijo		1	7
101	Moçambique		1	10
102	Na		3	2
103	Nasci		1	5
104	Neste		1	5
105	No		2	2
106	Normalmente		1	11
107	Norte		1	5
108	Nos		1	3
109	Numa		1	4
110	Não		12	3
111	O		8	1
112	OMT		1	3
113	Os		5	2
114	Palmela		1	7
115	Palácio		3	7
116	Para		1	4
117	Park		1	4
118	Penso		2	5
119	Por		1	3
120	Portanto		1	8
121	Porto		1	5
122	Portugal		1	8
123	Posso		1	5
124	Pousadas		2	8
125	Póvoa		1	5
126	Quando		1	6
127	Realizei		1	8
128	Recepção		1	8
129	Recordo-me		1	10
130	Relativamente		3	13
131	Resido		1	6
132	Restauração		2	11
133	Reúno		1	5
134	Rio		1	3
135	Sal		1	3
136	Santiago		1	8
137	Se		1	2
138	Seixal		1	6
139	Sendo		1	5
140	Sesimbra		1	8
141	Setúbal		5	7
142	Sines		1	5
143	Somos		1	5
144	Sou		11	3
145	Sucessos		1	8
146	Sul		1	3
147	Só		1	2
148	Temos		1	5
149	Tenho		30	5
150	Tento		1	5
151	Todo		1	4

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
152	Trato		1	5
153	Tudo		1	4
154	Turismo		3	7
155	Técnicas		1	8
156	Um		1	2

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

157	Varzim	1	6	
158	Vivo	1	4	
159	Voltei	1	6	
160	a	54	1	
161	aberto	1	6	
162	abrangente	1	7	
163	absorvente	1	10	
164	acaso	1	5	
165	aceitei	1	7	
166	acima	2	5	
167	acompanha	1	9	
168	acompanhar	1	10	
169	acompanhá-las	1	13	
170	acontece	3	8	
171	actividade	4	10	
172	actividades	1	11	
173	actor	1	5	
174	actualizado	1	11	
175	actualmente	1	11	
176	actuação	2	8	
177	administrativa	1	14	
178	admito	1	6	
179	agora	2	5	
180	agricultura	1	11	
181	ainda	1	5	
182	ajudar-me	1	9	
183	algum	2	5	
184	alguma	2	6	
185	alojamento	1	10	
186	alojamentos	1	11	
187	ambiente	1	8	
188	amigas	1	6	
189	amigo	1	5	
190	amizades	1	8	
191	analiso	1	7	
192	anos	27	4	
193	ao	9	2	
194	aos	4	3	
195	apenas	4	6	
196	apoiado	1	7	
197	aponto	1	6	
198	apresentado	1	11	
199	aproveito	1	9	
200	aqui	3	4	
201	arrumos	1	7	
202	arte	2	4	
203	as	12	2	
204	assim	1	5	
205	assistentes	1	11	
206	assumo	1	6	
207	atenta	1	6	
208	atento	1	6	
209	atenção	1	7	
210	atingir	2	7	
211	através	1	7	
212	até	5	3	
213	aulas	1	5	
214	aumentos	1	8	
215	autonomia	1	9	
216	azar	1	4	
217	bamba	1	5	
218	bancária	1	8	
219	bar	1	3	
220	basquetebol	1	11	
221	bastante	1	8	
222	batalha	2	7	
223	bater	1	5	
224	bem	2	3	
225	boa	1	3	
226	boas	1	4	
227	bolas	1	5	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

228	bons		1	4
229	briefing		1	8
230	cabo		1	4
231	cafezinho		1	9
232	caminhadas		1	10
233	cansativo		1	9
234	carreira		3	8
235	casa		1	4
236	casada		3	6
237	casado		8	6
238	caso		4	4
239	catering		1	8
240	cavalo		1	6
241	cerca		2	5
242	certos		1	6
243	chegam		2	6
244	ciclismo		1	8
245	cidade		3	6
246	cinco		1	5
247	cinema		4	6
248	circular		1	8
249	cliente		7	7
250	clientes		4	8
251	coisa		1	5
252	com		15	3
253	comando		1	7
254	como		4	4
255	competição		1	10
256	completamente		1	13
257	compreendo		1	10
258	concelho		1	8
259	concordo		1	8
260	condições		1	9
261	conhecer		1	8
262	conheci		1	7
263	conhecimento		1	12
264	conjunto		1	8
265	consegui		2	8
266	conseguimos		2	11
267	considerado		1	11
268	consideravelmente		1	17
269	considero		1	9
270	consigo		1	7

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

271	constante	1	9
272	constantes	1	10
273	contacto	1	8
274	contratado	1	10
275	convívio	1	8
276	coordenação	1	11
277	corda	1	5
278	cozinha	1	7
279	cozinhar	1	8
280	crianças	1	8
281	crise	1	5
282	culturas	1	8
283	cumprem	1	7
284	cumprimentar	1	12
285	cá	2	2
286	d'Alva	1	6
287	da	15	2
288	daquilo	1	7
289	dar	1	3
290	das	2	3
291	de	81	2
292	decidimos	1	9
293	decidir	3	7
294	decisões	2	8
295	dedicar	2	7
296	dedicação	2	9
297	dedico	2	6
298	definir	1	7
299	deixa	1	5
300	deixei	1	6
301	dentro	4	6
302	departamentos	4	13
303	depois	1	6

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
304	descansar		1	9
305	desconhecem		1	11
306	desde		4	5
307	desempenho		1	10
308	desenvolvido		1	12
309	desenvolvidos		1	13
310	desenvolvimento		1	15
311	desporto		5	8
312	destacar		1	8
313	determinadas		1	12
314	determinado		1	11
315	deve		1	4
316	devido		2	6
317	dia		2	3
318	dia-a-dia		2	9
319	diariamente		2	11
320	dias		4	4
321	dificuldades		2	12
322	difícil		3	7
323	digo		1	4
324	director		1	8
325	dirijo		1	6
326	disperso		1	8
327	disponível		1	10
328	disso		1	5
329	distam		1	6
330	distribuídas		1	12
331	ditada		1	6
332	diversificada		1	13
333	dividida		1	8
334	divorciada		3	10
335	divorciado		2	10
336	dizer		3	5
337	diária		1	6
338	do		26	2
339	dois		1	4
340	dolorosa		1	8
341	dos		6	3
342	dou		2	3
343	duas		1	4
344	durante		1	7
345	e		104	1
346	e-mails		1	7
347	ela		2	3
348	ele		1	3
349	eles		1	4
350	elevadores		1	10
351	em		25	2
352	embora		2	6
353	empresa		1	7
354	encerrar-me		1	11
355	enche-se		1	8
356	enfim		1	5
357	enquanto		1	8
358	entender		2	8
359	entre		2	5
360	entregaquase		1	12
361	então		2	5
362	envolvida		1	9
363	envolvido		1	9
364	episódio		1	8
365	equipamentos		2	12
366	escola		1	6
367	escolha		1	7
368	escutar		1	7
369	esforço		1	7
370	espaço		5	6
371	espaços		2	7
372	esposa		1	6
373	essencialmente		1	14
374	esta		3	4
375	estamos		1	7
376	estar		9	5
377	estatística		1	11
378	este		2	4
379	esteja		1	6

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
380	estes		1	5

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

381	estive	3	6	
382	estou	3	5	
383	estrangeiras	1	12	
384	estrutura	1	9	
385	estruturas	1	10	
386	estudava	1	8	
387	está	2	4	
388	estão	3	5	
389	estúdio	1	7	
390	etnografia	1	10	
391	eu	2	2	
392	eventos	1	7	
393	excelente	1	9	
394	executo	1	7	
395	exemplo	2	7	
396	exige	2	5	
397	exigem	2	6	
398	exigente	1	8	
399	existe	1	6	
400	existem	1	7	
401	expectativas	1	12	
402	experimentado	2	13	
403	experimentei	2	12	
404	experiência	1	11	
405	expressão	1	9	
406	exterior	1	8	
407	exteriores	1	10	
408	extraordinárias	1	15	
409	facto	1	5	
410	falharam	1	8	
411	família	1	7	
412	faz	1	3	
413	fazer	5	5	
414	faço	4	4	
415	fechada	1	7	
416	fechado	1	7	
417	fechar	1	6	
418	feito	2	5	
419	feliz	1	5	
420	feminino	1	8	
421	fica	1	4	
422	ficaram	1	7	
423	filha	2	5	
424	filhas	1	6	
425	filho	1	5	
426	filhos	9	6	
427	fim	1	3	
428	fim-de-semana	1	13	
429	fins-de-semana	1	14	
430	fiz	1	3	
431	flexibilidade	1	13	
432	foi	5	3	
433	for	2	3	
434	fora	2	4	
435	formação	1	8	
436	fornecedores	1	12	
437	frente	1	6	
438	frustração	2	10	
439	futebol	2	7	
440	fáceis	1	6	
441	fé	1	2	
442	gabinete	2	8	
443	ganadaria	1	9	
444	gastronomia	1	11	
445	gerir	2	5	
446	gestor	5	6	
447	gestora	2	7	
448	gestores	1	8	
449	gestão	6	6	
450	ginástica	1	9	
451	gostaria	1	8	
452	gostei	1	6	
453	gosto	10	5	
454	grande	6	6	
455	grandes	1	7	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

456	gratificante		1	12
457	habituar		1	8
458	haver		1	5
459	hierarquia		1	10
460	hobbies		14	7
461	hobby		6	5
462	hoje		3	4
463	horas		2	5
464	hotel		11	5
465	hotelaria		3	9
466	hoteleira		4	9
467	hoteleiros		1	10
468	hotéis		2	6
469	houve		3	5
470	humano		1	6
471	humanos		2	7
472	há		12	2
473	idade		4	5
474	ideias		1	6
475	igualmente		1	10
476	importante		1	10
477	importância		1	11
478	inclui		1	6
479	incompatível		1	12
480	independente		1	12
481	indica		1	6
482	indústria		1	9
483	infelizmente		1	12
484	ingredientes		1	12
485	insucesso		2	9
486	insucessos		9	10
487	interferências		1	14
488	interior		1	8
489	intervenção		1	11
490	início		2	6
491	ir		1	2
492	isso		10	4
493	jazz		1	4
494	jogar		1	5

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

495	jogging	1	7	
496	jogo	1	4	
497	já	1	2	
498	know-how	1	8	
499	lado	2	4	
500	lavandarias	1	11	
501	leitura	3	7	
502	ler	7	3	
503	lhes	2	4	
504	liderar	2	7	
505	ligados	1	7	
506	ligação	1	7	
507	linguageme	1	10	
508	livre	1	5	
509	logo	2	4	
510	loja	1	4	
511	longo	2	5	
512	lugar	1	5	
513	línguas	1	7	
514	maior	1	5	
515	mais	7	4	
516	manhã	2	5	
517	manter	2	6	
518	marca	1	5	
519	margem	1	6	
520	mas	17	3	
521	mau	1	3	
522	me	14	2	
523	medo	1	4	
524	meia-noite	1	10	
525	meio	2	4	
526	melhor	1	6	
527	melhores	1	8	
528	mente	1	5	
529	meu	15	3	
530	meus	7	4	
531	mim	2	3	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

532	minha		14	5
533	minhas		1	6
534	missão		1	6
535	modesta		7	7
536	modéstia		1	8
537	molho		1	5
538	momento		1	7
539	monotonia		1	9
540	montar		1	6
541	moro		1	4
542	moto4		1	5
543	muita		2	5
544	muitas		1	6
545	muito		17	5
546	muitos		1	6
547	mulher		1	6
548	mão		1	3
549	na		21	2
550	nada		1	4
551	natação		1	7
552	natural		2	7
553	necessários		1	11
554	negocial		1	8
555	negociação		1	10
556	nem		1	3
557	nesta		1	5
558	nesto		1	5
559	netos		2	5
560	neve		1	4
561	no		16	2
562	nomeadamente		1	12
563	normalmente		2	11
564	nos		2	3
565	nova		1	4
566	novas		1	5
567	numa		2	4
568	não		14	3
569	nível		1	5
570	o		51	1
571	objectivos		2	10
572	obriga		1	6
573	obrigado		1	8
574	obrigatoriedade		1	15
575	observar		1	8
576	ocupam		1	6
577	olhar		1	5
578	onde		4	4
579	opinião		1	7
580	ordens		1	6
581	organizamos		1	11
582	orgulho		1	7
583	orientação		1	10
584	oriundo		2	7
585	os		18	2
586	ou		7	2
587	outra		1	5
588	outras		1	6
589	outros		1	6
590	pai		1	3
591	palavra		1	7
592	para		19	4
593	parte		2	5
594	participei		1	10
595	passa		3	5
596	passados		1	8
597	passar		1	6
598	passeios		1	8
599	país		1	4
600	pecuária		1	8
601	pela		6	4
602	pelo		2	4
603	pelos		2	5
604	pequena		1	7
605	pequenas		1	8
606	pequenos		1	8
607	percurso		1	8

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
608	pesca		1	5
609	peessoa		3	6
610	peessoais		1	8
611	peessoal		1	7
612	peessoas		4	7
613	piscina		2	7
614	plena		1	5
615	poder		3	5
616	podia		1	5
617	pois		7	4
618	polivalente		1	11
619	ponto		1	5
620	por		19	3
621	porque		14	6
622	porta		1	5
623	portanto		3	8
624	possa		1	5
625	posso		3	5
626	possivel		2	8
627	pouco		7	5
628	poucos		1	6
629	povos		1	5
630	praticamente		1	12
631	praticar		1	8
632	pratico		1	7
633	pratiquei		1	9
634	preciso		3	7
635	prefere		1	7
636	preocupados		1	11
637	preocupam		1	9
638	preocupação		1	11
639	preparo		1	7
640	presente		3	8
641	presença		1	8
642	principal		1	9
643	principalmente		1	14
644	privilegiado		1	12
645	problemas		1	9
646	produto		1	7
647	profissional		2	12
648	profissão		1	9
649	projecto		1	8
650	projectos		4	9
651	promovidos		1	10
652	pronto		1	6
653	proprietária		1	12
654	proprietário		1	12
655	propus		1	6
656	próximo		1	7
657	públicas		1	8
658	qualidade		2	9
659	quando		1	6
660	quanto		1	6
661	quartos		1	7
662	que		67	3
663	quer		2	4
664	querem		1	6
665	quero		1	5
666	questão		1	7
667	questões		1	8
668	quilómetros		1	11
669	quinta		1	6
670	realidade		2	9
671	realizar		1	8
672	realizei		1	8
673	recepção		1	8
674	reconhecem		1	10
675	recordar		1	8
676	recordo		4	7
677	rectificar		1	10
678	recursos		2	8
679	referir		2	7
680	reformado		1	9
681	reformar		1	8
682	reformulação		1	12
683	registo		1	7
NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
684	relativo		1	8
685	relatórios		1	10
686	relaxar		1	7
687	relações		1	8
688	remunerado		1	10
689	resido		5	6
690	residência		5	10
691	resolvido		1	9
692	respeitar		1	9
693	responder		3	9
694	responsabilidade		1	16
695	responsabilização		1	17
696	responsáveis		1	12
697	responsável		5	11
698	restaurante		1	11
699	resultado		1	9
700	resultados		1	10
701	retrospectiva		1	13
702	reuniões		1	8
703	ronda		1	5
704	rural		1	5
705	sabe		1	4
706	saber		1	5
707	saindo		1	6
708	saio		1	4
709	salários		1	8
710	satisfazer		1	10
711	satisfeitas		1	11
712	satisfeito		2	10
713	se		8	2
714	segunda		1	7
715	sei		7	3
716	seja		4	4
717	sem		2	3
718	semana		2	6

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

719	sempre	11	6
720	sendo	1	5
721	sentido	1	7
722	sentir	1	6
723	ser	3	3
724	serviço	2	7
725	serviços	1	8
726	seus	1	4
727	sido	2	4
728	significa	2	9
729	simpatia	1	8
730	sinergias	1	9
731	sinto	1	5
732	sinto-me	1	8
733	situação	1	8
734	situações	2	9
735	ski	1	3
736	sob	1	3
737	solteira	1	8
738	solteiro	1	8
739	sou	27	3
740	sua	1	3
741	suas	1	4
742	sucedido	1	8
743	sucesso	11	7
744	sucessos	8	8
745	sul	1	3
746	supervisão	1	10
747	são	8	3
748	só	4	2
749	talvez	2	6
750	também	3	6
751	tarefa	1	6
752	telefone	1	8
753	tem	6	3
754	temos	4	5
755	tempo	8	5
756	tenho	25	5
757	tento	1	5
758	ter	4	3
759	terá	1	4

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
760	tido	1	4	
761	tipo	1	4	
762	tive	3	4	
763	toda	3	4	
764	todas	2	5	
765	todo	3	4	
766	todos	6	5	
767	tomar	1	5	
768	total	2	5	
769	totalidade	1	10	
770	trabalhar	1	9	
771	trabalho	6	8	
772	transmitiram	1	12	
773	tratar	1	6	
774	tudo	9	4	
775	técnica	1	7	
776	ténis	1	5	
777	tê-los	1	6	
778	tém	2	3	
779	um	23	2	
780	uma	21	3	
781	umas	1	4	
782	unidade	10	7	
783	unidades	1	8	
784	união	1	5	
785	vasto	1	5	
786	vejo	3	4	
787	vem	1	3	
788	vencida	1	7	
789	vendas	1	6	
790	vender	1	6	
791	ver	1	3	
792	vez	1	3	
793	vezes	2	5	
794	viajar	3	6	
795	vida	3	4	
796	villa	1	5	
797	vim	1	3	
798	virtude	2	7	
799	visitas	1	7	
800	vive	1	4	
801	viver	1	5	
802	vivi	1	4	
803	vivo	6	4	
804	viúva	1	5	
805	várias	2	6	
806	vários	5	6	
807	vê-se	1	5	
808	...	9	1	
809	É	6	1	
810	Íbis	1	4	
811	à	13	1	
812	às	1	2	
813	área	5	4	
814	áreas	1	5	
815	é	38	1	
816	ética	1	5	
817	última	1	6	
818	único	1	5	

LISTE DES MOTS PAR ORDRE DE FREQUENCE

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
345	e	104	1	
291	de	81	2	
662	que	67	3	
160	a	54	1	
570	o	51	1	
815	é	38	1	
149	Tenho	30	5	
739	sou	27	3	
192	anos	27	4	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

338	do	26	2	
351	em	25	2	
756	tenho	25	5	
779	um	23	2	
549	na	21	2	
780	uma	21	3	
592	para	19	4	
620	por	19	3	
585	os	18	2	
545	muito	17	5	
520	mas	17	3	
561	no	16	2	
252	com	15	3	
529	meu	15	3	
287	da	15	2	
460	hobbies	14	7	
532	minha	14	5	
568	não	14	3	
522	me	14	2	
621	porque	14	6	
811	à	13	1	
110	Não	12	3	
472	há	12	2	
203	as	12	2	
719	sempre	11	6	
464	hotel	11	5	
144	Sou	11	3	
743	sucesso	11	7	
782	unidade	10	7	
453	gosto	10	5	
492	isso	10	4	
65	Como	10	4	
426	filhos	9	6	
774	tudo	9	4	
193	ao	9	2	
808	...	9	1	
376	estar	9	5	
486	insucessos	9	10	
237	casado	8	6	
32	A	8	1	
713	se	8	2	
755	tempo	8	5	
747	são	8	3	
111	O	8	1	
744	sucessos	8	8	
502	ler	7	3	
515	mais	7	4	
627	pouco	7	5	
530	meus	7	4	
617	pois	7	4	
715	sei	7	3	
586	ou	7	2	
249	cliente	7	7	
454	grande	6	6	
771	trabalho	6	8	
461	hobby	6	5	
753	tem	6	3	
601	pela	6	4	
809	E	6	1	
341	dos	6	3	
766	todos	6	5	
803	vivo	6	4	
449	gestão	6	6	
813	área	5	4	
697	responsável	5	11	
113	Os	5	2	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

690	residência		5	10
432	foi		5	3
311	desporto		5	8
212	até		5	3
370	espaço		5	6
806	vários		5	6
446	gestor		5	6
141	Setúbal		5	7
689	resido		5	6
413	fazer		5	5
676	recordo		4	7
320	dias		4	4
194	aos		4	3
195	apenas		4	6
466	hoteleira		4	9
247	cinema		4	6
250	clientes		4	8
758	ter		4	3
301	dentro		4	6
254	como		4	4
612	pessoas		4	7
238	caso		4	4
302	departamentos		4	13
473	idade		4	5
414	faço		4	4
650	projectos		4	9
171	actividade		4	10
716	seja		4	4
754	temos		4	5
748	só		4	2
578	onde		4	4
10	3		4	1
306	desde		4	5
99	Mas		3	3
795	vida		3	4
130	Relativamente		3	13
154	Turismo		3	7
388	estão		3	5
609	pessoa		3	6
293	decidir		3	7
265	consegui		3	8
236	casada		3	6
102	Na		3	2
381	estive		3	6
765	todo		3	4
794	viajar		3	6
750	também		3	6
92	Hotel		3	5

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

762	tive	3	4
234	carreira	3	8
469	houve	3	5
693	responder	3	9
501	leitura	3	7
786	vejo	3	4
723	ser	3	3
87	Faço	3	4
625	posso	3	5
462	hoje	3	4
382	estou	3	5
336	dizer	3	5
322	difícil	3	7
334	divorciada	3	10
115	Palácio	3	7
200	aqui	3	4
170	acontece	3	8
96	Lisboa	3	6
623	portanto	3	8
84	Eu	3	2
245	cidade	3	6
595	passa	3	5
465	hotelaria	3	9
640	presente	3	8
634	preciso	3	7
615	poder	3	5
763	toda	3	4
374	esta	3	4

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
224	bem	2	3	
359	entre	2	5	
418	feito	2	5	
571	objectivos	2	10	
166	acima	2	5	
602	pelo	2	4	
124	Pousadas	2	8	
290	das	2	3	
358	entender	2	8	
798	virtude	2	7	
678	recursos	2	8	
471	humanos	2	7	
23	50	2	2	
603	pelos	2	5	
335	divorciado	2	10	
543	muita	2	5	
62	Coimbra	2	7	
517	manter	2	6	
22	5	2	1	
72	De	2	2	
793	vezes	2	5	
202	arte	2	4	
552	natural	2	7	
485	insucesso	2	9	
5	2	2	1	
433	for	2	3	
516	manhã	2	5	
647	profissional	2	12	
31	9	2	1	
222	batalha	2	7	
445	gerir	2	5	
317	dia	2	3	
321	dificuldades	2	12	
663	quer	2	4	
504	liderar	2	7	
316	devido	2	6	
183	algum	2	5	
567	numa	2	4	
563	normalmente	2	11	
387	está	2	4	
294	decisões	2	8	
18	41	2	2	
285	cá	2	2	
559	netos	2	5	
176	actuação	2	8	
47	Aqui	2	4	
718	semana	2	6	
778	têm	2	3	
318	dia-a-dia	2	9	
391	eu	2	2	
679	referir	2	7	
105	No	2	2	
361	então	2	5	
397	exigem	2	6	
297	dedico	2	6	
613	piscina	2	7	
564	nos	2	3	
423	filha	2	5	
768	total	2	5	
132	Restauração	2	11	
734	situações	2	9	
670	realidade	2	9	
352	embora	2	6	
179	agora	2	5	
396	exige	2	5	
509	logo	2	4	
442	gabinete	2	8	
347	ela	2	3	
727	sido	2	4	
728	significa	2	9	
342	dou	2	3	
295	dedicar	2	7	
658	qualidade	2	9	
241	cerca	2	5	
19	45	2	2	
16	4	2	1	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
593	parte	2	5	
626	possível	2	8	
63	Com	2	3	
447	gestora	2	7	
805	várias	2	6	
296	dedicação	2	9	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

712	satisfeito	2	10	
584	oriundo	2	7	
184	alguma	2	6	
395	exemplo	2	7	
438	frustração	2	10	
243	chegam	2	6	
118	Penso	2	5	
402	experimentado	2	13	
499	lado	2	4	
434	fora	2	4	
511	longo	2	5	
371	espaços	2	7	
76	Director	2	8	
463	horas	2	5	
764	todas	2	5	
319	diariamente	2	11	
378	este	2	4	
490	início	2	6	
50	Assistente	2	10	
210	atingir	2	7	
468	hotéis	2	6	
531	mim	2	3	
439	futebol	2	7	
724	serviço	2	7	
266	conseguimos	2	11	
14	35	2	2	
403	experimentei	2	12	
717	sem	2	3	
365	equipamentos	2	12	
749	talvez	2	6	
13	33	2	2	
525	meio	2	4	
672	realizei	1	8	
730	sinergias	1	9	
659	quando	1	6	
792	vez	1	3	
580	ordens	1	6	
736	sob	1	3	
581	organizamos	1	11	
644	privilegiado	1	12	
674	reconhecem	1	10	
799	visitas	1	7	
666	questão	1	7	
667	questões	1	8	
604	pequena	1	7	
608	pesca	1	5	
639	preparo	1	7	
661	quartos	1	7	
645	problemas	1	9	
582	orgulho	1	7	
725	serviços	1	8	
789	ventas	1	6	
737	solteira	1	8	
547	mulher	1	6	
767	tomar	1	5	
800	vive	1	4	
791	ver	1	3	
683	registo	1	7	
685	relatórios	1	10	
684	relativo	1	8	
729	simpatia	1	8	
664	querem	1	6	
707	saindo	1	6	
790	vender	1	6	
630	praticamente	1	12	
710	satisfazer	1	10	
519	marginem	1	6	
518	marca	1	5	
738	solteiro	1	8	
579	opinião	1	7	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

546	muitos		1	6
544	muitas		1	6
810	Íbis		1	4
732	sinto-me		1	8
731	sinto		1	5
510	loja		1	4
540	montar		1	6
632	pratico		1	7
538	momento		1	7
773	tratar		1	6
505	ligados		1	7
759	terá		1	4
503	lhes		1	4
788	vencida		1	7
691	resolvido		1	9
818	único		1	5
514	maior		1	5
513	linguas		1	7
781	umas		1	4
653	proprietária		1	12
495	jogging		1	7
494	jogar		1	5
539	monotonia		1	9
555	negociação		1	10
696	responsáveis		1	12
648	profissão		1	9
489	intervenção		1	11
742	sucedido		1	8
487	interferências		1	14
772	transmitiram		1	12
675	recordar		1	8
611	pessoal		1	7
483	infelizmente		1	12
482	indústria		1	9
481	indica		1	6
480	independente		1	12
605	pequenas		1	8
478	inclui		1	6
698	restaurante		1	11
476	importante		1	10
475	igualmente		1	10
537	molho		1	5
536	modéstia		1	8
535	modesta		1	7

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutorado em Turismo -

726	seus	1	4
470	humano	1	6
787	vem	1	3
562	nomeadamente	1	12
722	sentir	1	6
656	próximo	1	7
783	unidades	1	8
654	proprietário	1	12
526	melhor	1	6
556	nem	1	3
588	outras	1	6
554	negocial	1	8
680	reformado	1	9
458	haver	1	5
775	técnica	1	7
456	gratificante	1	12
455	grandes	1	7
709	salários	1	8
708	saio	1	4
452	gostei	1	6
451	gostaria	1	8
450	ginástica	1	9
512	lugar	1	5
638	preocupação	1	11
702	reuniões	1	8
477	importância	1	11
699	resultado	1	9
444	gastronomia	1	11
506	ligação	1	7
569	nível	1	5
441	fé	1	2
440	fáceis	1	6

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
692	respeitar		1	9
565	nova		1	4
437	frente		1	6
436	fornecedores		1	12
435	formação		1	8
751	tarefa		1	6
686	relaxar		1	7
814	áreas		1	5
431	flexibilidade		1	13
430	fiz		1	3
429	fins-de-semana		1	14
459	hierarquia		1	10
427	fim		1	3
553	necessários		1	11
425	filho		1	5
551	natação		1	7
741	suas		1	4
422	ficaram		1	7
548	mão		1	3
420	feminino		1	8
419	feliz		1	5
673	recepção		1	8
417	fechar		1	6
416	fechado		1	7
415	fechada		1	7
541	moro		1	4
668	quilómetros		1	11
412	faz		1	3
411	família		1	7
410	falharam		1	8
599	país		1	4
408	extraordinárias		1	15
407	exteriores		1	10
406	exterior		1	8
405	expressão		1	9
404	experiência		1	11
785	vasto		1	5
657	públicas		1	8
401	expectativas		1	12
400	existem		1	7
399	existe		1	6
398	exigente		1	8
428	fim-de-semana		1	13
523	medo		1	4
649	projecto		1	8
394	executo		1	7
393	excelente		1	9
392	eventos		1	7
646	produto		1	7
390	etnografia		1	10
389	estúdio		1	7
769	totalidade		1	10
642	principal		1	9
386	estudava		1	8
385	estruturas		1	10
384	estrutura		1	9
383	estrangeiras		1	12
637	preocupam		1	9
508	livre		1	5
380	estes		1	5
379	esteja		1	6
633	pratiquei		1	9
377	estatística		1	11
631	praticar		1	8
375	estamos		1	7
628	poucos		1	6
373	essencialmente		1	14
372	esposa		1	6
816	ética		1	5
497	já		1	2
496	jogo		1	4
368	escutar		1	7
367	escolha		1	7
366	escola		1	6
619	ponto		1	5
618	polivalente		1	11

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
363	envolvido		1	9
362	envolvida		1	9

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

488	interior	1	8	
360	entregaquase	1	12	
614	plena	1	5	
740	sua	1	3	
484	ingredientes	1	12	
356	enfim	1	5	
355	enche-se	1	8	
354	encerrar-me	1	11	
353	empresa	1	7	
479	incompatível	1	12	
606	pequenos	1	8	
350	elevadores	1	10	
349	eles	1	4	
348	ele	1	3	
474	ideias	1	6	
409	facto	1	5	
600	pecuária	1	8	
344	durante	1	7	
343	duas	1	4	
597	passar	1	6	
596	passados	1	8	
340	dolorosa	1	8	
594	participei	1	10	
720	sendo	1	5	
337	diária	1	6	
591	palavra	1	7	
590	pal	1	3	
589	outros	1	6	
333	dividida	1	8	
332	diversificada	1	13	
331	ditada	1	6	
330	distribuídas	1	12	
329	distam	1	6	
328	disso	1	5	
327	disponível	1	10	
326	disperso	1	8	
325	dirijo	1	6	
324	director	1	8	
323	digo	1	4	
577	olhar	1	5	
448	gestores	1	8	
575	observar	1	8	
701	retrospectiva	1	13	
700	resultados	1	10	
572	obriga	1	6	
443	ganadaria	1	9	
315	deve	1	4	
314	determinado	1	11	
313	determinadas	1	12	
312	destacar	1	8	
566	novas	1	5	
310	desenvolvimento	1	15	
309	desenvolvidos	1	13	
308	desenvolvido	1	12	
307	desempenho	1	10	
688	remunerado	1	10	
560	neve	1	4	
304	descansar	1	9	
303	depois	1	6	
557	nesta	1	5	
812	às	1	2	
300	deixei	1	6	
299	deixa	1	5	
298	definir	1	7	
424	filhas	1	6	
807	vê-se	1	5	
550	nada	1	4	
421	fica	1	4	
804	viúva	1	5	
292	decidimos	1	9	
802	vivi	1	4	
801	viver	1	5	
289	dar	1	3	
288	daquilo	1	7	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS

669	quinta	1	6	
286	d'Alva	1	6	
796	villa	1	5	
284	cumprimentar	1	12	
283	cumprem	1	7	
282	culturas	1	8	
281	crise	1	5	
280	crianças	1	8	
279	cozinhar	1	8	
278	cozinha	1	7	
277	corda	1	5	
276	coordenação	1	11	
275	convívio	1	8	
784	união	1	5	
528	mente	1	5	
272	constantes	1	10	
271	constante	1	9	
270	consigo	1	7	
651	promovidos	1	10	
268	consideravelmente	1	17	
267	considerado	1	11	
777	tá-los	1	6	
776	ténis	1	5	
264	conjunto	1	8	
263	conhecimento	1	12	
262	conheci	1	7	
261	conhecer	1	8	
770	trabalhar	1	9	
259	concordo	1	8	
258	concelho	1	8	
257	compreendo	1	10	
256	completamente	1	13	
255	competição	1	10	
636	preocupados	1	11	
253	comando	1	7	
507	linguageme	1	10	
251	coisa	1	5	
761	tipo	1	4	
760	tido	1	4	
248	circular	1	8	

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

757	tento	1	5	
246	cinco	1	5	
500	lavandarias	1	11	
244	ciclismo	1	8	
498	know-how	1	8	
369	esforço	1	7	
752	telefone	1	8	
240	cavalo	1	6	
239	catering	1	8	
493	jazz	1	4	
746	supervisão	1	10	
491	ir	1	2	
235	casa	1	4	
745	sul	1	3	
233	cansativo	1	9	
232	caminhadas	1	10	
231	cafezinho	1	9	
230	cabo	1	4	
229	briefing	1	8	
228	bons	1	4	
227	bolas	1	5	
226	boas	1	4	
225	boa	1	3	
735	ski	1	3	
223	bater	1	5	
733	situação	1	8	
221	bastante	1	8	
220	basquetebol	1	11	
346	e-mails	1	7	
218	bancária	1	8	
217	bamba	1	5	
216	azar	1	4	
215	autonomia	1	9	
214	umentos	1	8	
213	aulas	1	5	
467	hoteleiros	1	10	

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
211	através		1	7
721	sentido		1	7
209	atenção		1	7
208	atento		1	6
207	atenta		1	6
206	assumo		1	6
205	assistentes		1	11
204	assim		1	5
714	segunda		1	7
457	habituar		1	8
201	arrumos		1	7
711	satisfeitas		1	11
199	aproveito		1	9
198	apresentado		1	11
197	aponto		1	6
196	apoiado		1	7
706	saber		1	5
705	sabe		1	4
704	rural		1	5
703	ronda		1	5
191	analiso		1	7
190	amizades		1	8
189	amigo		1	5
188	amigas		1	6
187	ambiente		1	8
186	alojamentos		1	11
185	alojamento		1	10
695	responsabilização		1	17
694	responsabilidade		1	16
182	ajudar-me		1	9
181	ainda		1	5
180	agricultura		1	11
817	última		1	6
178	admito		1	6
177	administrativa		1	14
687	relações		1	8
175	actualmente		1	11
174	actualizado		1	11
173	actor		1	5
172	actividades		1	11
682	reformulação		1	12
681	reformular		1	8
169	acompanhá-las		1	13
168	acompanhar		1	10
167	acompanha		1	9
677	rectificar		1	10
165	aceitei		1	7
164	acaso		1	5
163	absorvente		1	10
162	abrange		1	7
161	aberto		1	6
671	realizar		1	8
159	Voltei		1	6
158	Vivo		1	4
157	Varzim		1	6
156	Um		1	2
155	Técnicas		1	8
665	quero		1	5
153	Tudo		1	4
152	Trato		1	5
151	Todo		1	4
150	Tento		1	5
660	quanto		1	6
148	Temos		1	5
147	Só		1	2
146	Sul		1	3
145	Sucessos		1	8
655	propus		1	6
143	Somos		1	5
142	Sines		1	5
652	pronto		1	6
140	Sesimbra		1	8
139	Sendo		1	5
138	Seixal		1	6
137	Se		1	2
136	Santiago		1	8

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
135	Sal		1	3
134	Rio		1	3
133	Reúno		1	5
643	principalmente		1	14
131	Resido		1	6
641	presença		1	8
129	Recordo-me		1	10
128	Recepção		1	8
127	Realizei		1	8
126	Quando		1	6
125	Póvoa		1	5
635	prefere		1	7
123	Posso		1	5
122	Portugal		1	8
121	Porto		1	5
120	Portanto		1	8
119	Por		1	3
629	povos		1	5
117	Park		1	4
116	Para		1	4
242	certos		1	6
114	Palmela		1	7
624	possa		1	5
112	OMT		1	3
622	porta		1	5
364	episódio		1	8
109	Numa		1	4
108	Nos		1	3
107	Norte		1	5
106	Normalmente		1	11
616	podia		1	5
104	Neste		1	5
103	Nasci		1	5
357	enquanto		1	8
101	Moçambique		1	10
100	Montijo		1	7
610	peçoais		1	8
98	Mafra		1	5
97	Luna		1	4
607	percurso		1	8
95	Inverno		1	7
94	Hotéis		1	6
93	Hoteleira		1	9
219	bar		1	3
91	Heroísmo		1	8
90	Habituação		1	9
89	Gostava		1	7
88	Frio		1	4
598	passaios		1	8
86	Faralhão		1	8
85	Experimentei		1	12
339	dois		1	4
83	Estou		1	5
82	Esta		1	4
81	Espanha		1	7
80	Embora		1	6
79	Em		1	2
78	Direito		1	7
77	Direcção		1	8
587	outra		1	5
75	Diariamente		1	11
74	Deus		1	4
73	Depois		1	6
583	orientação		1	10
71	Cotovia		1	7
70	Contabilidade		1	13
69	Considero-me		1	12
68	Considero		1	9
67	Congresso		1	9
66	Compras		1	7
576	ocupam		1	6
64	Começo		1	6
574	obrigatoriedade		1	15
573	obrigado		1	8
61	Casa		1	4
60	Carcavelos		1	10
NUMERO	MOTS	EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
59	Caramulo		1	8
58	Cantanhede		1	10
57	Cacém		1	5
56	Bom		1	3
55	Barroca		1	7
54	Barreiro		1	8
53	Bar		1	3
52	BTT		1	3
51	Até		1	3
305	desconhecem		1	11
49	As		1	2
48	Arcoeira		1	7
558	neste		1	5
46	Apenas		1	6
45	Angra		1	5
44	América		1	7
43	Amora		1	5
42	Além		1	4
41	Alfragide		1	9
40	Alentejo		1	8
39	Alcácer		1	7
38	Alcochete		1	9
37	Albufeira		1	9
36	Albergaria		1	10
35	Agora		1	5
34	Administração		1	13
33	Actualmente		1	11
797	vim		1	3
542	moto4		1	5
30	8		1	1
29	75		1	2
28	69		1	2
27	67		1	2
26	64		1	2
25	58		1	2
24	55		1	2

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
 - Tese de Doutoramento em Turismo -

	534	missão		1		6	
	533	minhas		1		6	
	21	48		1		2	
	20	47		1		2	
	274	contratado		1		10	
	273	contacto		1		8	
	17	40		1		2	
	527	melhores		1		8	
	15	36		1		2	
	269	considero		1		9	
	524	meia-noite		1		10	
	12	31		1		2	
	11	30%		1		3	
	521	mau		1		3	
	9	27		1		2	
	8	25		1		2	
	7	24		1		2	
	6	20		1		2	
	260	condições		1		9	
	4	1997		1		4	
	3	100%		1		4	
	2	100		1		3	
	1	10		1		2	
+-----+-----+-----+-----+							

Dimensão 2: Vivências Profissionais

VOSPEC: vocabulário específico por grupos de indivíduos (por sexo)

CONSTRUCTION DU TABLEAU LEXICAL DE CONTINGENCE
GROUPEMENT DES REPONSES
SELON LA VARIABLE NOMINALE: Sexe

GROUPE	LIBELLE	NOMBRE D'INDIVIDUS	NOMBRE DE REPONSES
1	C201 Masc	12	12
2	C202 Fem	8	8

T O T A L 20 20
REPARTITION DES FORMES (MOTS/SEGMENTS) DANS LES GROUPE

NUMERO DU GROUPE	IDENTIFICATEUR	NOMBRE DE FORMES	/100 DU TOTAL	MOYENNE PAR REPONSE	NOMBRE DE FORMES DISTINCTES	/100 DU GROUPE	NOMBRE DE FORMES RETENUES
1 =	C201 Masc	1756	61.27	146.3	780	44.42	1756
2 =	C202 Fem	1110	38.73	138.8	560	50.45	1110
G L O B A L		2866	100.00	143.3			2866

FORMES ET REPONSES CARACTERISTIQUES D'UNE VARIABLE
FORMES LEXICALES CARACTERISTIQUES
GROUPE 1: Masc

LIBELLE DE LA FORME GRAPHIQUE	---POURCENTAGE---		FREQUENCE		V. TEST	PROBA
	INTERNE	GLOBAL	INTERNE	GLOBALE		
1 casado	0.58	0.35	8.	8.	2.072	0.019
2 O	0.58	0.35	8.	8.	2.072	0.019
3 me	0.87	0.62	12.	14.	1.660	0.046
4 gestor	0.36	0.22	5.	5.	1.375	0.085
5 casado e	0.36	0.22	5.	5.	1.371	0.085
6 sou casado	0.36	0.22	5.	5.	1.371	0.085
7 projectos	0.29	0.18	4.	4.	1.086	0.139
8 caso	0.29	0.18	4.	4.	1.086	0.139
9 vivo em	0.29	0.18	4.	4.	1.083	0.139
10 sou casado e	0.29	0.18	4.	4.	1.083	0.139
11 que tenho	0.29	0.18	4.	4.	1.083	0.139
12 O meu	0.29	0.18	4.	4.	1.083	0.139
13 anos sou casado	0.29	0.18	4.	4.	1.083	0.139
14 gosto muito	0.29	0.18	4.	4.	1.083	0.139
15 por	1.01	0.84	14.	19.	0.893	0.186
16 Mas	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
17 vida	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
18 consegui	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
19 leitura	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
20 carreira	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
21 aqui	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
22 esta	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
23 Lisboa	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
24 toda	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
25 Hotel	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
26 estive	0.22	0.13	3.	3.	0.748	0.227
27 que me	0.22	0.13	3.	3.	0.746	0.228
28 toda a	0.22	0.13	3.	3.	0.746	0.228
29 que o	0.22	0.13	3.	3.	0.746	0.228
30 responsável por tudo	0.22	0.13	3.	3.	0.746	0.228
30 filha	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
29 agora	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
28 No	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
27 eu	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
26 espaços	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
25 virtude	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
24 pelos	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
23 batalha	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
22 actuação	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
21 acima	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
20 conseguimos	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
19 gabinete	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
18 arte	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
17 gestora	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
16 pelo	0.00	0.09	0.	2.	-1.030	0.152
15 uma	0.72	0.93	10.	21.	-1.042	0.149
14 não	0.43	0.62	6.	14.	-1.122	0.131
13 insucessos	0.22	0.40	3.	9.	-1.355	0.088
12 com o	0.07	0.22	1.	5.	-1.407	0.080
11 área de	0.00	0.13	0.	3.	-1.560	0.059
10 e insucessos	0.00	0.13	0.	3.	-1.560	0.059
9 para poder	0.00	0.13	0.	3.	-1.560	0.059
8 responder	0.00	0.13	0.	3.	-1.563	0.059
7 Palácio	0.00	0.13	0.	3.	-1.563	0.059
6 posso	0.00	0.13	0.	3.	-1.563	0.059
5 casada	0.00	0.13	0.	3.	-1.563	0.059
4 poder	0.00	0.13	0.	3.	-1.563	0.059
3 divorciada	0.00	0.13	0.	3.	-1.563	0.059
2 tempo	0.14	0.35	2.	8.	-1.713	0.043
1 gestão	0.07	0.26	1.	6.	-1.797	0.036

GROUPE 2: Fem

LIBELLE DE LA FORME GRAPHIQUE	---POURCENTAGE---		FREQUENCE		V. TEST	PROBA
	INTERNE	GLOBAL	INTERNE	GLOBALE		
1 gestão	0.57	0.26	5.	6.	1.797	0.036
2 tempo	0.68	0.35	6.	8.	1.713	0.043
3 responder	0.34	0.13	3.	3.	1.563	0.059
4 poder	0.34	0.13	3.	3.	1.563	0.059
5 posso	0.34	0.13	3.	3.	1.563	0.059
6 Palácio	0.34	0.13	3.	3.	1.563	0.059
7 divorciada	0.34	0.13	3.	3.	1.563	0.059
8 casada	0.34	0.13	3.	3.	1.563	0.059
9 para poder	0.34	0.13	3.	3.	1.560	0.059
10 e insucessos	0.34	0.13	3.	3.	1.560	0.059

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

11	área de	0.34	0.13	3.	3.	1.560	0.059
12	com o	0.45	0.22	4.	5.	1.407	0.080
13	insucessos	0.68	0.40	6.	9.	1.355	0.088
14	não	0.91	0.62	8.	14.	1.122	0.131
15	uma	1.25	0.93	11.	21.	1.042	0.149
16	fora	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
17	gestora	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
18	actuação	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
19	virtude	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
20	pelo	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
21	arte	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
22	pelos	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
23	acima	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
24	dia	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
25	espaços	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
26	batalha	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
27	conseguimos	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
28	agora	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
29	filha	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
30	gabinete	0.23	0.09	2.	2.	1.030	0.152
30	toda a	0.00	0.13	0.	3.	-0.746	0.228
29	que me	0.00	0.13	0.	3.	-0.746	0.228
28	que estar	0.00	0.13	0.	3.	-0.746	0.228
27	responsável por tudo	0.00	0.13	0.	3.	-0.746	0.228
26	Lisboa	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
25	Hotel	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
24	Mas	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
23	consegui	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
22	estive	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
21	esta	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
20	carreira	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
19	vida	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
18	leitura	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
17	toda	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
16	aqui	0.00	0.13	0.	3.	-0.748	0.227
15	por	0.57	0.84	5.	19.	-0.893	0.186
14	vivo em	0.00	0.18	0.	4.	-1.083	0.139
13	gosto muito	0.00	0.18	0.	4.	-1.083	0.139
12	anos sou casado	0.00	0.18	0.	4.	-1.083	0.139
11	O meu	0.00	0.18	0.	4.	-1.083	0.139
10	que tenho	0.00	0.18	0.	4.	-1.083	0.139
9	sou casado e	0.00	0.18	0.	4.	-1.083	0.139
8	caso	0.00	0.18	0.	4.	-1.086	0.139
7	projectos	0.00	0.18	0.	4.	-1.086	0.139
6	casado e	0.00	0.22	0.	5.	-1.371	0.085
5	sou casado	0.00	0.22	0.	5.	-1.371	0.085
4	gestor	0.00	0.22	0.	5.	-1.375	0.085
3	me	0.23	0.62	2.	14.	-1.680	0.046
2	O	0.00	0.35	0.	8.	-2.072	0.019
1	casado	0.00	0.35	0.	8.	-2.072	0.019

REPONSES CARACTERISTIQUES
(CRITERE DE FREQUENCE DES MOTS)
GROUPE 1: Masc

CRITERE DE CLASSIFICATION	REPONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE
0.079 -- 1	"Tenho 41 anos, sou casado e tenho um filho de 9 anos. Resido na Póvoa de Varzim e vim para o Alentejo há cerca de cinco anos e meio. Os meus hobbies são: basquetebol, futebol, pesca e relaxar." "Um gestor atento sabe um pouco de tudo, quer da parte técnica dos equipamentos, das lavandarias, da recepção, dos elevadores e da área administrativa. A flexibilidade tem que estar presente na linguagem no conhecimento de línguas estrangeiras. O gestor é um actor que está sempre na corda bamba porque exigem mais resultados e o pessoal exige melhores condições de trabalho. Em casa exigem mais atenção e o cliente exige bons serviços. Mas, o importante é manter o lugar e o trabalho. O gestor deve ter know-how e ser polivalente em estruturas pequenas pois numa estrutura grande as actividades estão distribuídas." "O villa Park é um caso de sucesso pois é um exemplo de hotel a referir na OMT, no próximo Congresso, por se tratar de um hotel amigo do ambiente. O Hotel do Caramulo é um caso de insucesso. Posso dizer que de início foi uma experiência gratificante mas muito dolorosa, nem quero recordar. Agora é olhar em frente."
0.073 -- 2	"Tenho 47 anos, sou casado e resido na Cotovia [...]. Os meus hobbies são: a gastronomia, a etnografia, os passeios, as visitas na cidade e conhecer novas culturas, povos e praticar algum desporto." "Sou um gestor presente que analiso, diariamente, os relatórios, os recursos humanos, e as vendas no sentido de dar qualidade ao serviço. Não é possível em certos hotéis "fechar o Bar à meia-noite", este tem que estar "aberto até haver clientes." "Experimentei vários sucessos porque participei de grandes projectos, nomeadamente, na América do Sul, por isso, digo que tive sucesso ao longo da minha carreira. Nos projectos desenvolvidos por mim, consegui ter sucesso e por isso me sinto feliz. Mas, houve outros projectos que falharam e que me transmitiram alguma frustração."
0.037 -- 3	"Tenho 67 anos, sou reformado, sem me reformar, na realidade. Sou casado e vivo em Lisboa. Como gosto muito daquilo que executo e que dirijo, numa expressão só, gosto do que faço. Como hobbies sempre pratiquei desporto e fiz moto4." "Não sei." "Na minha opinião, as pessoas que chegam à hotelaria têm que se habituar que o cliente satisfeito significa mais 100 clientes. Portanto, temos que estar, diariamente, preocupados com o que o cliente prefere e ter ideias constantes para satisfazer o cliente. Mas para liderar temos que decidir e há gestores que têm medo de decidir e portanto de liderar."
0.036 -- 4	"Tenho 45 anos de idade, sou casado e tenho 3 filhos. Actualmente, vivo em Carcavelos, mas sou oriundo de Coimbra e estive 10 anos no Porto, enquanto estudava. Relativamente aos meus hobbies é preciso dizer que não os tenho, porque sou obrigado a fazer muitos quilómetros todos os dias. Começo logo de manhã a circular entre Palmela, Setúbal, Alcácer do Sal e Santiago do Cacém que distam, consideravelmente, umas das outras. É bastante cansativo." "O meu espaço é muito vasto. [...] Tenho várias Pousadas sob a minha orientação e por isso, várias unidades de alojamentos me ocupam a mente e me preocupam. É muito disperso." "Os insucessos que experimentei ao longo da minha carreira, estão, essencialmente, ligados a pequenos projectos hoteleiros, onde estive envolvido, promovidos por pessoas que desconhecem uma unidade hoteleira. As Pousadas de Portugal são um produto de sucesso."
0.029 -- 5	"Tenho 33 anos, sou casado, e resido em Mafra. Tenho 2 filhos e sou muito apoiado pela minha esposa. E, normalmente, ela que acompanha as crianças à escola. O meu hobby é a leitura, apenas." "Bom [...] para definir o meu espaço de intervenção tenho que referir que tenho uma Assistente para a Restauração e outra Assistente para as Compras. Reúno com eles e decidimos em conjunto, mas a última palavra é a do Director, que neste caso é minha." "Só recordo sucessos na minha actividade, talvez devido à dedicação e entrega quase total que tenho à unidade e, igualmente a simpatia. Penso que estes ingredientes são necessários para o sucesso."

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

0.019 --	6	"Tenho 35 anos, sou solteiro mas vivo em união de facto com uma pessoa [...]. Tenho a minha residência no Barreiro. Como hobby gosto muito de jazz, desporto e natação mas tenho pouco tempo para me dedicar devido a esta actividade que é absorvente." "Diariamente, faço a ronda por todos os departamentos onde contacto as pessoas e vejo as suas dificuldades. Tento sempre acompanhá-las se for o caso disso ou escutar os seus problemas porque compreendo determinadas questões pessoais. Como sou humano, isso não me passa ao lado, porque já conheci o lado mau da vida." "Tenho tido sucesso depois do grande esforço desenvolvido, e por isso assumo que consegui atingir os objectivos a que me propus."
0.019 --	7	"Tenho 33 anos, sou natural de Cantanhede, Coimbra e resido em Setúbal há 3 anos e meio. Estou cá pela segunda vez pois estive no Hotel Ibis, em 1997 [...]."

CRITERE DE CLASSIFICATION	REPONSE OU INDIVIDU CHARACTERISTIQUE	

0.008 --	8	Voltei a esta cidade passados 9 anos. Como hobbies tenho a leitura, o cinema e o desporto." "Para mim é toda a unidade hoteleira desde a cozinha, aos arrumos, aos quartos, à piscina, ao restaurante. A preocupação é constante e abrange toda a unidade, interior e exterior." "Não me recordo de situações de insucesso apenas de sucesso, até hoje." "Tenho 40 anos e sou de Lisboa, mas sempre vivi em Setúbal. Sou casado tenho 3 filhos e gosto de viajar, ler, de cinema e de cozinhar porque tenho pouco tempo livre. Como hobby remunerado dou aulas de formação na área do Turismo (Direito de Turismo, Contabilidade Hoteleira e Técnicas de Recepção) o que me obriga a manter actualizado." "Normalmente, são 5 dias de trabalho e por vezes os fins-de-semana. Faço reuniões com os vários departamentos para uma retrospectiva e preparo a semana que vem. Depois há todo um trabalho de estatística e negociação pois o meu dia-a-dia é mais negocial." "Não há aqui ética. Aqui, é tudo ao molho e fé em Deus. Não há sinergias mas tenho experimentado, praticamente, todas as situações de sucesso."
0.002 --	9	"Tenho 50 e poucos anos, sou divorciado e tenho uma grande ligação à empresa. Sou natural de Angra do Heroísmo mas vivo no hotel desde sempre, desde há 27 anos. Tenho hobbies, com muito orgulho. Faço jogging 4 a 5 vezes por semana e também gosto muito de ler." "O meu espaço indica uma obrigatoriedade de presença que não saio do hotel. De manhã, faço um briefing com os assistentes mas há decisões que chegam da Administração." "Tenho sido um gestor bem sucedido, embora na margem sul seja muito difícil, ditada também pela crise. Tenho, por isso, experimentado dificuldades."
0.000 --	10	"Tenho 58 anos de idade [...]. Sou casado, 2 filhos e vivo em Alfragide. O meu hobby é gerir hotéis porque me dedico a 100%, à profissão." "Numa unidade como esta o Director é o responsável por tudo o que acontece aqui dentro. Eu comando tudo o que se faz aqui, dou ordens e cumprem." "Com toda a modéstia, no meu percurso profissional não me recordo de insucessos. Tudo o que aceitei e realizei foi feito saindo pela porta grande. Se o Hotel do Montijo podia estar melhor não sei mas que tenho feito todo o possível para vender o hotel tenho, talvez pela muita autonomia que tenho porque não admito interferências na gestão. Quando sou contratado para uma missão é para a realizar e, então, a hierarquia é para respeitar. Por isso, sou um privilegiado."
GROUPE 2: Fem		

CRITERE DE CLASSIFICATION	REPONSE OU INDIVIDU CHARACTERISTIQUE	

0.169 --	1	"Tenho 31 anos de idade [...]. Vivo na Aroeira e sou divorciada. Como dedico muito tempo à gestão do hotel, infelizmente, tenho pouco tempo para hobbies, para poder dedicar ao que eu gostaria." "A área de actuação no hotel é grande, ou seja, é mais a área de gestão, de coordenação, de supervisão, de responsabilização, enfim ela passa por todas as áreas do hotel. Não sei se estou a responder bem à questão, mas ... É grande. Não é estar fechada no gabinete a responder a e-mails, é ver, é acompanhar, não é encerrar-me, isso não significa nada. Eu vejo a área de actuação de uma Direcção hoteleira em que 30% do meu tempo tem que se cá estar, a observar para poder responder às expectativas do cliente, tenho que sentir a unidade para poder rectificar. Temos que saber cumprimentar um cliente, tomar um cafezinho com ele, tem que ser, ao fim e ao cabo, uma boa relações públicas e, portanto, é incompatível com o estar fechado no gabinete." "[...] Penso que todos os dias temos sucessos e insucessos, todos os dias há uma pequena batalha a viver e ou conseguimos ou não conseguimos. Com os clientes não me recordo de insucessos, só sucessos. Recordo-me de um episódio que foi uma situação que sempre acontece, houve um azar mas foi logo resolvido e as pessoas ficaram satisfeitas com o resultado que lhes foi apresentado. Sucessos e insucessos sempre existem mas vejo mais isso como uma batalha que sempre terá que ser vencida, no dia-a-dia."
0.141 --	2	"Tenho agora 35 anos, sou casada e tenho 3 filhos. A minha residência é no Faralhão, em Setúbal, o que fica um pouco fora da cidade. Relativamente aos hobbies tem sido muito difícil porque nesta actividade estamos o dia todo a trabalhar e mais se for preciso. É uma indústria muito exigente, principalmente para uma mulher e então aproveito o fim-de-semana porque preciso de descansar. Gostava muito de fazer ginástica mas só faço quando posso, em virtude da minha actividade." "Não sei."
0.128 --	3	"Relativamente a sucessos e insucessos, posso dizer que, acima de tudo, é a importância do convívio com o cliente." "Considero-me uma pessoa sem idade, mas tenho entre 50/55 anos e sou casada. Tenho uma filha que vive em Espanha. Nasci em Moçambique e o meu único hobby é a dedicação à gestão da unidade hoteleira e à sua reformulação diária." "Sou proprietária e gestora da Albergaria, sendo este o meu espaço profissional. Trato da escolha dos equipamentos, dos recursos humanos, da gestão dos clientes, do bar e dos espaços exteriores que inclui a piscina. Sou responsável pelos fornecedores, pela gestão bancária e, portanto, sou a responsável total. Tenho plena responsabilidade por tudo o que se passa dentro da unidade e nos vários departamentos." "Esta unidade é um exemplo de sucesso e até hoje ainda não experimentei insucessos que possa destacar."
0.126 --	4	"Tenho 45 anos e vivo na Barroca d'Alva, em Alcochete porque sou filha do proprietário. Sou casada e tenho 4 filhos. Os meus hobbies são montar a cavalo, fazer ski na neve, ler e passar a maior parte do tempo com os meus filhos." "Além do hotel rural temos a ganadaria, a agricultura a pecuária e o estúdio de cinema. Embora esteja envolvida não estou a gerir na totalidade. A tarefa está dividida pelo meu pai e pelos meus filhos. Aqui não há monotonia." "Os sucessos são fáceis pois organizamos os eventos e o hotel enche-se completamente. De insucessos não há registo. No início, houve alguma frustração mas agora vê-se algum desenvolvimento."
0.118 --	5	"Tenho 75 anos, sou viúva, tenho 8 filhos e 25 netos. Sou gestora há cerca de 20 anos, do Palácio de Rio Frio, onde resido, por acaso. Como hobbies gosto de ler, viajar e estar com as minhas amigas, pois "Sou muito independente". "É apenas o espaço do Palácio."
0.106 --	6	"No meu entender, o projecto tem um sucesso relativo, embora o Palácio seja considerado como uma excelente Casa de Turismo de Habitação e que eu concordo." "Tenho 41 anos, sou de Setúbal e moro na Amora, concelho do Seixal. Sou divorciada e quanto a hobbies é muito difícil tê-los, mas gosto de ler, de

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

		cinema e de viajar. A hotelaria deixa pouco tempo disponível porque são 24 horas por dia atenta, com o telefone sempre pronto e à mão." "Somos responsáveis pelo hotel, dentro e fora. Tenho que decidir até um determinado nível e posso ir até um ponto. " "Não sei."
0.083	-- 7	"Tenho 36 anos, sou solteira e resido em Sines. Tenho hobbies e sempre gostei de desporto que pratico desde muito nova. Faço ciclismo de competição, jogo futebol feminino e gosto, acima de tudo, de arte. Todo o tipo de arte." "Eu tento estar presente em todos os espaços, quer na Restauração, ou no alojamento, no serviço de catering, na loja e também na quinta." "Até hoje só tive sucessos, em virtude de boas decisões."
0.038	-- 8	"Tenho 48 anos e sou divorciada. Neste momento tenho a minha residência em Albufeira e o meu hobby principal é o trabalho. Apenas durante o Inverno é que consigo ter tempo para ler um pouco." "Não sei." "Como tenho muitas amigadas que reconhecem o meu desempenho e que estão na
CRITERE DE CLASSIFICATION		REPONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE
REPONSES MODALES D'UNE VARIABLE (CRITERE DU Khi-2)		hotelaria, normalmente, querem ajudar-me. Na Luna Hotéis deixei a minha marca e, por isso, me considero uma pessoa de sucesso."
REPONSES CARACTERISTIQUES (CRITERE DU Khi-2)		
GROUPE 1: Masc		
CRITERE DE CLASSIFICATION		REPONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE
0.726	-- 1	"Tenho 41 anos, sou casado e tenho um filho de 9 anos. Resido na Póvoa de Varzim e vim para o Alentejo há cerca de cinco anos e meio. Os meus hobbies são: basquetebol, futebol, pesca e relaxar." "Um gestor atento sabe um pouco de tudo, quer da parte técnica dos equipamentos, das lavandarias, da recepção, dos elevadores e da área administrativa. A flexibilidade tem que estar presente na linguagem no conhecimento de línguas estrangeiras. O gestor é um actor que está sempre na corda bamba porque exigem mais resultados e o pessoal exige melhores condições de trabalho. Em casa exigem mais atenção e o cliente exige bons serviços. Mas, o importante é manter o lugar e o trabalho. O gestor deve ter know-how e ser polivalente em estruturas pequenas pois numa estrutura grande as actividades estão distribuídas." "O villa Park é um caso de sucesso pois é um exemplo de hotel a referir na OMT, no próximo Congresso, por se tratar de um hotel amigo do ambiente. O Hotel do Caramulo é um caso de insucesso. Posso dizer que de início foi uma experiência gratificante mas muito dolorosa, nem quero recordar. Agora é olhar em frente."
0.782	-- 2	"Tenho 45 anos de idade, sou casado e tenho 3 filhos. Actualmente, vivo em Carcavelos, mas sou oriundo de Coimbra e estive 10 anos no Porto, enquanto estudava. Relativamente aos meus hobbies é preciso dizer que não os tenho, porque sou obrigado a fazer muitos quilómetros todos os dias. Começo logo de manhã a circular entre Palmela, Setúbal, Alcácer do Sal e Santiago do Cacém que distam, consideravelmente, umas das outras. É bastante cansativo." "O meu espaço é muito vasto. [...] Tenho várias Pousadas sob a minha orientação e por isso, várias unidades de alojamentos me ocupam a mente e me preocupam. É muito disperso." "Os insucessos que experimentei ao longo da minha carreira, estão, essencialmente, ligados a pequenos projectos hoteleiros, onde estive envolvido, promovidos por pessoas que desconhecem uma unidade hoteleira. As Pousadas de Portugal são um produto de sucesso."
0.793	-- 3	"Tenho 58 anos de idade [...]. Sou casado, 2 filhos e vivo em Alfragide. O meu hobby é gerir hotéis porque me dedico a 100%, à profissão." "Numa unidade como esta, o Director é o responsável por tudo o que acontece aqui dentro. Eu comando tudo o que se faz aqui, dou ordens e cumpriam." "Com toda a modéstia, no meu percurso profissional não me recordo de insucessos. Tudo o que aceitei e realizei foi feito saindo pela porta grande. Se o Hotel do Montijo podia estar melhor não sei mas que tenho feito todo o possível para vender o hotel tenho, talvez pela muita autonomia que tenho porque não admito interferências na gestão. Quando sou contratado para uma missão é para a realizar e, então, a hierarquia é para respeitar. Por isso, sou um privilegiado."
0.801	-- 4	"Tenho 40 anos e sou de Lisboa, mas sempre vivi em Setúbal. Sou casado tenho 3 filhos e gosto de viajar, ler, de cinema e de cozinhar porque tenho pouco tempo livre. Como hobby remunerado dou aulas de formação na área do Turismo (Direito de Turismo, Contabilidade Hoteleira e Técnicas de Recepção) o que me obriga a manter actualizado." "Normalmente, são 5 dias de trabalho e por vezes os fins-de-semana. Faço reuniões com os vários departamentos para uma retrospectiva e preparo a semana que vem. Depois há todo um trabalho de estatística e negociação pois o meu dia-a-dia é mais negociado." "Não há aqui ética. Aqui, é tudo ao molho e fé em Deus. Não há sinergias mas tenho experimentado, praticamente, todas as situações de sucesso."
0.802	-- 5	"Tenho 47 anos, sou casado e resido na Cotovia [...]. Os meus hobbies são: a gastronomia, a etnografia, os passeios, as visitas na cidade e conhecer novas culturas, povos e praticar algum desporto." "Sou um gestor presente que analiso, diariamente, os relatórios, os recursos humanos, e as vendas no sentido de dar qualidade ao serviço. Não é possível em certos hotéis "fechar o Bar à meia-noite", este tem que estar "aberto até haver clientes". "Experimentei vários sucessos porque participei de grandes projectos, nomeadamente, na América do Sul, por isso, digo que tive sucesso ao longo da minha carreira. Nos projectos desenvolvidos por mim, consegui ter sucesso e por isso me sinto feliz. Mas, houve outros projectos que falharam e que me transmitiram alguma frustração."
0.809	-- 6	"Tenho 35 anos, sou solteiro mas vivo em união de facto com uma pessoa [...]. Tenho a minha residência no Barreiro. Como hobby gosto muito de jazz, desporto e natação mas tenho pouco tempo para me dedicar devido a esta actividade que é absorvente." "Diariamente, faço a ronda por todos os departamentos onde contacto as pessoas e vejo as suas dificuldades. Tento sempre acompanhá-las se for o caso disso ou escutar os seus problemas porque compreendo determinadas questões pessoais. Como sou humano, isso não me passa ao lado, porque já conheci o lado mau da vida."
CRITERE DE CLASSIFICATION		REPONSE OU INDIVIDU CARACTERISTIQUE
0.821	-- 7	"Tenho tido sucesso depois do grande esforço desenvolvido, e por isso assumo que consegui atingir os objectivos a que me propus." "Tenho 33 anos, sou casado, e resido em Mafra. Tenho 2 filhos e sou muito apoiado pela minha esposa. E, normalmente, ela que acompanha as crianças à escola. O meu hobby é a leitura, apenas." "Bom [...] para definir o meu espaço de intervenção tenho que referir que tenho uma Assistente para a Restauração e outra Assistente para as Compras. Reúno com eles e decidimos em conjunto, mas a última palavra é a do Director, que neste caso é minha." "Só recordo sucessos na minha actividade, talvez devido à dedicação e entrega quase total que tenho à unidade e, igualmente a simpatia. Penso que estes ingredientes são necessários para o sucesso."

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

0.837 --	8	"Tenho 33 anos, sou natural de Cantanhede, Coimbra e resido em Setúbal há 3 anos e meio. Estou cá pela segunda vez pois estive no Hotel Íbis, em 1997 [...]. Voltei a esta cidade passados 9 anos. Como hobbies tenho a leitura, o cinema e o desporto." "Para mim é toda a unidade hoteleira desde a cozinha, aos arrumos, aos quartos, à piscina, ao restaurante. A preocupação é constante e abrange toda a unidade, interior e exterior." "Não me recorde de situações de insucesso apenas de sucesso, até hoje."
0.849 --	9	"Tenho 67 anos, sou reformado, sem me reformar, na realidade. Sou casado e vivo em Lisboa. Como gosto muito daquilo que executo e que dirijo, numa expressão só, gosto do que faço. Como hobbies sempre pratiquei desporto e fiz moto4." "Não sei." "Na minha opinião, as pessoas que chegam à hotelaria têm que se habituar que o cliente satisfeito significa mais 100 clientes. Portanto, temos que estar, diariamente, preocupados com o que o cliente prefere e ter ideias constantes para satisfazer o cliente. Mas para liderar temos que decidir e há gestores que têm medo de decidir e portanto de liderar." "Tenho 69 anos, sou casado, tenho duas filhas e dois netos. A minha residência é em Sesimbra onde existe qualidade de vida, no meu entender, pois sou oriundo de uma família modesta, do Norte do país. Como hobbies gosto de jogar ténis, ou seja, bater bolas, ler, fazer BTT e fazer caminhadas." "Considero que o director é o responsável por tudo o que acontece dentro da unidade, nos vários departamentos. Sendo assim, sinto-me responsável por tudo e todos." " Não aponto insucessos porque sempre consegui atingir os meus objectivos através de salários, de aumentos ou de horas extraordinárias."

GROUPE 2: Fem		

	CRITERE DE CLASSIFICATION	REPONSE OU INDIVIDU CHARACTERISTIQUE

0.621 --	1	"Tenho 31 anos de idade [...]. Vivo na Aroeira e sou divorciada. Como dedico muito tempo à gestão do hotel, infelizmente, tenho pouco tempo para hobbies, para poder dedicar ao que eu gostaria." "A área de actuação no hotel é grande, ou seja, é mais a área de gestão, de coordenação, de supervisão, de responsabilização, enfim ela passa por todas as áreas do hotel. Não sei se estou a responder bem à questão, mas ... É grande. Não é estar fechada no gabinete a responder a e-mails, é ver, é acompanhar, não é encerrar-me, isso não significa nada. Eu vejo a área de actuação de uma Direcção hoteleira em que 30% do meu tempo tem que se cá estar, a observar para poder responder às expectativas do cliente, tenho que sentir a unidade para poder rectificar. Temos que saber cumprimentar um cliente, tomar um cafezinho com ele, tem que ser, ao fim e ao cabo, uma boa relações públicas e, portanto, é incompatível com o estar fechado no gabinete." " [...] Penso que todos os dias temos sucessos e insucessos, todos os dias há uma pequena batalha a viver e eu conseguimos ou não conseguimos. Com os clientes não me recorde de insucessos, só sucessos. Recordo-me de um episódio que foi uma situação que sempre acontece, houve um azar mas foi logo resolvido e as pessoas ficaram satisfeitas com o resultado que lhes foi apresentado. Sucessos e insucessos sempre existem mas vejo mais isso como uma batalha que sempre terá que ser vencida, no dia-a-dia."
0.806 --	2	"Tenho 45 anos e vivo na Barroca d'Alva, em Alcochete porque sou filha do proprietário. Sou casada e tenho 4 filhos. Os meus hobbies são montar a cavalo, fazer ski na neve, ler e passar a maior parte do tempo com os meus filhos." "Além do hotel rural temos a ganadaria, a agricultura a pecuária e o estúdio de cinema. Embora esteja envolvida não estou a gerir na totalidade. A tarefa está dividida pelo meu pai e pelos meus filhos. Aqui não há monotonia." "Os sucessos são fáceis pois organizamos os eventos e o hotel enche-se completamente. De insucessos não há registo. No início, houve alguma frustração mas agora vê-se algum desenvolvimento."
0.811 --	3	"Considero-me uma pessoa sem idade, mas tenho entre 50/55 anos e sou casada. Tenho uma filha que vive em Espanha. Nasci em Moçambique e o meu único hobby é a dedicação à gestão da unidade hoteleira e à sua reformulação diária." "Sou proprietária e gestora da Albergaria, sendo este o meu espaço profissional. Trato da escolha dos equipamentos, dos recursos humanos, da gestão dos clientes, do bar e dos espaços exteriores que inclui a piscina. Sou responsável pelos fornecedores, pela gestão bancária e, portanto, sou a responsável total. Tenho plena responsabilidade por tudo o que se passa dentro da unidade e nos vários departamentos." "Esta unidade é um exemplo de sucesso e até hoje ainda não experimentei insucessos que possa destacar."
0.833 --	4	"Tenho agora 35 anos, sou casada e tenho 3 filhos. A minha residência é no Faralhão, em Setúbal, o que fica um pouco fora da cidade. Relativamente aos hobbies tem sido muito difícil porque nesta actividade estamos o dia todo a trabalhar e mais se for preciso. É uma indústria muito exigente, principalmente para uma mulher e então aproveito o fim-de-semana porque preciso de descansar. Gostava muito de fazer ginástica mas só faço quando posso, em virtude da minha actividade." "Não sei." "Relativamente a sucessos e insucessos, posso dizer que, acima de tudo, é a importância do convívio com o cliente."
0.852 --	5	"Tenho 41 anos, sou de Setúbal e moro na Amora, concelho do Seixal. Sou divorciada e quanto a hobbies é muito difícil tê-los, mas gosto de ler, de cinema e de viajar. A hotelaria deixa pouco tempo disponível porque são 24 horas por dia atenta, com o telefone sempre pronto e à mão." "Somos responsáveis pelo hotel, dentro e fora. Tenho que decidir até um determinado nível e posso ir até um ponto. " "Não sei."
0.876 --	6	"Tenho 75 anos, sou viúva, tenho 8 filhos e 25 netos. Sou gestora há cerca de 20 anos, do Palácio de Rio Frio, onde resido, por acaso. Como hobbies gosto de ler, viajar e estar com as minhas amigas, pois "Sou muito independente". "É apenas o espaço do Palácio." "No meu entender, o projecto tem um sucesso relativo, embora o Palácio seja considerado como uma excelente Casa de Turismo de Habitação e que eu concordo."
0.880 --	7	"Tenho 36 anos, sou solteira e resido em Sines. Tenho hobbies e sempre gostei de desporto que pratico desde muito nova. Faço ciclismo de competição, jogo futebol feminino e gosto, acima de tudo, de arte. Todo o tipo de arte." "Eu tento estar presente em todos os espaços, quer na Restauração, ou no alojamento, no serviço de catering, na loja e também na quinta." "Até hoje só tive sucessos, em virtude de boas decisões."
0.895 --	8	"Tenho 48 anos e sou divorciada. Neste momento tenho a minha residência em Albufeira e o meu hobby principal é o trabalho. Apenas durante o Inverno é que consigo ter tempo para ler um pouco." "Não sei." "Como tenho muitas amigas que reconhecem o meu desempenho e que estão na

	CRITERE DE CLASSIFICATION	REPONSE OU INDIVIDU CHARACTERISTIQUE

hotelaria, normalmente, querem ajudar-me. Na Luna Hotéis deixei a minha marca e, por isso, me considero uma pessoa de sucesso."		

Dimensão 2: Vivências Profissionais

CORBIT: análise de correspondência binária

SELECTION DES INDIVIDUS ET DES VARIABLES UTILES
FREQUENCES ACTIVES
2 VARIABLES

```
-----
1 . Masc ( CONTINUE )
2 . Fem ( CONTINUE )
-----
```

FREQUENCES ILLUSTRATIVES
16 VARIABLES

```
-----
3 . < 40 anos ( CONTINUE )
4 . 41 a 50 anos ( CONTINUE )
5 . 51 ou + anos ( CONTINUE )
6 . solteiro(a) ( CONTINUE )
7 . casado(a) ( CONTINUE )
8 . outro(a) ( CONTINUE )
9 . na região ( CONTINUE )
10 . fora da região ( CONTINUE )
11 . < 9º ano ( CONTINUE )
12 . 9º ano ( CONTINUE )
13 . 12º ano ( CONTINUE )
14 . superior ( CONTINUE )
15 . Hotel ( CONTINUE )
16 . Outro ( CONTINUE )
17 . < 10 anos ( CONTINUE )
18 . 10 ou + anos ( CONTINUE )
-----
```

INDIVIDUS

```
-----
POIDS DES INDIVIDUS: Poids des individus (somme des frequences actives).
RETENUS ..... NITOT = 169 PITOT = 445.000
SELECTION APRES FILTRAGE
ACTIFS ..... NIACT = 169 PIACT = 445.000
SUPPLEMENTAIRES .... NISUP = 0 PISUP = 0.000
-----
```

INDIVIDUS APRES AJUSTEMENT.

```
-----
SELECTION APRES SUPPRESSION DES LIGNES ACIVES DE POIDS NUL.
POIDS DES INDIVIDUS: Poids des individus (somme des frequences actives).
RETENUS ..... NITOT = 169 PITOT = 445.000
SELECTION APRES AJUSTEMENT
ACTIFS ..... NIACT = 169 PIACT = 445.000
SUPPLEMENTAIRES .... NISUP = 0 PISUP = 0.000
-----
```

ANALYSE DES CORRESPONDANCES BINAIRES
VALEURS PROPRES

```
APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 0.4311
SOMME DES VALEURS PROPRES .... 0.4311
```

HISTOGRAMME DES 1 PREMIERES VALEURS PROPRES

```
-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| NUMERO | VALEUR | POURCENT. | POURCENT. |
| | PROPRE | | CUMULE |
|-----+-----+-----+-----+
| 1 | 0.4311 | 100.00 | 100.00 | *****
|-----+-----+-----+-----+
-----
```

TEST DU KHI-2 POUR LE CHOIX DES AXES
(AU SEUIL USUEL ALLER JUSQU'A LA PREMIERE VALEUR-TEST > 2.0)

```
-----+-----+-----+-----+-----+
| NOMBRE | STAT | DEGRE DE | PROBA | VALEUR |
| D'AXES | KHI2 | LIBERTE | X>KHI2 | TEST |
|-----+-----+-----+-----+
| 1 | 0.00 | 0 | ===== | ===== |
|-----+-----+-----+-----+
-----
```

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 A 1

FREQUENCES ACTIVES

```
-----+-----+-----+-----+-----+
| FREQUENCES | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES |
|-----+-----+-----+-----+
| IDEN - LIBELLE COURT | P.REL | DISTO | 1 0 0 0 0 0 | 1 0 0 0 0 0 | 1 0 0 0 0 0 |
|-----+-----+-----+-----+
| C201 - Masc | 60.22 | 0.28 | -0.53 0.00 0.00 0.00 0.00 | 39.8 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 1.00 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C202 - Fem | 39.78 | 0.65 | 0.81 0.00 0.00 0.00 0.00 | 60.2 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 1.00 0.00 0.00 0.00 0.00 |
|-----+-----+-----+-----+
-----
```

FREQUENCES ILLUSTRATIVES

```
-----+-----+-----+-----+-----+
| FREQUENCES | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES |
|-----+-----+-----+-----+
| IDEN - LIBELLE COURT | P.REL | DISTO | 1 0 0 0 0 0 | 1 0 0 0 0 0 | 1 0 0 0 0 0 |
|-----+-----+-----+-----+
| C301 - < 40 anos | 40.22 | 0.68 | 0.21 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.06 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C302 - 41 a 50 anos | 32.36 | 0.92 | -0.12 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.02 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C303 - 51 ou + anos | 27.42 | 1.22 | -0.17 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.02 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C401 - solteiro(a) | 11.69 | 2.80 | -0.19 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.01 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C402 - casado(a) | 60.22 | 0.28 | -0.21 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.16 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C403 - outro(a) | 28.09 | 1.09 | 0.52 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.25 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C501 - na região | 66.97 | 0.22 | 0.25 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.29 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C502 - fora da região | 33.03 | 0.90 | -0.52 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.29 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C601 - < 9º ano | 8.99 | 4.56 | -0.50 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.05 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C602 - 9º ano | 11.91 | 3.32 | 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C603 - 12º ano | 39.10 | 0.66 | -0.07 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.01 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C604 - superior | 40.00 | 0.68 | 0.18 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.05 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C801 - Hotel | 63.37 | 0.21 | -0.02 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C802 - Outro | 36.63 | 0.61 | 0.03 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C801 - < 10 anos | 27.64 | 1.10 | 0.14 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.02 0.00 0.00 0.00 0.00 |
| C802 - 10 ou + anos | 72.36 | 0.16 | -0.05 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.02 0.00 0.00 0.00 0.00 |
|-----+-----+-----+-----+
-----
```

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES INDIVIDUS

AXES 1 A 1

```
-----+-----+-----+-----+-----+
| INDIVIDUS | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES |
|-----+-----+-----+-----+
| IDENTIFICATEUR | P.REL | DISTO | 1 0 0 0 0 0 | 1 0 0 0 0 0 | 1 0 0 0 0 0 |
|-----+-----+-----+-----+
| Administração | 0.22 | 0.66 | -0.81 0.00 0.00 0.00 0.00 | 0.3 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 | 1.00 0.00 0.00 0.00 0.00 |
|-----+-----+-----+-----+
-----
```

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

Assistente	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BTT	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bar	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Começo	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contabilidade	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Director	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Hotel	0.67	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pousadas	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recepção	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Restauração	0.45	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sucessos	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Turismo	0.67	0.02	-0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Técnicas	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
absorvente	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
acompanhar	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
actividade	0.90	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
autonomia	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
carreira	0.67	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
casada	0.67	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
casado	1.80	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
conhecimento	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
convívio	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
coordenação	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
dedicação	0.45	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
desporto	1.12	0.16	-0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
dificuldades	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
difícil	0.67	0.30	0.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
director	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
disponível	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
espaço	1.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
expectativas	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
experimentado	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
experimentei	0.45	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
experiência	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
formação	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
fornecedores	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
frente	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
frustração	0.45	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
gestor	1.12	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
gestora	0.45	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
gestores	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
gestão	1.35	0.79	0.89	0.00	0.00	0.00	0.00	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
gosto	2.25	0.04	-0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
grande	0.22	0.02	-0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
hierarquia	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
hobbies	3.15	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
horas	0.45	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
hotel	2.47	0.09	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
hotelaria	0.67	0.30	0.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
hoteleira	0.90	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
hotéis	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
insucessos	2.02	0.30	0.55	0.00	0.00	0.00	0.00	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
interferências	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
objectivos	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
orientação	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
polivalente	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
profissional	0.45	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
projectos	0.90	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
qualidade	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
recursos	0.45	0.04	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
responder	0.67	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
responsabilidade	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
responsáveis	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
responsável	1.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
restaurante	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
resultado	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
resultados	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
retrospectiva	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
reuniões	0.22	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
satisfeito	0.45	0.66	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00

INDIVIDUIS			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDENTIFICATEUR	P.REL	DISTO	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
sucesso	2.47	0.07	-0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
sucessos	1.80	0.22	0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
supervisão	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
tarefa	0.22	1.51	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
tempo	1.80	0.52	0.72	0.00	0.00												

Dimensão 2: Vivências Profissionais

RECIP/SEMIS: classificação sobre os factores de corbit

CLASSIFICATION HIERARCHIQUE (VOISINS RECIPROQUES)
SUR LES 1 PREMIERS AXES FACTORIELS

DESCRIPTION DES	50 NOEUDS	D'INDICES	LES PLUS ELEVES	HISTOGRAMME DES INDICES DE NIVEAU
NUM. AINE	BENJ	EFF.	POIDS	INDICE
288	158	17	2	3.00 0.00000 *
289	141	29	2	6.00 0.00000 *
290	54	119	2	12.00 0.00000 *
291	165	116	2	6.00 0.00000 *
292	51	111	2	6.00 0.00000 *
293	164	114	2	6.00 0.00000 *
294	293	161	3	9.00 0.00000 *
295	270	271	10	22.00 0.00000 *
296	247	263	13	28.00 0.00000 *
297	296	256	19	42.00 0.00000 *
298	297	257	25	56.00 0.00000 *
299	298	295	35	78.00 0.00000 *
300	280	278	4	6.00 0.00000 *
301	281	142	3	5.00 0.00000 *
302	282	42	3	5.00 0.00000 *
303	288	145	3	5.00 0.00000 *
304	283	287	4	5.00 0.00000 *
305	284	168	3	5.00 0.00000 *
306	279	100	3	5.00 0.00000 *
307	77	124	2	12.00 0.00000 *
308	292	289	4	12.00 0.00000 *
309	308	291	6	18.00 0.00000 *
310	309	294	9	27.00 0.00000 *
311	310	290	11	39.00 0.00000 *
312	311	91	12	45.00 0.00000 *
313	21	285	3	6.00 0.00000 *
314	304	63	5	8.00 0.00000 *
315	303	286	5	8.00 0.00000 *
316	305	302	6	10.00 0.00000 *
317	313	301	6	11.00 0.00000 *
318	314	306	8	13.00 0.00000 *
319	315	300	9	14.00 0.00000 *
320	317	316	12	21.00 0.00000 *
321	320	319	21	35.00 0.00000 *
322	321	318	29	48.00 0.00000 *
323	73	237	4	23.00 0.00003 *
324	235	78	3	16.00 0.00004 *
325	48	277	3	24.00 0.00004 *
326	276	45	12	49.00 0.00008 *
327	312	74	13	53.00 0.00011 *
328	299	50	36	89.00 0.00019 *
329	307	44	3	18.00 0.00026 *
330	323	324	7	39.00 0.00048 *
331	325	326	15	73.00 0.00123 *
332	329	327	16	71.00 0.00174 *
333	331	330	22	112.00 0.00375 **
334	332	328	52	160.00 0.01261 ****
335	334	333	74	272.00 0.04674 *****
336	322	335	103	320.00 0.10579 *****
337	336	234	169	445.00 0.25799 *****

SOMME DES INDICES DE NIVEAU = 0.43108
COORDONNEES ET VALEURS-TEST
AXES 1 A 1

ELEMENTS				VALEURS-TEST					COORDONNEES				
NUM.	IDENT	POIDS	EFF	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1.	234	125.00	66	-12.84	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.24	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	trab	6.00	1	-0.72	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.72	0.00	0.00	0.00	0.00
3.	235	10.00	2	-0.87	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.62	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	237	12.00	3	-0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.46	0.00	0.00	0.00	0.00
5.	suce	11.00	1	-0.39	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.39	0.00	0.00	0.00	0.00
6.	gost	10.00	1	-0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.30	0.00	0.00	0.00	0.00
7.	276	39.00	11	-0.69	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.20	0.00	0.00	0.00	0.00
8.	277	10.00	2	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
9.	hobb	14.00	1	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00
10.	hote	11.00	1	0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.46	0.00	0.00	0.00	0.00
11.	271	10.00	5	0.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00
12.	270	12.00	5	0.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00
13.	257	14.00	6	0.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00
14.	256	14.00	6	0.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00
15.	263	14.00	7	0.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00
16.	247	14.00	6	0.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00
17.	sens	8.00	1	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00
18.	Não	6.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
19.	de t	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
20.	insu	9.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
21.	todo	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
22.	de c	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
23.	um p	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
24.	de l	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
25.	uma	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
26.	difi	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
27.	mult	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
28.	da u	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
29.	hote	3.00	1	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.00	0.00
30.	gest	6.00	1	1.36	0.00	0.00	0.00	0.00	1.36	0.00	0.00	0.00	0.00
31.	do h	4.00	1	1.10	0.00	0.00	0.00	0.00	1.10	0.00	0.00	0.00	0.00
32.	temp	8.00	1	1.10	0.00	0.00	0.00	0.00	1.10	0.00	0.00	0.00	0.00
33.	a re	2.00	1	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
34.	279	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
35.	resp	3.00	1	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
36.	287	2.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
37.	283	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
38.	278	2.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
39.	280	4.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
40.	286	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
41.	não	2.00	1	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
42.	288	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

43 . gest	2.00	1	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
44 . 282	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
45 . à ge	2.00	1	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
46 . 284	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
47 . no g	2.00	1	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
48 . 281	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
49 . 285	3.00	2	2.66	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00
50 . casa	3.00	1	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00	1.87	0.00	0.00	0.00	0.00

DESCRIPTION DES NOEUDS DE LA HIERACHIE
(INDICES EN POURCENTAGE DE LA SOMME DES INDICES : 0.43108)

NOEUD NUMERO	INDICE	SUCESSEURS			EFFECT.	POIDS	COMPOSITION	
		AINE	BENJ				PREMIER	DERNIER
51	0.00	27	26	2	6.00	26	27	
52	0.00	20	19	2	12.00	19	20	
53	0.00	25	24	2	6.00	24	25	
54	0.00	29	28	2	6.00	28	29	
55	0.00	23	22	2	6.00	22	23	
56	0.00	55	21	3	9.00	21	23	
57	0.00	12	11	10	22.00	11	12	
58	0.00	16	15	13	28.00	15	16	
59	0.00	58	14	19	42.00	14	16	
60	0.00	59	13	25	56.00	13	16	
61	0.00	60	57	35	78.00	11	16	
62	0.00	39	38	4	6.00	38	39	
63	0.00	48	47	3	5.00	47	48	
64	0.00	44	43	3	5.00	43	44	
65	0.00	42	41	3	5.00	41	42	
66	0.00	37	36	4	5.00	36	37	
67	0.00	46	45	3	5.00	45	46	
68	0.00	34	33	3	5.00	33	34	
69	0.00	32	31	2	12.00	31	32	
70	0.00	54	51	4	12.00	26	29	
71	0.00	70	53	6	18.00	24	29	
72	0.00	71	56	9	27.00	21	29	
73	0.00	72	52	11	39.00	19	29	
74	0.00	73	18	12	45.00	18	29	
75	0.00	50	49	3	6.00	49	50	
76	0.00	66	35	5	8.00	35	37	
77	0.00	65	40	5	8.00	40	42	
78	0.00	67	64	6	10.00	43	46	
79	0.00	75	63	6	11.00	47	50	
80	0.00	76	68	8	13.00	33	37	
81	0.00	77	62	9	14.00	38	42	
82	0.00	79	78	12	21.00	43	50	
83	0.00	82	81	21	35.00	38	50	
84	0.00	83	80	29	48.00	33	50	
85	0.01	5	4	4	23.00	4	5	
86	0.01	3	2	3	16.00	2	3	
87	0.01	9	8	3	24.00	8	9	
88	0.02	7	6	12	49.00	6	7	
89	0.03	74	17	13	53.00	17	29	
90	0.04	61	10	36	89.00	10	16	
91	0.06	69	30	3	18.00	30	32	
92	0.11	85	86	7	39.00	2	5	
93	0.28	87	88	15	73.00	6	9	
94	0.40	91	89	16	71.00	17	32	
95	0.87	93	92	22	112.00	2	9	
96	2.93	94	90	52	160.00	10	32	
97	10.84	96	95	74	272.00	2	32	
98	24.54	84	97	103	320.00	2	50	
99	59.85	98	1	169	445.00	1	50	

DENDROGRAMME
RANG IND. IDEN DENDROGRAMME (INDICES EN POURCENTAGE, DE LA SOMME DES INDICES : 0.43108 MIN = 0.00% / MAX = 59.85%)

1	59.85	234	
2	0.01	trab	---
3	0.11	235	---
4	0.01	237	---
5	0.87	suce	---
6	0.02	gost	---
7	0.28	276	---
8	0.01	277	---
9	10.84	hobb	---
10	0.04	hote	---
11	0.00	271	---
12	0.00	270	---
13	0.00	257	---
14	0.00	256	---
15	0.00	263	---
16	2.93	247	---
17	0.03	suce	---
18	0.00	Não	---
19	0.00	de t	---
20	0.00	insu	---
21	0.00	todo	---
22	0.00	de c	---
23	0.00	um p	---
24	0.00	de l	---
25	0.00	uma	---
26	0.00	difi	---

27	0.00	muit	--*
28	0.00	da u	--*
29	0.40	hote	--*
30	0.06	gest	--*
31	0.00	do h	--*
32	24.54	temp	--*
33	0.00	a re	--+
34	0.00	279	--*
35	0.00	resp	--*
36	0.00	287	--*
37	0.00	283	--*
38	0.00	278	--*
39	0.00	280	--*
40	0.00	286	--*
41	0.00	não	--*
42	0.00	288	--*
43	0.00	gest	--*
44	0.00	282	--*
45	0.00	à ge	--*
46	0.00	284	--*
47	0.00	no g	--*
48	0.00	281	--*
49	0.00	285	--*
50	----	casa	--*

Dimensão 2: Vivências Profissionais

PARTI-DECLA: corte da árvore de classificação e descrição das classes

PARTITION PAR COUPURE D'UN ARBRE HIERARCHIQUE
COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES
FORMATION DES CLASSES (INDIVIDUS ACTIFS)
DESCRIPTION SOMMAIRE

CLASSE	EFFECTIF	POIDS	CONTENU
aa1a	66	125.00	1 A 1
aa2a	22	112.00	2 A 9
aa3a	52	160.00	10 A 32
aa4a	29	48.00	33 A 50

COORDONNEES ET VALEURS-TEST AVANT CONSOLIDATION
AXES 1 A 1

IDEN - LIBELLE	CLASSES			VALEURS-TEST					COORDONNEES					DISTO.
	EFF.	P.ABS		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES														
aa1a - CLASSE 1 / 4	66	125.00		-12.8	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.66
aa2a - CLASSE 2 / 4	22	112.00		-1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03
aa3a - CLASSE 3 / 4	52	160.00		5.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15
aa4a - CLASSE 4 / 4	29	48.00		11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	1.51

CONSOLIDATION DE LA PARTITION
AUTOUR DES 4 CENTRES DE CLASSES, REALISEE PAR 10 ITERATIONS A CENTRES MOBILES
PROGRESSION DE L'INERTIE INTER-CLASSES

ITERATION	I.TOTALE	I.INTER	QUOTIENT
0	0.43108	0.41052	0.95231
1	0.43108	0.41266	0.95728
2	0.43108	0.41266	0.95728
3	0.43108	0.41266	0.95728

ARRET APRES L'ITERATION 3 L'ACCROISSEMENT DE L'INERTIE INTER-CLASSES
PAR RAPPORT A L'ITERATION PRECEDENTE N'EST QUE DE 0.000 %.
DECOMPOSITION DE L'INERTIE
CALCULEE SUR 1 AXES.

INERTIES	INERTIES		EFFECTIFS		POIDS		DISTANCES	
	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES	AVANT	APRES
INTER-CLASSES	0.4105	0.4127						
INTRA-CLASSE								
CLASSE 1 / 4	0.0000	0.0000	66	66	125.00	125.00	0.6604	0.6604
CLASSE 2 / 4	0.0056	0.0056	22	22	112.00	112.00	0.0303	0.0303
CLASSE 3 / 4	0.0149	0.0114	52	51	160.00	154.00	0.1503	0.1355
CLASSE 4 / 4	0.0000	0.0014	29	30	48.00	54.00	1.5141	1.4224
TOTALE	0.4311	0.4311						

QUOTIENT (INERTIE INTER / INERTIE TOTALE) : AVANT ... 0.9523
APRES ... 0.9573

COORDONNEES ET VALEURS-TEST APRES CONSOLIDATION
AXES 1 A 1

IDEN - LIBELLE	CLASSES			VALEURS-TEST					COORDONNEES					DISTO.
	EFF.	P.ABS		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES														
aa1a - CLASSE 1 / 4	66	125.00		-12.8	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.66
aa2a - CLASSE 2 / 4	22	112.00		-1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03
aa3a - CLASSE 3 / 4	51	154.00		4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14
aa4a - CLASSE 4 / 4	30	54.00		10.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.19	0.00	0.00	0.00	0.00	1.42

PARANGONS

CLASSE 1/ 4
EFFECTIF: 66

RG	DISTANCE	IDENT.
1	0.0000	Administração
2	0.0000	compras
3	0.0000	Comeco
4	0.0000	Contabilidade
5	0.0000	Hotel
6	0.0000	um gestor
7	0.0000	trabalho
8	0.0000	toda a unidade
9	0.0000	responsável por tudo
10	0.0000	o cliente

CLASSE 2/ 4
EFFECTIF: 22

RG	DISTANCE	IDENT.
1	0.0065	gosto
2	0.0018	Turismo
3	0.0018	grande
4	0.0018	as pessoas
5	0.0018	a unidade
6	0.0018	vários departamentos
7	0.0018	unidade hoteleira
8	0.0018	tenho pouco tempo
9	0.0018	o trabalho

Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul
- Tese de Doutoramento em Turismo -

10	0.00181	em Setúbal	

CLASSE 3/ 4			
EFFECTIF: 51			

RG	DISTANCE	IDENT.	

1	0.00440	hotel	
2	0.00925	sucessos	
3	0.02535	Restauração	
4	0.02535	dedicação	
5	0.02535	experimentai	
6	0.02535	sensibilidade	
7	0.02535	recursos humanos	
8	0.02535	que decidir	
9	0.02535	pouco tempo	
10	0.02535	o meu espaço	

CLASSE 4/ 4			
EFFECTIF: 30			

RG	DISTANCE	IDENT.	

1	0.00143	Sucessos	
2	0.00143	casada	
3	0.00143	coordenação	
4	0.00143	expectativas	
5	0.00143	gestora	
6	0.00143	área de actuação	
7	0.00143	à gestão	
8	0.00143	sucessos e insucessos	
9	0.00143	não há	
10	0.00143	no gabinete	

DESCRIPTION DE PARTITION(S)
DESCRIPTION DE LA COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES
CARACTERISATION DES CLASSES PAR LES FREQUENCES
CARACTERISATION PAR LES FREQUENCES DES CLASSES OU MODALITES
DE COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES
CLASSE 1 / 4

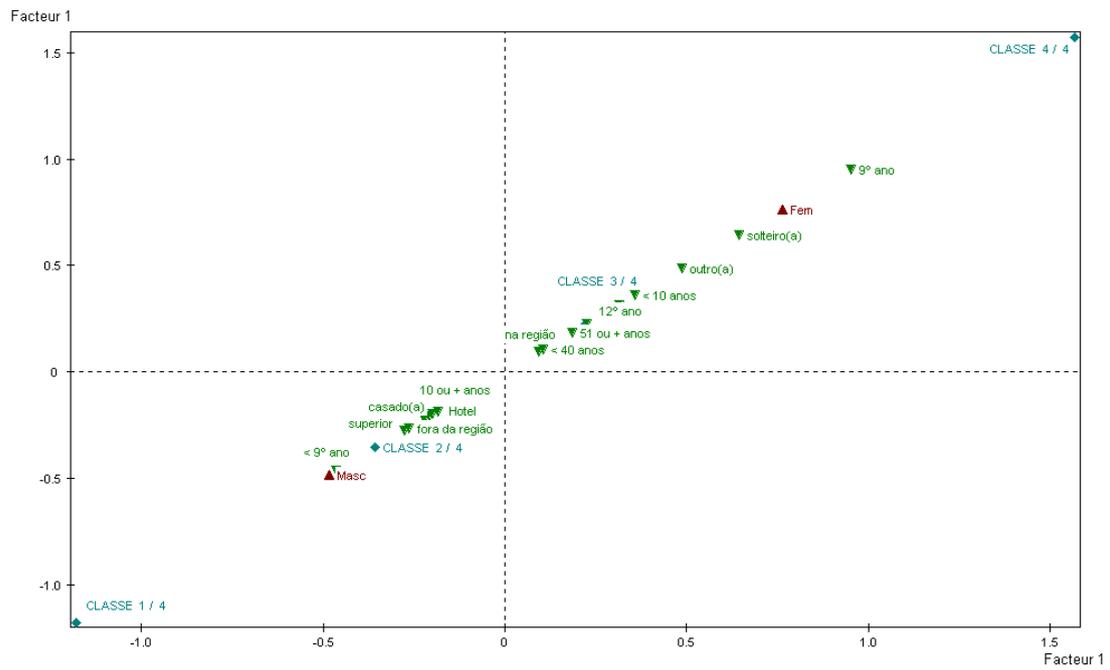
V.TEST	PROBA	POURCENTAGES			NUM .	LIBELLE	FREQUENCES CARACTERISTIQUES	IDEN	POIDS
		CLA/FRE	FRE/CLA	GLOBAL					
				28.09		CLASSE 1 / 4	aa1a	125	
12.30	0.0000	46.64	100.00	60.22	1 .	Masc	C201	268	
6.00	0.0000	46.94	55.20	33.03	10 .	fora da região	C502	147	
4.46	0.0000	35.82	76.80	60.22	7 .	casado(a)	C402	268	
2.93	0.0017	50.00	16.00	8.99	11 .	< 9º ano	C601	40	
-2.34	0.0097	21.79	31.20	40.22	3 .	< 40 anos	C301	179	
-5.12	0.0000	11.20	11.20	28.09	8 .	outro(a)	C403	125	
-6.00	0.0000	18.79	44.80	66.97	9 .	na região	C501	298	
-12.30	0.0000	0.00	0.00	39.78	2 .	Fem	C202	177	

CLASSE 2 / 4									
V.TEST	PROBA	POURCENTAGES			NUM .	LIBELLE	FREQUENCES CARACTERISTIQUES	IDEN	POIDS
		CLA/FRE	FRE/CLA	GLOBAL					

CLASSE 3 / 4									
V.TEST	PROBA	POURCENTAGES			NUM .	LIBELLE	FREQUENCES CARACTERISTIQUES	IDEN	POIDS
		CLA/FRE	FRE/CLA	GLOBAL					
				34.61		CLASSE 3 / 4	aa3a	154	
5.53	0.0000	50.28	57.79	39.78	2 .	Fem	C202	177	
2.43	0.0075	38.59	74.68	66.97	9 .	na região	C501	298	
-2.43	0.0075	26.53	25.32	33.03	10 .	fora da região	C502	147	
-5.53	0.0000	24.25	42.21	60.22	1 .	Masc	C201	268	

CLASSE 4 / 4									
V.TEST	PROBA	POURCENTAGES			NUM .	LIBELLE	FREQUENCES CARACTERISTIQUES	IDEN	POIDS
		CLA/FRE	FRE/CLA	GLOBAL					
				12.13		CLASSE 4 / 4	aa4a	54	
9.75	0.0000	29.94	98.15	39.78	2 .	Fem	C202	177	
5.87	0.0000	17.79	98.15	66.97	9 .	na região	C501	298	
4.11	0.0000	23.20	53.70	28.09	8 .	outro(a)	C403	125	
3.45	0.0003	18.99	62.96	40.22	3 .	< 40 anos	C301	179	
-2.93	0.0017	5.56	14.81	32.36	4 .	41 a 50 anos	C302	144	
-3.23	0.0006	7.84	38.89	60.22	7 .	casado(a)	C402	268	
-5.87	0.0000	0.68	1.85	33.03	10 .	fora da região	C502	147	
-9.75	0.0000	0.37	1.85	60.22	1 .	Masc	C201	268	

Partições das Representações Identitárias Profissionais



Partições das Vivências Profissionais

