

**ENCOUNTERING LOCAL INHABITANTS' PERSPECTIVES IN TERMS OF AUTHENTICITY: THE EXAMPLE OF RURAL TOURISM IN SOUTHERN GERMANY**

Tobias Weidinger

**ITINERÂNCIAS DO SUBLIME: A ARTE DE VIAJAR DE ALAIN DE BOTTON**

Maria do Carmo Mendes

**O IMPACTO DOS SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NO TURISMO EM ESPAÇO RURAL NA REGIÃO DO ALGARVE**

Ana Cristina Dias Pego • Maria do Rosário Bernardo

**NOVAS TECNOLOGIAS APLICADAS À FORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Alexandra Palmeiro Sousa • João Pedro Cordeiro

**EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DAS EQUIPAS EM CONTEXTO DE REUNIÃO: ESTUDO DE CASO**

Gabriela Gonçalves • Inês Pereira • Cristina Gonçalves • Joana Vieira dos Santos • Rui Bártolo Ribeiro

**SATISFACTION WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND TURNOVER INTENTION IN A FIVE-STAR HOTEL: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT**

Ana Patrícia Duarte • Daniel Roque Gomes • José Gonçalves das Neves

## **ÍNDICE | TABLE OF CONTENTS**

### **ENCOUNTERING LOCAL INHABITANTS' PERSPECTIVES IN TERMS OF AUTHENTICITY: THE EXAMPLE OF RURAL TOURISM IN SOUTHERN GERMANY**

*Tobias Weidinger 4 - 24*

### **ITINERÂNCIAS DO SUBLIME: A ARTE DE VIAJAR DE ALAIN DE BOTTON**

*Maria do Carmo Mendes 25 - 38*

### **O IMPACTO DOS SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NO TURISMO EM ESPAÇO RURAL NA REGIÃO DO ALGARVE**

*Ana Cristina Dias Pego • Maria do Rosário Bernardo 39 - 59*

### **NOVAS TECNOLOGIAS APLICADAS À FORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

*Alexandra Palmeiro Sousa • João Pedro Cordeiro 60 - 83*

### **EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DAS EQUIPAS EM CONTEXTO DE REUNIÃO: ESTUDO DE CASO**

*Gabriela Gonçalves • Inês Pereira • Cristina Gonçalves • Joana Vieira dos Santos •*

*Rui Bártolo Ribeiro 84 - 102*

### **SATISFACTION WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND TURNOVER INTENTION IN A FIVE-STAR HOTEL: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT**

*Ana Patrícia Duarte • Daniel Roque Gomes • José Gonçalves das Neves 103 - 123*

## **N.º 25 ■ Issue # 25**

### **Diretoras ■ Editors**

Filipa Perdigão Ribeiro ■ Rita Baleiro

### **Redação ■ Editorial board**

Ana Paula Correia ■ Ana Renda

### **Assistente editorial ■ Editorial Assistant**

Rossana Bodeão

### **Conceção e desenvolvimento do site ■ Web design**

Carlos Sousa ■ Pedro Cascada

### **Logo e capa ■ Logo and cover**

Bruno Andrade

### **ESGHT / Universidade do Algarve**

**Campus da Penha – Estrada da Penha, 8005-139 Faro - Portugal**

<http://www.dosalgarves.com> ■ [dosalgarves@ualg.pt](mailto:dosalgarves@ualg.pt)

**ISSN: 2182-5580**

### **Indexação ■ Abstracting**

DOAJ – Directory of Open Access Journals

CiteFactor

EBSCO Host

Latindex

## **Encountering local inhabitants' perspectives in terms of authenticity: The example of rural tourism in Southern Germany**

### **O olhar dos habitantes locais sobre a autenticidade: O caso do turismo rural no sul da Alemanha**

**Tobias Weidinger**

University of Erlangen-Nuremberg, Institute of Geography, Erlangen, Germany  
tobias.weidinger@fau.de

#### **Abstract**

Effects of globalisation and various standardisation processes in everyday life are currently reflected through individuals' quests for encountering authenticity. The paper interrogates in which particular ways local inhabitants evaluate rural localities with regard to authenticity by means of local architectural styles and filmic representations. Empirical findings from two qualitative studies carried out in rural Southern Germany are presented. The studies were comprised of qualitative interviews with local inhabitants and representatives in tourism, politics and heritage conservation together with a film analysis of a popular *Heimat* film shot in the Bavarian forest. Results reveal locals' critique of modern architectural styles such as "Tuscan houses" as inauthentic, whereby a link between architecture and regional identity ("archidentity") cannot be established. However, the film analysis brings forth locals' congruities between filmic representations and their lived spaces. In sum, locals' perspectives on authentication processes can contribute to re-evaluate localities that are mainly shaped by idealised images for tourism purposes.

**Keywords:** authenticity; local inhabitants; architecture; evaluation of place; film tourism; Bavaria.

#### **Resumo**

Os efeitos da globalização e dos diversos processos de normalização da vida quotidiana refletem-se na busca individual pela autenticidade. Este artigo analisa o modo como os habitantes locais avaliam a autenticidade em localidades rurais, por via da cultura local e das representações cinematográficas. Apresentam-se os resultados empíricos de dois estudos qualitativos realizados em localidades rurais do sul da Alemanha, ou seja, entrevistas qualitativas com habitantes locais e representantes das áreas do turismo, da política e da conservação do património, bem como se analisa um filme *Heimat* rodado na floresta da Baviera. Os resultados revelam que os habitantes locais consideram que os estilos arquitetónicos modernos, como por exemplo o "Tuscan houses", são inautênticos, sendo que se torna evidente a existência de um elo perdido entre a arquitetura e a identidade regional ("arqui-identidade"). No entanto, a análise do filme revela incongruências dos habitantes locais entre as representações cinematográficas e os seus espaços vividos. Em suma, as perspetivas dos moradores locais sobre os processos de autenticação pode contribuir para reavaliar as localidades que foram moldadas por imagens idealizadas com fins turísticos.

**Palavras-chave:** autenticidade; população local; arquitetura; avaliação de locais; turismo cinematográfico; Baviera.

## **1. Introduction: Globalisation, tourism trends and their implications for rural localities**

Rural localities in the northern hemisphere currently face major transformations caused by the effects of changing mobility patterns (Sheller and Urry, 2006), globalisation processes and an ageing and declining population, i.e. an exodus of, especially, younger people (Woods, 2011: 179ff.). Simultaneously, rural areas are often associated with natural and cultural amenities, which are commercialised for rural tourism and therefore provide an enormous potential for strengthening regional identity and fostering regional development. The Bavarian forest, a low mountain range area in the south-eastern part of Germany represents an outstanding example of such transformation processes. Commonly, high mountain regions or low mountain range areas are considered as tourist destinations with comparable natural amenities. Non-material and material cultural amenities such as language, traditions, habitus, way of living or the visual appearance of a village, however, can create distinct features for the attractiveness of destinations for tourists (Carrasco Gallegos 2014; Croes, Lee and Olson, 2013; Pechlaner and Schön, 2010).

Recent trends in tourism, such as Disneyfication and standardisation, commonly addressed as effects of globalisation, and the rapid pace of change could endanger the distinctiveness of rural tourist destinations; global and urban influences change established traditions and techniques and finally challenge clear and identifiable characteristics of a certain region (cf. glocality, Robertson, 1994).

Against a backdrop of the complexity of the urban as well as standardisation and artificialisation of tourist products, the tourist seeks what he or she does not have access to at home or does not find anymore; the “True”, the “Authentic”. Travel thus becomes not only a modern pilgrimage in search of the authentic (MacCannell, 1999 [1976]: 3), of unique and meaningful places and experiences, e.g. the “real life of others” (idem: 91), but is also driven by the quest to find one’s “true self” (MacNaghten and Urry, 1998) and “self-identity” (Giddens, 1991). But how to find these authentic places and experiences? According to Fillitz and Saris (2013: 9) this search is often articulated in an anti-modern process, a rejection of ongoing modernity, and the appropriation of some old traditions or, as Short (1991) puts it, a “refuge from modernity” (idem: 34).

Therefore, particular historical periods, cultures and purer, simpler lifestyles seem to provide an appropriate setting for a romantic or nostalgic form of the tourist gaze (MacCannell, 1999 [1976]: 3; Urry, 1990: 45; Woods, 2011: 1), which is often believed to be found within the rural context (Bell, 2006; Figueiredo, 2009, cited in Kastenholz et al., 2013; Prista, 2013; Silva, 2013).

As a result of transformation in rural localities through external and global influences, and processes of standardisation, rural localities often cannot provide identifiable local non-material and material culture, e.g. architecture, which are absolutely necessary for a successful supply of unique tourism products. Stakeholders involved in tourism affairs could ask themselves: How can we overcome these contestations and subsequently rejuvenate rural tourism destinations? What would be unique and authentic tourist products that distinguish one destination from another? For regional policy makers it could be interesting to ask if tourism is bringing forth an opportunity to strengthen regional identity and thus counteract rural decline?

This paper draws attention to local inhabitants' perspectives of authenticity. Considering this, it seems appropriate to include perspectives from all sectors of rural society – those traditionally involved with tourism and those not directly involved in tourism, such as local inhabitants, who have been under-represented in tourist studies to date. Acknowledging the latter could especially enrich conceptions of authenticity (Brida, Disegna and Osti, 2012; Croes, Lee and Olson, 2013: 17; Richards, 2007).

I want to ask, in which particular ways do local inhabitants evaluate rural localities with regard to authenticity? This includes both representations of, and practices within lived spaces of locals alongside tourist spaces. According to Hughes (1998: 19f.), the representation of spaces and places as tourist attractions engage with “the affective attachments of residents to their own localities”. Therefore, I follow Frisvoll’s argument that “authentication” is a “social process involving a complex range of elements [...] which are linked to discourses outside the consumed tourism product” (2013: 273) e.g. other aspects of the countryside (idem: 275). After this brief introduction, the paper depicts theoretical presuppositions about authenticity and tourism. The two case studies in the Bavarian forest are then presented: the first concerns notions of authenticity in terms of material culture, i.e. architecture and contestations concerning new styles of architecture, while the second study analyses locals’ notions of

authenticity within a film in a regional setting. With the example of *Eine ganz heiße Nummer/Hot Line* (Deyle et al., 2011), screened at the site of study, filmic representations are debated further. The discussion of empirical data mainly follows the research questions outlined above.

## **2. Conceptual notions and literature review**

### **2.1. Authenticity in tourism debates**

Concepts of authenticity are largely discussed in various disciplines of the social sciences because the “need for authenticity is an unavoidable by-product of civilisation and came into force in the late nineteenth century with the onset of materialist culture and consumerism” (Straub, 2012: 11). Considered as practices of consumption, even tourism stakeholders recognise the value of authenticity and thus commodify works of art, rituals, cuisine and housing that are described as authentic in terms of the criterion of whether they are made or enacted by “local people according to custom or tradition” (Sharpley, 1994: 130, cited in Wang, 1999: 350f.). Often used synonymously with originality, truth and identity, one has to acknowledge dynamics and different understandings of authenticity, and finally ongoing negotiations. Fillitz and Saris (2013), for instance, argue that research should focus on temporalities, tensions and travails of authenticity, rather than beginnings or conclusions (idem: 3). In tourist contexts, however, multiple discourses and processes of the “authentic” exist. The same is true for various types of tourists, some of whom are aware that there is no authentic tourist experience (Urry, 2003a: 11; Urry, 2003b: 121, cited in Daugstad and Kirchengast, 2013: 173).<sup>1</sup>

Regardless of the enduring and complex conceptual debate on authenticity in tourism (cf. Wang, 1999; Reisinger and Steiner, 2006), an emerging conceptual consensus towards the socio-constructive subjective understandings of authenticity can be observed (cf. Cohen, 1995; Peterson, 1997). Processes of construction of authenticity remain analytically disregarded (Cohen and Cohen, 2012: 1296, cited in Frisvoll, 2013:

---

<sup>1</sup> Wang (1999) argues that authenticity is still relevant to some kinds of tourism such as ethnic, history or culture tourism, which involve the representation of the Other or of the past (idem: 350).

274; cf. Vannini and Williams, 2009). DeLyser (1999) showed that authenticity is neither a final result nor a premise of travel, but instead a “pragmatic vehicle” through which visitors and tourism workers engage in conversation, interaction, and acquaintanceship with one another and the tourist site. This paper suggests a further dimension that needs to be considered within authentication processes, that is the realm of local inhabitants.

## **2.2. Rural material culture between preservation and progress**

Central to this contribution are various aspects of material culture, e.g. local architecture and reciprocal effects on authenticity ascribed by local inhabitants and tourists. This section develops core thoughts on the aforementioned aspects from the literature.

In a case study on tourism in the Mediterranean, Williams and Papamichael (1995) showed that Greek tourist destinations are only marketable if they correspond with the image perceived by foreign tourists. These representations encompass white houses with no shutters or television antennae, small craftsmen establishments, alleys for pedestrians only, etc. In this context, Römhild (2009) introduces the term “reflexive Mediterraneanisation”, which means the commodification of Mediterranean backwardness into an anti-modern aesthetic to fulfil tourists’ desires (idem: 272). Accordingly, these images can be identified in building legislation. Consequently, and despite the request of locals to be able to create their everyday-life and their homes in their own, and modern, way, Greek places turn into vivid cultural monuments with regard to architecture (Wöhler, 2011: 119). Supported by an “authorized hegemonic discourse” (Daugstad and Kirchengast, 2013: 171) on national and international levels, UNESCO acknowledges regional architectural styles or buildings (traditional rural landscapes), as national ideals of “true” or “authentic” (ibidem). These tendencies could, on the one hand, increase tourism flows through preservation practices, but on the other hand lead to spatial contestations and foster conflicts between tourists and locals (Mordue, 2009: 334).

Silva (2013) argues that tourists want to have “an experience of living by the standards of the pastoral ideal from a popular perspective, involving rustic houses”



(idem: 103). In Portuguese rural tourism (TER; *Turismo no Espaço Rural*), many tourists chose their accommodation in order to “stay in the rural ‘paradise’ [...], viewed as representative of traditional rural architecture and dwelling” (ibidem).<sup>2</sup> In a similar vein, the preference for establishments where traditional buildings have been restored for tourists is observable in Germany. The Bavarian tourism association, for instance, promotes the so called Sightsleeping® hotels, where entrepreneurs commodify historicity, e.g. in former monasteries and castles or timber-framed dwellings.

Local inhabitants simultaneously often urge for preservation. As Uusitalo and Assmuth (2013) show for a small touristic village in Eastern Finland, tensions and conflicts occur concerning the exploitation of nature, tourism development and future prospects. In many cases there is a local desire to reproduce traditional and popular culture as a source of identity (Richards, 2007: 33). Thereby, tourist visits and cultural exchanges between residents and tourists reveal situations for local inhabitants to expose cultural differences (Bourdieu, 1993) and thus achieve the reversion to old values. Similarly, Kim (2002) found that residents believe tourism to be a vehicle for the preservation and enrichment of local culture (cf. Belisle and Hoy, 1980, cited in Croes, Lee and Olson, 2013: 11).

### **2.3. Authentic filmic representations as drivers for rural tourism**

In this section I want to outline how representations, i.e. those mediated in popular German *Heimat* film, influence tourists’ images of a particular destination. As MacCannell (1999 [1976]) showed, no one arrives at a tourist destination without a reason. There are numerous off-site markers – from advertisements to representations in art, literature and cinema – which “permeate our modern lives, ignite our desires and inform our expectations regarding tourist destinations” (Noy, 2009: 236). With regard to films, representations become significant for tourism issues when the audience recognises places, situations, landscapes and people through text and pictures

---

<sup>2</sup> Especially the analysis of *Pousadas de Portugal*, i.e. state-owned chain of hotels for travelers seeking the nation’s natural landscapes, rural traditions and historic heritage, reveals that guests expect to “experience the authenticity of Portuguese traditions and national tourists in particular show a rather folklorist imaginary of culture”, whereby authenticity is seen in opposition to the presence of modernity (Prista 2013: 116).

(Luhmann, 1997, cited in Wöhler, 2011: 73). As noted by Beeton (2010: 3), “once one moves beyond the business of film-induced tourism, post-modern epistemologies of inversion, authenticity, simulacra and play come into the equation, blurring the simplistic notions of film promoting tourism to places”.

With regard to the content of these films, nostalgia turns into a *leitmotiv* (Prista, 2013: 120). In her volume *Screening Nostalgia: 100 Years of German Heimat Film*, Ludewig (2011) traces the history of German *Heimat* films, which can be understood as films situated in an idealised regional setting. Thereby, especially new *Heimat* films deal with classic anthropological questions such as belonging and identity (idem: 9, 433), which are endangered by modernity, progress, change, uncertainty and crisis (idem: 13). In order to enable the audience to identify certain regions in Germany, particular markers are utilised, encompassing place names (toponyms), dialects or special items of clothing (idem: 364). Besides *Heimat* films, TV serials are also set and filmed in small rural communities. The proliferation of tourist activities subsequent to film production is an extremely attractive option for rural areas because it economically benefits regional development (Beeton, 2008).

Regarding the amalgam of media, tourism and space, “authenticity” is a significant concept to address (Månsson, 2010: 170). Månsson argues that “tourism is going through a mediatization process where tourism and media consumption are becoming increasingly linked to each another: the tourist gaze becomes intertwined with the general consumption of media images as tourists consume mediatized representations of places” (idem: 169). The particular motivation for visitors to come to film sites is to re-live an experience (or emotion) encountered in the film, or to reinforce myth, storytelling or fantasies (Beeton, 2010: 2).

Local’s perspective in terms of filmic representations and the creation of a quintessentially “authentic rural village” is adopted by Mordue (2009). He suggests that how places are represented as tourist attractions “engages with the affective attachments of residents to their own localities” (Hughes, 1998, cited in Mordue, 2009: 337). In this article, both representations of and practices within the lived spaces of locals alongside tourist spaces are considered. Besides referring to locals’ notions of authenticity upon filmic representations of a *Heimat* film, screened in the Bavarian

forest, I also ask for their notions of authenticity in terms of material culture, i.e. architecture and contestations concerning new styles of architecture.

### **3. Site of study and methods**

The paper presents empirical findings from two qualitative studies carried out in rural Southern Germany that are flanked by a research initiative,<sup>3</sup> investigating idyllic and contested notions of ruralities in the light of mobilities, i.e. tourism and migration. One part thereby focuses on tourism against the conflicting backdrop of staging and authenticity.

The case studies were carried out in the Bavarian forest, a destination for rural tourism in the border triangle of Germany, Austria, and the Czech Republic, characterised by natural amenities and the industrial heritage of wood industry and glass manufacturing. The tourism destination encompasses six administrative districts populated with nearly 680,000 inhabitants in 2013 (Bayerisches Landesamt für Statistik, 2013a). In the same year, the destination recorded 7.1 million. overnight stays mainly covered by domestic tourists (93.63%, 1.6 million visitors), mainly from metropolitan regions like the Rhine Ruhr or Rhine Main areas, with an average duration of stay of 4.1 days (Bayerisches Landesamt für Statistik, 2013b). The main tourist activities are biking and hiking, and during the winter months, skiing. With regard to the socio-demographic structure, retirees aged 50+ and families with children predominate. Tourism developed into a key industry in the 1970s when it was encouraged as a strategy for regional development in the former borderland of the Iron Curtain. Characterised by Fordist tourist structures, large-scale holiday resorts were developed extensively and subsequently provided sources of employment and income for the local population. At the same time, large forest areas became protected in the course of the establishment of the first German National Park in the Bavarian forest in 1970. This story of success has diminished since the 1990s in the course of changing consumer preferences. Consequently, holiday homes and small scale guesthouses, especially private, family-run establishments, dropped out of the market due to an investment bottleneck (Maier,

---

<sup>3</sup> The initiative is developed by the author and Stefan Kordel at the Institute of Geography, University of Erlangen-Nuremberg.

Weber and Weizenegger, 2013). Today many tourists make use of hospitality offers including wellness hotels, wooden chalets or agritourism, although the main motivations for travelling to that region are still intact nature and traditional culture and customs (Mayer, 2014). Considering the latter, the visual appearance of villages as well as architectural variations, are significant for a positive or negative evaluation by tourists.

In order to get a deeper understanding of individuals' perspectives of authenticity in tourism, a qualitative approach was chosen. In the first case study, empirical data were collected between 2012 and 2014 and were based on twenty-four qualitative interviews, including expert interviews with representatives involved in local politics, tourism and heritage conservation, as well as semi-structured interviews with local inhabitants. The latter were selected randomly after Sunday mass or in the village square. Interviews were designed to depict narratives about rural material culture, i.e. regional architectural traditions and preservation of certain architectural styles in connection with the formation of regional identity and the consequences for visual landscape, tourism and tourism marketing. Data processing was undertaken as follows: firstly, interviews were transcribed literally and then translated into English; secondly, data were treated by qualitative content analysis (Mayring 2010) and finally rendered anonymous.

The second study is based on an analysis of the popular *Heimat* film *Eine ganz heiße Nummer/Hot Line* (Deyle et al., 2011), a film situated in an idealised regional setting (see section 2.3 for content of the film; see box below).

**Textbox 1: Content of the film**

***“Eine ganz heiße Nummer. Kein Geld. Kein Job. Aber eine geniale Idee.”***  
**(Hotline. No money. No job. But a brilliant idea.)**

The financial crisis comes to the Bavarian forest. With the closure of the glass factory there is a lack of economic perspective in the fictional village of Marienzell (referring to screening location Gotteszell). Even the grocery store, run by Waltraud, Maria and Lena faces insolvency. In light of the economic deprivation, their customers prefer buying cheaper goods from the discounter nearby. The three women need money and an idea to service their loan, which expires at the end of the month.

In the absence of alternatives, they decide to launch a secret erotic telephone service. They are marketing their “hotline” with self-printed flyers and the slogan “All the best from our *Heimat*”. Contrary to their expectations, they have enormous success. Additionally, it offers the opportunity to escape their inherent pressures - the village and its clerical influence. But the deterioration of rustic morals leads to investigations by the Major’s wife and the local priest. Little by little, they get wise to the “hotline” and bring the scandal to light.

Meanwhile, the glass factory could be saved if the village wins the bid to produce new windows for the cathedral of Regensburg. The precondition is that the visit of the clerical dean to Marienzell has to pass by without incident. Despite the fact that the clerical dean is a caller of the “hotline” himself and the secret has been revealed, the village wins the bid. However, after running the gauntlet, the leading characters, Waltraud, Maria and Lena flee into a self-determined life and a newly gained freedom.

Producer: Florian Deyle, Philip Schulz-Deyle, Martin Richter, Andrea Sixt

Director and Screenwriter: Markus Goller

Novel and Screenplay: Andrea Sixt

Film distributor: Universum Film

Duration: ca. 91 min.

Source: Own compilation.

The social comedy deals with topics such as financial crisis, unemployment, different moral values, ageing, faith, sexuality and friendship, which are prototypical for a society in transformation but not specific to the Bavarian forest. Attracting nearly 1.3 million cinema viewers all over Germany, it was the most successful film of 2011, and the second most successful film ever in two local cinemas of the Bavarian forest. Moreover, a large number of reviews, film critics and contributions in the local press reflect the relevance of the film for today’s society. For this paper, I analysed comments expressed by local inhabitants in social media (Facebook fan-page of film) and the regional newspaper (*Passauer Neue Presse*) between the film premiere in October 2011

and May 2013, when the film was released to free TV. Twenty comments covering the German (standard language and central Austro-Bavarian dialect) keywords real (*echt*), home (*Heimat*, *Hoamat*) and we/us (*wir*, *mia/uns*) were detected and selected for interpretation of notions of authenticity and *Heimat*. An expert interview, conducted in 2013 with a local pub owner whose pub was a location site in the film, provides a further inside perspective. Data processing of the interview was similar to the first case study.

## 4. Empirical findings

### 4.1. Inhabitants' evaluation of local architecture: The search for a lost "archidentity"?

As stated above, local culture is expressed through material features to a certain extent. This section discusses local architecture and global influences from the perspective of local inhabitants. The following quote points out a nexus between architecture and physico-geographical preconditions.

Woman: And I would say so; the architectural style is always somehow adapted to the climate. Herein the architectural style is different, because we have lots of rain, lots of precipitation and the winters are very cold. The architectural style is simply different. They use a lot of timber, because we are a region abundant in wood. *Interview with female, inhabitant of Patersdorf (IP<sup>4</sup> 4).*

The interviewee comments on the existence of close linkages between the architectural style and the climate in the Bavarian forest. Of special significance is the roof shape, where steep roofs predominate. The respondent also refers to the material traditionally used for constructing houses in this region, i.e. timber.

Since the mid-2000s, new architectural styles have emerged especially in new development areas in the rural landscapes of the Bavarian forest. Local authorities have reacted to demographic change (the exodus of especially younger people from rural areas for studying in metropolitan areas) by liberalizing local building legislation. Consequently, this has led to the diversification of a formerly homogeneous, unique architectural style. A local inhabitant assesses these tendencies – especially in the form

---

<sup>4</sup> IP stands for interviewed person.

of buildings with tent roofs often addressed as “Tuscan houses” (see Figure 1 below) – against the backdrop of possible tourism implications:

They (Tuscan houses, *author’s note*) do not disfigure the area, absolutely not. [...] No, I do not think that there are influences on tourism. Concerning this, I do not have reservations. Because our people also drive to Tuscany to go on holiday there and also have to gaze upon these houses. [...] They fit in very well and are not a temporary fashion. Instead, it is a beautiful architectural style and there is nothing more to say. *Interview with male, inhabitant of Patersdorf (IP 9).*

**Figure 1: House with tent roof**



Source: Own photograph, taken in April 2014.

The respondent firstly argues from an aesthetical perspective, emphasizing that “Tuscan houses” are not perceived as disturbing elements per se, especially because people gaze upon them during holidays in Italy. Even in another spatial setting, i.e. the Bavarian forest, where architectural styles like “Tuscan houses” could be considered as non-conforming with local building cultures, he does not recognise a discrepancy towards natural landscape in this case. Accordingly, he does not make a link between architecture and locality. The majority, such as this female farmer, however, evaluates these new architectural styles as in-authentic and not appropriate for the region. She states:

We all have the same feeling. If you look upon the new development areas and you see these Mediterranean houses, they simply do not fit in here. But they are approved. I do not understand that. [...] An Italian would never think about constructing a typical, Bavarian style house in Italy. [...] I would, if my daughter wants to do so, I would say to her, try to narrow it a bit or try to consider our Bavarian architectural style with window shutters to protect the 'face' of the house. Meanwhile, the inner life can be totally modern. *Interview with female farmer, who is also politically engaged with the local council and the chamber of agriculture.*

Besides notions of authenticity, the quotation stresses the trend towards a globalisation of architectural styles in rural Bavaria. Croes, Lee and Olson (2013) show in their Aruban case study on authenticity in tourism that the traditional is equated with place (born in the region) and time (history and past), whereas foreign elements are associated with newly arrived immigrants and lifestyles borrowed from other cultures (idem: 11). Referring to Wöhler (2011), this results in the creation and establishment of anti- or parallel spaces (idem: 118). Even the interviewee recognises the desire of her daughter to build a new modern house and recommends a balancing act between history and modernity in order to preserve the view of place.

Another interviewee confirms the argument mentioned above concerning the import of material culture and the wish of inhabitants of "Tuscan houses" to live a "Mediterranean way of life" in the rough Bavarian forest. She argues:

The fact is that the original architecture gets lost. It is connected with a do-it-yourself store mentality. [...] All of them have the same product range. Obviously, this results in standardisation. Besides this, there is a desire of inhabitants to have it nicer or a bit warmer. You can fictitiously move yourself to Italy. But for sure, this blurs the whole view of place. *Interview with female, head of the information centre at the national park.*

This informant also adds a new dimension to the discussion on architectural styles. A loss of original architecture, which is explained by standardisation processes of product ranges, could be seen as a consequence of globalisation, i.e. caused by extra-regional factors. As a result, former cultural singularities of the Bavarian forest, considered as distinctive, are blurred. Furthermore a "destruction of views of places", addressed as very important for the tourist gaze is recognised by the representative for heritage conservation of a district in the Bavarian forest:



The cultural landscape – at least in these new development areas – has fully changed. [...] I am most upset, if I see tourist advertisements then, with an old farmer's house upon. [...] And the tourists come here, drive along new development areas. I do not know where I actually am. I could be anywhere in Bavaria, anywhere in Germany, anywhere in Europe. [...] This interchangeability! Because you do not have a regional identity. Everything is European, very global and everything intermingles. *Expert interview with female heritage conservation representative of district.*

Arguing for architectural standardisation in new development areas, she established a link between architecture and regional identity that is contemporarily lacking. The term “archidentity” can be used to illustrate the extraordinary interactions between the aspects architecture and regional identity, and stimulate perceptions of authenticity. However, the respondent points out that local tourism marketing still advertises with old farmers' houses, which would foster representations and tourists' expectations, which could not be matched in reality during a holiday in the Bavarian forest.

Nevertheless, architecture of hotels, holiday apartments or inns is part of contesting debates, especially when talking about tourism funding. The *Amt fuer laendliche Entwicklung* (Office for rural development) is an important state-run contact institution concerning these funding issues. They can subsidise the investments of tourism entrepreneurs and give advice. Yet, the institution has no authority to commit the beneficiary of the funding to an assigned architectural style or an assigned interior design after approving the recipient's building application. Considering this, a member of the institution talks about one negatively assessed example:

Unfortunately, you cannot prohibit taste or somehow determine it. [...] That is the reason why there are these slips and all these balconies at the hotels, which are traditionally located in Upper Bavaria but not in our region here. [...] In fact, you have too little influence, when it is approved. [...] I experienced this at the company XYZ, which we subsidised; new wellness area in the house, new holiday apartment. I said what it should look like, how I imagine it...to be authentic - build up an outdoor washing tub! [...] They said: All right. But what did they construct? – Pillars...Roman Pillars! Expensive, expensive. It hurts, if you have taste and see the outcome. [...] They will never get more funding. I pushed myself in, that they got this funding. But what came from it is a shame. And even the tourists do not like it. They do not have many guests. *Expert interview with female, member of the local office for rural development.*

What was perceived as authentic for the Bavarian forest from a local's perspective, such as that of the member of the *Amt fuer laendliche Entwicklung*, was not adopted by the tourist entrepreneur. The consequence of this is that, from her point of view, there is justification for them not to be supported again by the institution. Furthermore, and this has even wider implications for tourism and hospitality management, an "in-authentic" concept is also unmasked by tourists as "in-authentic" and is avoided by them in favour of probably more authentic hospitality offers.

#### **4.2 Evaluation of representations in *Eine ganz heiße Nummer/Hot Line* and implications for tourism marketing**

Notions of authenticity, either negative or positive, often derive from media representations. Empirical results from analysis of *Eine ganz heiße Nummer/Hot Line* (Deyle et al., 2011), reveal that local inhabitants evaluate filmic representations of rural localities (material dimensions), ideas, practises and performances as mostly positive and authentic. Regarding this, they explicitly identify congruencies with their everyday life and emphasise not only the authenticity of the central Austro-Bavarian dialect but also the "Bavarian way of life":

Person 1 (male, Facebook): It is a good film, just taken from real life.

Person 2 (female, Facebook): The film is traditional. [...] But the best is that everything is so realistic. Nothing artificial or tricked. [...] This is just how it goes like here. Home is home and we are proud of it.

Person 3 (female, Facebook): I have already seen it and I have to admit that it was totally worth it. [...] Bavarian, realistic and funny.

Person 4 (male, newspaper): There should be more films like that. The Bavarian way of life, which has already fallen into oblivion by many people, is well portrayed – and the mountains of the Bavarian forest are distinctive.

Person 5 (female, Facebook): A fantastic film, which makes someone even more proud of your *Heimat*.

Person 6 (female, newspaper): The landscape images make me fall in love – but that is the truth here in Lower Bavaria! It is a shame, that we are mocked most of the time and described as dumb.

Representations of the Bavarian forest through film thus appear to contribute to a construction of regional identity for local inhabitants. *Eine ganz heiße Nummer/Hot Line* (Deyle et al., 2011) symbolises *Heimat* and could be interpreted as a particular expression of a collective identity.

But what implications may representations of local culture in film have for tourist marketing? A local pub owner, whose pub was a location and who is marketing his pub on his website as the opportunity to visit “the original screening locations of the film around the pub” (cited in Hackerbraeu-Website, n.d.) accordingly states:

Meanwhile they shot three films in our pub. One is obviously known: *Eine ganz heiße Nummer/Hotline*. [...] But we have the disadvantage – I am bound to say that on and on – it [our village, author’s remark] is called Marienzell in the film, not Gotteszell. That is a pity as regards marketing. Last year in Austria, I met a guy who told me that he went to four [places called] Marienzell. But each time it was not the film location. [...] And it is the same with our pub. All of our advertising material was an integral part of the film. But our pub is too small. It is not well-known supra-regional. [...] Certainly, there is a potential for film-induced tourism following on from the film. The Marketing working group, which has now been founded, could be a contact point to include this aspect. *Interview with male Pub owner, inhabitant of Gotteszell*.

The quotation reveals that until now no efforts were made to commercialise the film for tourism marketing and film-induced tourism. The place-images constructed through film by iconographic signifiers (Lukinbeal, 2004: 312) were not strategically commercialised via marketing performances to reproduce space (Bourdieu, 1984, cited in Mordue, 2009: 334) and thus do not re-stage the Bavarian forest as a film-tourism destination (cf. strategic geographies from film, Strüver, 2009). However, there are opportunities to bring topics related to the film to the agenda *en passant*, as *Eine ganz heiße Nummer/Hot Line* (Deyle et al., 2011) was ascribed as “authentic” and identity-establishing for rural inhabitants by respondents. Besides, those rural inhabitants who are familiar with the content of the film (especially those who acted as bit-part players in the film or were otherwise involved in the shooting), could enrich tourists’ experiences through inside information during incidental meetings. As Roesch (2010: 189f.) indicated, encounters of film-tourists with local inhabitants are very important to fulfil tourists’ desires. Thus, local inhabitants breathe life into the toured object, which subsequently becomes more immediate for them (idem: 190). Nonetheless, film-induced tourism could constitute a unique selling proposition for the Bavarian forest

and offer direct benefits, such as business opportunities and employment (Beeton, 2008: 107).

## **5. Concluding remarks and implications for hospitality management**

The main objective of these two qualitative studies was to examine in which particular ways local inhabitants evaluate rural localities with regard to authenticity. This included representations of and practices within lived spaces of locals alongside tourist spaces. The paper reveals ambivalent positions towards the appearance of place concerning regional architecture of wooden-based houses on the one hand and late modern housing designs on the other. Interviewees from local institutions mostly express preservative attitudes whilst local residents' perspectives are more ambivalent and open-minded. But the majority of both groups criticises modern architectural styles as "in-authentic" and therefore inappropriate for the region. "Tuscan houses", especially, were seen as an effect of globalisation and would contribute to a standardisation of the views of places within the Bavarian forest, culminating in the loss of uniqueness for tourists. Furthermore, local people evaluate representations such as material dimensions, ideas, practises and performances in the examined film as "real" and "taken out of everyday life". They explicitly identify congruencies to rural localities of the Bavarian forest as illustrated in the film.

Since natural amenities are comparable to other low mountain range areas, and globalised tourism trends such as standardisation challenge rural tourism destinations, authentic cultural amenities<sup>5</sup> have important endogenous potential. Commodifying the latter, i.e., non-material and material culture like architecture, can contribute to rejuvenation of destinations and finally to regional development. While localities, however, are mainly shaped by idealised images for tourism purposes, local residents' perspectives can help to re-evaluate certain images. In this regard, local inhabitants could be addressed as relevant stakeholders on authentication processes that have been underrepresented so far. As Brida, Disegna and Osti (2012) show for the

---

<sup>5</sup> Cultural amenities are often interlinked to discourses outside the consumed tourism product such as films (cf. Frisvoll, 2013: 273).

commodification of non-material culture, tourist entrepreneurs, wanting to provide authentic experiences of local traditions, e.g., events based on deeply rooted local customs, have to involve local residents. In practical terms, tourism boards could include them in organisation processes or provide opportunities for interactions between tourists and locals (Brida, Disegna and Osti, 2012: 85).

What consequences does this have on the architecture of tourist accommodations?

The added value is exemplified by one of the informants:

At first I wanted to build round-trunk houses, trunk upon trunk. But then the district Administrator and his team come up and say: Why are you building such a Canadian thing around us here? Build something authentic! And as he said that to me, it seemed obvious for me. We abandoned all our planning and aimed at bringing across the Bavarian architectural style and style of living much better. *Expert Interview with male tourism entrepreneur.*

To sum up, “archidentity” as a link between local architectural styles and regional identity could help tourism stakeholders to provide authentic attractions and localities. Besides this, further research on “archidentity” could focus on how local residents are attached to places.

### Acknowledgements

Sincere thanks are given to two anonymous reviewers for their helpful comments, and to my colleague Stefan for valuable suggestions on previous versions of this article.

### References

- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2013a). *Meine Gemeinde/Stadt in Statistik Kommunal*. Available at <[www.statistik.bayern.de/statistikkommunal](http://www.statistik.bayern.de/statistikkommunal)> accessed on 05.12.2014.
- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2013b). Eckdaten der Tourismusregionen in Bayern. Available at <[www.statistik.bayern.de/statistik/tourismus](http://www.statistik.bayern.de/statistik/tourismus)> accessed on 05.12.2014.
- BEETON, S. (2008). Location, Location, Location: Film Corporations' Social Responsibilities. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24(2-3), 107-114. Doi: 10.1080/10548400802092551
- BEETON, S. (2010). The Advance of Film Tourism. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 7(1), 1-6. Doi: 10.1080/14790530903522572
- BELISLE, F.J. and HOY, D.R. (1980). The Perceived Impact of Tourism by Residents a Case Study in Santa Marta, Colombia. *Annals of Tourism Research*, 7(1), 83-101. Doi: 10.1016/S0160-7383(80)80008-9

- BELL, D. (2006). Variations on the Rural Idyll. In P. Cloke, T. Marsden and P.H. Mooney (Eds.), *Handbook of Rural Studies* (pp. 149-160). London: Sage.
- BOURDIEU, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste* (transl. Richard Nice). London: Routledge.
- BOURDIEU, P. (1993). *The Field of Cultural Production* (ed. by Randal Johnson). New York: Columbia University Press.
- BRIDA, J.G., DISEGNA, M. and OSTI, L. (2012). Perception of Authenticity of Cultural Events: A Host-Tourist Analysis. *Tourism, Culture & Communication*, 12(2), 85-96. Doi: 10.3727/109830413X13575858951121
- CARRASCO GALLEGOS, B.V. (2014). Imaginarios Sociales y Autenticidad: Representaciones Arquitectónicas de la Cultura Mexicana en las Nuevas Ciudades Turísticas. *ACE: Arquitectura, Ciudad y Entorno*, 9(25), 103-126. Doi: 10.5821/ace.9.25.3623
- COHEN, E. (1995). Contemporary Tourism – Trends and Challenges: Sustainable Authenticity or Contrived Post-Modernity? In R. Butler and D. Pearce (Eds.) *Change in Tourism: People, Places, Processes* (pp. 12–29). London: Routledge.
- COHEN, E. and COHEN, S.A. (2012). Authentication: Hot and Cool. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1295-1314. Doi:10.1016/j.annals.2012.03.004
- CROES, R., LEE, S.H. and OLSON, E.D. (2013). Authenticity in Tourism in Small Island Destinations: A Local Perspective. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 11(1-2), 1-20. DOI: 10.1080/14766825.2012.759584
- DAUGSTAD, K. and KIRCHENGAST, C. (2013). Authenticity and the Pseudo-Backstage of Agri-Tourism. *Annals of Tourism Research*, 43, 170-191. Doi: 10.1016/j.annals.2013.04.004
- DELYSER, D. (1999). Authenticity on the Ground: Engaging the Past in a California Ghost Town. *Annals of the Association of American Geographers*, 89(4), 602-632.
- DEYLE, F., SCHULZ-DEYLE, P., RICHTER, M., SIXT, A. (Producers) and GOLLER, M. (Screenwriter and Director) (2011). *Eine ganz heiße Nummer/Hot Line* [Motion Picture]. Germany: Universum Film.
- FIGUEIREDO, E. (2009). One Rural, Two Visions: Environmental Issues and Images on Rural Areas in Portugal. *European Countryside*, 1(1), 9-21. DOI: 10.2478/v10091/009-0002-8
- FILLITZ, T. and SARIS, A.J. (2013). Introduction: Authenticity Aujourd`Hui. In T. Fillitz and A.J. Saris (Eds.), *Debating Authenticity: Concepts of Modernity in Anthropological Perspective* (pp. 1-26). New York: Berghahn.
- FRISVOLL, S. (2013). Conceptualising Authentication of Ruralness. *Annals of Tourism Research*, 43, 272-296. Doi: 10.1016/j.annals.2013.07.006
- GIDDENS, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- HACKERBRAEU-WEBSITE (n.d.). Available at <www.hackerbraeu.de/index.php> accessed on 05.12.2014.
- HUGHES, G. (1998). Tourism and the Semiological Realization of Space. In G. Ringer (Ed.), *Destinations: Cultural Landscapes of Tourism* (pp. 17-32). London: Routledge.
- KASTENHOLZ, E., CARNEIRO, M.J., EUSEBIO, C. and FIGUEIREDO, E. (2013). Host-Guest Relationships in Rural Tourism: Evidence from Two Portuguese Villages. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(3), 367-380. Doi: 10.1080/13032917.2013.769016
- KIM, K. (2002). *The Effects of Tourism Impacts upon Quality of Life of Residents in the Community*. Available at <http://scholar.lib.vt.edu/theses/> accessed on 05.12.2014.
- LUDEWIG, A. (2011). *Screening Nostalgia: 100 Years of German Heimat Film*. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- LUHMANN, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUKINBEAL, C. (2004). The Rise of Regional Film Production Centers in North America, 1984-1997. *GeoJournal*, 59(4), 307-321. Doi: 10.1023/B:GEJO.0000026704.17447.7a

- MACCANNELL, D. (1999 [1976]). *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. Berkeley: University of California Press.
- MACNAGTHEN, P. and URRY, J. (1998). *Contested Natures*. London: Sage.
- MAIER, J., WEBER, J. and WEIZENEGGER, S. (2013). Analyse und Evaluierung Ausgewählter Tourismuspolitischer Leitziele in Bayern 2011/2012 anhand von Fallstudien im Allgäu, Bayerischen Wald und Fichtelgebirge. In H. Job and M. Mayer (Eds.), *Tourismus und Regionalentwicklung in Bayern* (pp. 42-68). Hannover: ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- MÅNSSON, M. (2010). Negotiating Authenticity at Rosslyn Chapel. In B.T. Knudsen and A.M. Waade (Eds.), *Re-Investing Authenticity. Tourism, Place and Emotions* (pp. 169-180). Bristol: Channel View Publications.
- MAYER, M. (2014). Can Nature-Based Tourism Benefits Compensate for the Costs of National Parks? A Study of the Bavarian Forest National Park, Germany. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(4), 561-583. Doi: 10.1080/09669582.2013.871020
- MAYRING, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- MORDUE, T. (2009). Television, Tourism, and Rural Life. *Journal of Travel Research*, 47(3), 332-345. Doi: 10.1177/0047287508321203
- NOY, C. (2009). Embodying Ideologies in Tourism: A Commemorative Visitor Book in Israel as a Site of Authenticity. In P. Vannini and J.P. Williams (Eds.), *Authenticity in Culture, Self, and Society* (pp. 219-240). Farnham: Ashgate.
- PECHLANER, H. and SCHÖN, S. (Eds.) (2010). *Regionale Baukultur als Erfolgsfaktor im Tourismus: Nachhaltige Vermarktung von Destinationen*. Berlin: Erich Schmidt.
- PETERSON, R.A. (1997). *Creating Country Music: Fabricating Authenticity*. Chicago: University of Chicago Press.
- PRISTA, M.L. (2013). Mediating Rurality, History and Exclusivity in *Pousadas de Portugal*. In L. Silva and E. Figueiredo (Eds.), *Shaping Rural Areas in Europe: Perceptions and Outcomes on the Present and the Future* (pp. 109-128). Dordrecht: Springer.
- REISINGER, Y. and STEINER, C.J. (2006). Reconceptualizing Object Authenticity. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 65-86. Doi: 10.1016/j.annals.2005.04.003
- RICHARDS, G. (2007). Culture and Authenticity in a Traditional Event: The Views of Producers, Residents, and Visitors in Barcelona. *Event Management*, 11(1-2), 33-44. Doi: 10.3727/152599508783943228
- ROBERTSON, R. (1994). Globalization or Glocalization? *The Journal of International Communication*, 1(1): 33-52. Doi: 10.1080/13216597.1994.9751780
- ROESCH, S. (2010). *The Experiences of Film Location Tourists*. Bristol: Channel View Publications.
- RÖMHILD, R. (2009). Reflexive Europäisierung: Tourismus, Migration und Mediterranisierung Europas. In A. Lottermann and G. Welz (Eds.), *Projekte der Europäisierung: Kulturanthropologische Forschungsperspektiven* (pp. 261-276). Gießen: Druckkollektiv.
- SHARPLEY, R. (1994). *Tourism, Tourists & Society*. Cambridgeshire: ELM.
- SHELLER, M. and URRY, J. (2006). The New Mobilities Paradigm. *Environment and Planning A*, 38(2), 207-226. Doi: 10.1068/a37268
- SHORT, J.R. (1991). *Imagined Country: Environment, Culture, and Society*. London: Routledge.
- SILVA, L. (2013). The Pastoral Ideal in Portugal: From Literature to Touristic Practices. In L. Silva and E. Figueiredo (Eds.), *Shaping Rural Areas in Europe: Perceptions and Outcomes on the Present and the Future* (pp. 95-108). Dordrecht: Springer.
- STRAUB, J. (2012). Introduction: The Paradoxes of Authenticity. In J. Straub (Ed.), *Paradoxes of Authenticity: Studies on a Critical Concept* (pp. 9-32). Bielefeld: Transcript-Verlag.
- STRÜVER, A. (2009). Tatort Münster: Urbane Inszenierungen im/durch Film. *Berichte zur Deutschen Landeskunde*, 83(4), 331-348.
- URRY, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage.
- URRY, J. (2003a). The 'Consumption' of Tourism. In: D.B. Clarke, M.A. Doel and K.M.L. Housiaux (Eds.), *The Consumption Reader* (pp. 117-121). London: Routledge.

- URRY, J. (2003b). The Sociology of Tourism. In C.P. Cooper (Ed.), *Classic Reviews in Tourism* (pp. 9-21). New York: Channel View Publications.
- UUSITALO, E. and ASSMUTH, L. (2013). Having, Loving, Being in the Periphery: Interpretations of Locality in the National Landscape of Koli, Eastern Finland. In L. Silva and E. Figueiredo (Eds.), *Shaping Rural Areas in Europe: Perceptions and Outcomes on the Present and the Future* (pp. 57-73). Dordrecht: Springer.
- VANNINI, P. and WILLIAMS, J.P. (2009). Introduction: Authenticity in Culture, Self, and Society. In P. Vannini and J.P. Williams (Eds.), *Authenticity in Culture, Self, and Society* (pp. 1-18). Farnham: Ashgate.
- WANG, N. (1999). Rethinking Authenticity in Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 349-370. Doi: 10.1016/S0160-7383(98)00103-0
- WILLIAMS, W. and PAPAMICHAEL, E.M. (1995). Tourism and Tradition: Local Control Versus Outside Interests in Greece. In M.-F. Lanfant, J.B. Allcock and E.M. Bruner (Eds.), *International Tourism: Identity and Change* (pp. 127-142). London: Sage.
- WÖHLER, K.-H. (2011). *Touristifizierung von Räumen: Kulturwissenschaftliche und Soziologische Studien zur Konstruktion von Räumen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- WOODS, M. (2011). *Rural*. London: Routledge.

**TOBIAS WEIDINGER** is a research assistant at the Institute of Geography at the University of Erlangen-Nuremberg. He holds a Bachelor degree from the same university and is currently finishing his Master's programme in Cultural Geography. His research focuses on the role of tourism and migration with regard to restructuring processes in rural areas of Europe. He is particularly interested in the consequences of an increasing demand by urban dwellers for "rurality", which is fulfilled in terms of short touristic stays or permanent relocation. His investigations encompass innovative tourism entrepreneurs and their success strategies, the nexus between film and tourism as well as the social and political engagement of rural newcomers. Institutional address: University of Erlangen-Nuremberg, Institute of Geography, Wetterkreuz 15, 91058 Erlangen, Germany.

*Submitted: 18 December 2014.*

*Accepted: 26 January 2015.*



## **Itinerâncias do Sublime: A Arte de Viajar de Alain de Botton**

### **Paths of the Sublime: Alain de Botton's *The Art of Travel***

**Maria do Carmo Cardoso Mendes**

Universidade do Minho, Departamento de Estudos Portugueses e Lusófonos,  
Braga, Portugal  
mcpinheiro@ilch.uminho.pt

### **Resumo**

Tomando como referências o lugar crucial do turismo (literário, académico, religioso) no âmbito dos Estudos Culturais e da obra de Alain de Botton, *A Arte de Viajar* (2002), este ensaio procura: 1) identificar viagens de escritores célebres: o inglês Wordsworth e os franceses Karl-Joris Huysmans, Gustave Flaubert e Charles Baudelaire; 2) mostrar que, na reconstituição dos itinerários de tais autores (na Europa e no Oriente), se observa uma busca de raízes culturais dos lugares percorridos, traçando mitologias dos espaços e dos povos, e uma desconstrução de estereótipos frequentemente associados à imagem do Outro; 3) tornar patente que o turista literário é também cronista, protagonista e criador de universos imaginários; 4) aproximar turismo literário e turismo estético, pela identificação de referências a diversas manifestações culturais (pictóricas, musicais e arquitetónicas); 5) evidenciar que o turismo literário pode ser interpretado como uma experiência estética do Sublime.

**Palavras-chave:** literatura de viagens; turismo; estudos culturais; Alain de Botton.

### **Abstract**

Bearing in mind the central place of literary, academic, and religious tourism in Cultural Studies and in Alain de Botton's *The Art of Travel* (2002), the paper seeks: 1) to identify some remarkable travels of famous writers – the British Wordsworth; the French Karl-Joris Huysmans, Gustave Flaubert, and Charles Baudelaire; 2) to show that in the analysis of such authors' itineraries (from Europe to the East), there is a search for cultural roots, a mapping of spaces and people, and a deconstruction of labels often related to the Other; 3) to point out that the tourist is also a storyteller, a protagonist, and a creator of fictional worlds; 4) to bring together literary tourism and artistic tourism, through the identification of allusions to other cultural events (painting, music, and architecture); 5) to characterize tourism as a literary and aesthetic experience of the Sublime.

**Keywords:** travel literature; tourism; cultural studies; Alain de Botton.

Tendemos a procurar nas nossas viagens essas parcelas do mundo previamente escolhidas pelos artistas como temas dos seus quadros ou dos seus livros.

Alain de Botton, *A Arte de Viajar*

A viagem começa numa biblioteca. Ou numa livraria.

Michel Onfray, *Teoria da Viagem*

## 1. Introdução

As “viagens culturais” são aquelas que observam “os monumentos, os espetáculos, a história, a cultura, a mentalidade, os costumes dos países” (Cristóvão, 2010: 16). Esta observação destaca a importância da viagem no âmbito dos Estudos Culturais, ao mesmo tempo que chama a atenção para o papel dos artistas – escritores, pintores, músicos e cineastas – na descoberta de novos lugares ou na oferta de uma visão inovadora sobre espaços muito visitados (mas pouco conhecidos).

Neste estudo procuro demonstrar o papel crucial que o turismo desempenha no âmbito dos chamados Estudos Culturais e o modo como um pensador contemporâneo, Alain de Botton, concretiza o conceito de “turismo cultural” em *A Arte de Viajar*, obra originalmente publicada em 2002 e traduzida para língua portuguesa dois anos depois. O autor procede a uma reconstituição de jornadas de célebres escritores, pintores e exploradores científicos por territórios nacionais ou estrangeiros. Em todas elas, o pensador suíço mostra que a viagem permite traçar uma mitologia dos espaços e dos povos, desconstruir estereótipos associados não só à própria viagem, como à imagem do Outro, converter o viajante em cronista, protagonista e criador de mundos imaginários, aproximar diferentes manifestações culturais (literárias, pictóricas e musicais) e, por fim, viver a experiência estética do Sublime.

## 2. Antes da viagem

*A Arte de Viajar* é, antes de mais, uma narrativa de viagens: viagens pessoais realizadas pelo autor, dentro e fora do país que o acolheu, Inglaterra; viagens de outros (escritores e pintores) que, com frequência, são reconhecidas como poderosos estímulos para a realização das primeiras. Ao longo do texto percebe-se que muitos

percursos realizados pelo suíço só aconteceram após a leitura de outras narrativas de viagens ou a observação deslumbrada de telas que representam espaços estrangeiros.

Alain de Botton começa por evocar o romance *À Rebours*, do decadentista francês Karl-Joris Huysmans (1920), para revelar uma análise particularmente pessimista “da diferença entre o modo como imaginamos um lugar e o que pode acontecer quando lá chegamos” (Botton, 2004 [2002]: 18). Problematisa assim uma questão: o ser humano viaja nos espaços reais e nos espaços imaginários. Não será a viagem – a de Alain de Botton como a do protagonista do romance francês – pré-imaginada? Lê-se no texto do suíço que Des Esseintes, o protagonista do romance oitocentista, projeta uma viagem a Londres, munindo-se de um completo guia turístico da cidade. Já em plena estação de comboios, conclui que a expectativa agradável da viagem real (o contacto com uma extraordinária capital europeia) não é mais apelativa do que a antecipação de uma multiplicidade de aspetos negativos (a disputa por um bagageiro na estação, o sofrimento da inclemência meteorológica e a hostilidade a uma cama de hotel estranha).

A leitura do texto francês revela que o protagonista chega à conclusão de que a realização da viagem acarreta desapontamentos que superam, em larga medida, quaisquer compensações: “un Londres pluvieux, colossal, immense, puant la fonte échauffée et la nuit, fumant sans relâche dans la brume se déroulait maintenant devant ses yeux” (Huysmans, 1920: 127). Por isso, Des Esseintes regressa a Paris e jamais voltará a sair de casa. Alimenta doravante uma profunda aversão pela viagem, porque conclui: “A quoi bon bouger, quand on peut voyager si magnifiquement sur une chaise? N'était-il pas à Londres dont les senteurs, dont l'atmosphère, dont les habitants, dont les pâtures, dont les ustensiles, l'environnaient? Que pouvait-il donc espérer, sinon de nouvelles désillusions, comme en Hollande?” (idem: 136).

A evocação que encerra a interrogação retórica citada reporta-se a uma outra viagem determinada pela inspiração artística: segundo Alain de Botton, Des Esseintes sonha encontrar na Holanda uma reprodução fiel do país que vê figurado por alguns dos seus mais importantes pintores: “um país de uma sensibilidade patriarcal e uma jovialidade turbulenta” (Botton, 2004 [2002]: 26). Ainda que a viagem não tenha sido totalmente dececionante, ela ofereceu-lhe um lado diferente – feito de imagens banais de “restaurantes, escritórios, casas monotonamente uniformes e paisagens

rurais insípidas” (ibidem) – que o levaria a substituir o interesse pela Holanda por algumas visitas às galerias holandesas do Louvre, o museu “que condensava toda a beleza da Holanda, apenas numas quantas salas. Des Esseintes acabou por descobrir-se na situação paradoxal de se sentir mais na Holanda – quer dizer, mais intensamente em contacto com os elementos que na cultura holandesa mais amava – quando contemplava imagens deste país num museu do que quando viajava com dezasseis volumes de bagagem e dois criados para visitar o país” (ibidem).

O que é uma autêntica viagem, então? Não estarão já todas as viagens feitas antes de começarem? Des Esseintes é também um criador de perfumes – o capítulo X do romance intitula-se “*Essences et parfums*” – e permite, deste modo, tanto uma analogia fonética com “*des essences*”, quanto uma reflexão sobre o motivo dos odores: não serão os aromas que vinculam um viajante a um lugar? Sendo certo que nas viagens os sentidos mais mobilizados são a audição e a visão, é também inquestionável que o mais antigo é o olfato e que será talvez este o sentido que nos une de um modo especial aos lugares.

O relato das viagens do decadentista francês marca a visão do escritor contemporâneo numa viagem turística às ilhas Barbados. Os guias turísticos consultados em Londres ofereciam-lhe a fascinante oportunidade de encontrar um lugar idílico de areias brancas, águas límpidas, palmeiras e repousantes crepúsculos, mas não contemplavam nem o contacto com edifícios menos belos ou com a chuva persistente, nem as incompatibilidades com uma companheira de viagem.

Esta constatação envolve, do meu ponto de vista, uma implicação fundamental: uma viagem pode tornar-se menos entusiasmante quando nela procuramos ver concretizadas todas as expectativas criadas por um guia turístico, um conjunto de fotografias ou um filme. Sendo certo que eles oferecem o lado mais luminoso de um lugar, é também inquestionável que podem contribuir para criar condições de desilusão com uma viagem, ao mesmo tempo que confinam a imaginação e a disponibilidade de um viajante para o encontro com a novidade.

A viagem comporta, em grandes surpresas e em minúsculos pormenores, inúmeros elementos de satisfação humana e, em última instância, de vivência da felicidade. A sua antecipação pode representar esse primeiro momento afortunado.

### 3. Durante a viagem

Como se constata do exemplo analisado por Alain de Botton, são sobretudo as viagens literárias que convocam a sua atenção em *A Arte de Viajar*. Começemos por atentar no valor, aparentemente insignificante, dos “lugares de passagem” e dos meios de transporte: estações de serviço, cais marítimos, hotéis, estações de comboios, aeroportos, navios, comboios, aviões ou automóveis. Convocando o escritor francês Charles Baudelaire e o pintor norte-americano Edward Hopper, Alain de Botton comprova que tais locais podem ser vistos como autênticos espaços artísticos: espaços de educação sentimental e de educação do gosto, que também concorrem para a definição da viagem como “arte”, algo que só se aprende por experiência, que não pode ser formal ou ensinado. Para o turista comum, eles entram na categoria de lugares de trânsito obrigatórios, aos quais presta pouca atenção. Alguns desses “lugares de passagem” e meios de transporte podem mesmo despertar sentimentos de desconforto e de antipatia. Tomando um exemplo, um viajante fascinado por aeroportos e aviões encara-os como espaços empolgantes, ao passo que aquele que receia o transporte aéreo ou o considera apenas imprescindível em determinadas viagens tende a tomá-lo (assim como ao aeroporto) como desagradável e claustrofóbico. Todavia, para um criador artístico eles transformam-se em espaços que possuem a sua própria mitologia ou desencadeiam uma visão singular capaz de contribuir para que o viajante comum reconfigure a imagem desses lugares.

Exaltando a viagem como mecanismo de fuga ao *spleen* e ao *taedium vitae* que define a condição do escritor *fin-de-siècle*, Charles Baudelaire dedica várias composições ao motivo da viagem e dos meios que a permitem: vagões e fragatas, entre outros. Embora tenha consciência que a viagem não consegue eliminar a fatalidade, o criador de *Les Fleurs du Mal* sustenta na composição “Le Voyage” que “les vrais voyageurs sont ceux-là qui partent / Pour partir: cœurs légers, semblables aux ballons / [...] Et, sans savoir pourquoi, disent toujours : Allons !” (Baudelaire, 1986: 257). Na mesma poesia lírica, Baudelaire celebra o conhecimento e a construção da identidade propiciados pela viagem: “Aimer savoir, celui qu’on tire du voyage! / Le monde, monotone et petit aujourd’hui, / Hier, demain, toujours, nous fait voir notre image : / Un oasis d’horreur dans un désert d’ennui!” (idem: 262)

Ainda que profundamente incompatibilizado com a ascensão oitocentista da burguesia e dos seus valores, Baudelaire admira também realizações técnicas (por exemplo, as que eram aplicadas em navios) que alimentavam ambições da humanidade. Este é um aspeto particularmente interessante: o modo como as viagens se foram tornando menos uma arte e mais uma técnica.

A exaltação baudelairiana dos lugares de passagem é partilhada pelo autor contemporâneo, ainda que as motivações sejam muito diferentes: se para o poeta francês esses espaços davam passo à evasão de uma realidade insuportável, para o pensador suíço eles permitem um contacto com pequenos prazeres e novas sedução: o prazer e a sedução de produtos alimentares triviais quando consumidos a bordo de um avião; o prazer do isolamento e da “conversa interior” que induzem “um avião, um barco ou um comboio em andamento” (Botton, 2004 [2002]: 62).

Na visão do autor suíço, os lugares de passagem são também exemplarmente mitificados na obra do pintor norte-americano Edward Hopper. Diz-nos Alain de Botton que, como apaixonado pela viagem, Hopper percorreu de automóvel os Estados Unidos e usou como lugares privilegiados para realizar as suas obras o próprio automóvel, quartos de motéis ou mesas de restaurantes e de bares: “nestas paisagens ignoradas, muitas vezes desprezadas, Hopper descobriu a poesia: a *poésie des motels*, a *poésie des petits restaurants au bord d’une route*” (idem: 56).

A enumeração de quadros dedicados a lugares de passagem – hotéis, estradas e estações de serviço, restaurantes e cafetarias –, a episódios vividos em meios de transporte (com destaque para os comboios) e a viajantes é em si mesma reveladora da paixão do norte-americano pela viagem (porventura graças à juventude e à grandiosidade do seu país), assim como de um sentimento persistente de solidão que acompanha as figuras que viajam representadas nas telas.

**Figura 1: Hopper, *Hotel Room*, 1931.<sup>1</sup>**



**Figura 2: Hopper, *Chair Car*, 1965.<sup>2</sup>**



<sup>1</sup> Disponível em <[pt.wikipedia.org/wiki/Edward\\_Hopper](http://pt.wikipedia.org/wiki/Edward_Hopper)> consultado em 06.03.2015.

<sup>2</sup> Disponível em <[pt.wikipedia.org/wiki/Edward\\_Hopper](http://pt.wikipedia.org/wiki/Edward_Hopper)> consultado em 06.03.2015.

**Figura 3: Hopper, *Gas*, 1940.<sup>3</sup>**



Exotismo e curiosidade são as motivações confessadas por Alain de Botton para a realização de uma viagem. É sabido que o termo exótico significou Médio Oriente, a partir da primeira metade do século XIX. O fascínio artístico pelo exotismo oriental evidencia-se em artistas oitocentistas como Victor Hugo, Gustave Flaubert e Eugène Delacroix.<sup>4</sup>

Nas viagens orientais de Gustave Flaubert, encontra Alain de Botton relatos exemplares de uma experiência humana e literária marcada pelo fascínio do Oriente: o grande sonho do romancista francês seria “tornar-se condutor de camelos no Egipto e perder a virgindade num harém com uma mulher cor de azeitona. [...] No espírito de Flaubert, a palavra «felicidade» acabou por equivaler à palavra «Oriente»” (idem: 75 e 78). E as suas viagens orientais, a partir de 1849, correspondem à busca dessa felicidade: proporcionam a Flaubert um contraponto à sua existência e um meio de fuga da “prosperidade mesquinha e da mentalidade cívica característica do seu meio” (idem: 77). Por isso lhe é possível observar com admiração um camelo: “Identificava-se

<sup>3</sup> Disponível em <pt.wikipedia.org/wiki/Edward\_Hopper> consultado em 06.03.2015.

<sup>4</sup> Cumpre, todavia, assinalar, com Álvaro Manuel Machado (1996: 566) que “é com o Renascimento e com os Descobrimentos marítimos que a literatura de viagens plenamente se expande, implicando a descoberta do Outro, do diferente, do exótico, e ao mesmo tempo uma reflexão humanista sobre si próprio”. Em Portugal, a obra de Eça de Queirós *O Egipto. Notas de Viagem* constitui “um texto paradigmático, não só do exotismo orientalista da segunda metade do século XIX, já com características esteticistas nitidamente finisseculares, mas também duma atitude ambígua, entre o eurocentrismo civilizacional e a crítica ao imperialismo britânico partindo de referências culturais e de modelos literários franceses” (Machado, 2011: 85). Nessas *Notas de Viagem* predominam a atração pelo Outro como “elemento exótico” e “a repulsa por tudo aquilo que representa uma civilização e uma cultura não europeias, desprezadas, apesar da crítica ao imperialismo britânico” (idem: 87).



com o seu estoicismo e a sua falta de jeito. Comovia-o a tristeza da sua expressão, e a figura tosca e a tenacidade fatalista que neles se combinavam: uma força silenciosa e uma humildade que contrastavam com a arrogância burguesa dos vizinhos normandos de Flaubert” (idem: 91). O camelo parece metonimizar, para o escritor francês, uma desejada alternativa cultural e emocional.<sup>5</sup>

O fascínio flaubertiano pelo Oriente convida-nos também a aprofundar a relação com outros países e a questionar lugares-comuns a eles associados com frequência. Como alerta Michel Onfray (2009 [2007]: 59):

Um dos riscos da viagem consiste em partir para verificar por si mesmo em que medida o país visitado corresponde à ideia que dele fazemos. Entre o desejo de encontrar os lugares-comuns que habitavam o nosso espírito e o de visitar uma terra absolutamente virgem existe um meio-termo. Este último pressupõe uma arte de viajar inspirada no perspectivismo nietzschiano: não há verdades absolutas, mas verdades relativas, não há padrões de medidas ideológicas, metafísicas ou ontológicas para avaliar as outras civilizações, não há instrumentos comparativos que imponham a leitura de um lugar a partir das referências de outro, mas o desejo de deixar-se impregnar pelo líquido local, à semelhança dos vasos comunicantes.

As viagens de Flaubert constituem, numa aplicação da visão de Álvaro Manuel Machado acerca da imagem do Outro, “uma superação de toda a atitude eurocêntrica ou eurocética” (2011: 92). E, no âmbito dos Estudos Culturais, estas imagens de um Outro, estranho, não familiar, permitem realçar o valor do turismo como experiência de Iniciação e não como exercício de colecionismo de imagens e de confirmação de estereótipos.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> De facto, as viagens permitem uma reconfiguração da identidade através de um distanciamento entre novos e velhos valores. Ao mesmo tempo, importa sublinhar que na Grécia antiga existiram os primeiros filósofos-itinerantes, os sofistas, que provocaram uma revolução cultural na época, ao terem atuado como abelhas a polinizarem cidades.

<sup>6</sup> Seja-me permitido recorrer à escritora portuguesa Agustina Bessa-Luís, ela própria criadora de relatos de viagens, para destacar a importância da curiosidade nas narrativas deste género. Nas páginas iniciais de *Embaixada a Calígula*, Agustina afirma que viajar é “entregar-se à curiosidade, ao doce pastoreio da própria alma pelos campos desconhecidos” (2009 [1960]: 9). O ritmo acelerado da vida atual e o abalo da previsibilidade quotidiana imposto por uma viagem constituem fatores que tornam a nossa época pouco favorável aos relatos de viagens: “se mudar de lugar é uma coisa cada vez mais possível em condições de dia para dia mais indiscutíveis, viajar, propriamente, vai-se tornando raro. O que é viajar? Começa uma pessoa por temer o conflito com a sua rotina, e isso é já atmosfera moral duma viagem. [...] A viagem é a intimidade do importuno. Tudo o que não preferimos em circunstâncias de fixação prolongada – uma paisagem, as criaturas, um acontecimento – é-nos oferecido para que tomemos com esse amor espontâneo o que não se pode evitar por que vive da surpresa em que se comprometeu. [...] A viagem, com o seu mistério e a sua intimação à consciência, com as suas alegrias que nascem inexplicavelmente dum golpe de vento na poeira sobre uma ponte, duma sensação de vida isolada e

Para além do exotismo, Alain de Botton insiste no valor que a viagem deve conceder à curiosidade. E oferece-nos um exemplo completo desse sentimento: o relato da expedição de reconhecimento do continente sul-americano feito por Alexander von Humboldt, no verão de 1799. Cinco anos mais tarde, de regresso à Europa, o alemão redige as crónicas das suas viagens, a que deu o título *Viagem às Regiões do Equinócio do Novo Continente*. A expedição foi em primeiro lugar uma viagem de “exploração colonial”, nos termos em que a define Fernando Cristóvão (2010: 15): “normalmente relatadas em forma de diário, pontuado pelas datas do calendário que se sucedem nesses itinerários pioneiros. [...] Ao longo dessa cronologia, desfilam os acontecimentos, as descrições dos povos, os usos, costumes, artesanato, fauna, flora...”.

Alain de Botton caracteriza esta exploração como uma jornada verdadeiramente inovadora, não só porque desencadeia significativos avanços no conhecimento de territórios inexplorados ou muito pouco conhecidos, mas também porque aprofunda diversas áreas científicas:

A Europa desconhecia ainda grande parte da América do Sul à data em que Humboldt largou da Corunha. [...] Humboldt transformou o quadro do saber. [...] recolheu 1600 plantas e identificou 500 espécies novas. Corrigiu o mapa da América do Sul. [...] Foi autor das primeiras informações de que dispomos sobre a árvore-da-borracha e o quinino. Cartografou os cursos de água que ligam as bacias fluviais do Orenoco e do rio Negro. [...] analisou teoricamente as relações entre a geografia e os caracteres culturais. Comparou a salinidade das águas do Pacífico e do Atlântico e concebeu a ideia das correntes marítimas (Botton, 2004 [2002]: 107).<sup>7</sup>

---

profunda quando atravessamos uma terra estrangeira – ah, essa viagem poucos a podem experimentar!” (idem: 11-12). Agustina convida-nos a uma abertura emocional às pequenas surpresas da viagem, não à vivência de grandes acontecimentos, à experiência do mistério, da reflexão e da disponibilidade para o encantamento com a novidade. Nas palavras de Álvaro Manuel Machado (2011: 90), *Embaixada a Calígula* “privilegia a descoberta do Outro e da sua cultura através da exaltação do espírito do lugar, bem como da reflexão sobre aquilo a que, desde o século XIX, se costuma chamar «psicologia dos povos», aqui alicerçada nas paixões individuais e colectivas, nos sobressaltos da história europeia desde os seus fundamentos greco-latinos”.

<sup>7</sup> Numa interpretação no âmbito dos Estudos Culturais, poder-se-á afirmar que o geógrafo, naturalista e explorador alemão redefiniu os conceitos de etnografia da viagem e de turismo, nos termos em que aparecem teorizados por James Clifford (1995: 60): “Von Humboldt llegó a convertirse en un escritor de viajes canónico. El conocimiento (predominantemente científico y estético) extraído de sus exploraciones por tierras americanas ha ejercido una enorme influencia”. Embora muito relevante, esta viagem não obliteraria a mais célebre expedição científica: a que foi realizada por Charles Darwin a bordo do HMS Beagle.

A curiosidade de Humboldt manifestou-se em múltiplas áreas de saber – botânica, astronomia, anatomia comparada – e representou uma disponibilidade permanente aos pormenores.

O exemplo de viagem movida pela curiosidade não se circunscreve, no texto suíço, ao campo científico. Manifesta-se também magistralmente na obra do poeta romântico inglês William Wordsworth, que, desde a infância, encontrou no ambiente campestre – na sua fauna e na sua flora – motivos de inspiração literária, revelados em títulos como “A Uma Borboleta”, “Ao Cuco”, “A Uma Cotovia”, “À Margarida” e “A Pequena Celidónia” (cf. idem: 134-136). Ainda que inicialmente avaliadas pela crítica como pueris, tais composições poéticas despertariam uma forte curiosidade turística e conduziriam muitos viajantes à Região dos Lagos.

Wordsworth pode ser analisado, em minha opinião, como um poeta exemplarmente profícuo no âmbito de uma área de saberes nascida na década de 1990: a Ecocrítica.<sup>8</sup>

Insistindo na antinomia cidade-campo, Wordsworth encontra na natureza “uma imagem da recta razão” e uma forma de moderação dos “impulsos distorcidos da vida urbana” (Botton, 2004 [2002]: 146). Se a flora é para o poeta inglês um reservatório de valores humanistas – dignidade, determinação, integridade, perseverança, serenidade e amabilidade –, a fauna simboliza um em particular: o estoicismo. Por isso, Wordsworth propõe ao leitor que substitua o habitual desinteresse pelos animais por uma visão do mundo “segundo o olhar dos animais”. As plantas e os animais permitem domesticar paixões, acicatadas em meio urbano, e resistir a sentimentos também intensificados na cidade: a ambição, a ansiedade e a inveja (cf. idem: 149-150).<sup>9</sup>

A experiência da viagem é, portanto, uma oportunidade de acesso ao Sublime que, de certo modo, comporta uma dimensão sacralizadora da paisagem: diante de

---

<sup>8</sup> Considerando uma das mais reputadas definições desta área de saberes, dedicada ao estudo das relações entre Literatura e Meio Ambiente, pode concluir-se da relevância da poética de Wordsworth no domínio da Ecocrítica: “ecocriticism is the study of the relationship between literature and the physical environment. [...] Ecocritics and theorists ask questions like the following: How is nature represented in this sonnet? What role does the physical setting play in the plot of this novel? Are the values expressed in this play consistent with ecological wisdom?” (Glotfelty e Fromm, 1996: 4)

<sup>9</sup> Pode assim concluir-se que em Wordsworth se assiste a uma representação romântica da natureza entendida como “fonte de estímulos e exemplos para a imaginação” (Bastos, 2004: 158). Tal figuração envolve ainda uma concepção panteísta, típica dos românticos, que “descobriram e cultuaram Deus nos astros e nas águas do mar, nas montanhas e nos prados, no vento, nas árvores e nos animais” (Aguar e Silva, 1986: 539).

um lugar grandioso, Sublime, a máxima de Protágoras – “o homem é a medida de todas as coisas” – poderá ter de ser questionada, porque tal espaço impõe uma reflexão sobre a insignificância e a debilidade humanas (idem: 173).<sup>10</sup>

#### **4. Depois da viagem**

Após esta reflexão sobre os valores da viagem, parece-me evidente concluir que ela implica uma redefinição do conceito. A viagem – artística, científica, académica – é uma prática que supõe várias premissas, que agora sistematizo:

Em primeiro lugar, ela depende muito mais do estado de espírito do viajante do que dos lugares visitados. Se esse estado de espírito estiver condicionado por imagens selecionadas – por exemplo, as de guias turísticos ou as de imagens culturalmente estereotipadas, por vezes preconceituosas – dificilmente se manifestará aberto a novas imagens ou então procurará nelas um permanente confronto com aquelas que conhece diariamente.

Em segundo lugar, a viagem turística ocupa um lugar proeminente em múltiplas manifestações artísticas: pintura, literatura, fotografia, escultura.

Em terceiro lugar, as experiências de escritores turistas podem constituir um estímulo fundamental para uma viagem. Seguindo a recomendação do filósofo francês Michel Onfray (2009 [2007]: 25), “Uma mera linha de um autor mesmo que mediano desperta mais o desejo pelo lugar descrito do que fotografias ou mesmo filmes, vídeos ou reportagens. Entre nós e o mundo, coloquemos prioritariamente as palavras”.

Em quarto lugar, a representação artística da viagem pode desempenhar um papel crucial na eliminação de lugares-comuns (por exemplo, aqueles que associam a cultura oriental ao exotismo) e na reconfiguração da identidade. Voltando a Onfray (idem: 83 e 85), “a viagem deriva mais do convite socrático a conhecer-se a si próprio do que da

---

<sup>10</sup> Numa perspetiva muito próxima, Fernando Cristóvão (2010: 273) defende que “A viagem tem essa capacidade de fazer com que o homem se reinvente sobretudo no encontro com outras mulheres e outros homens. Esses encontros contribuem para que o europeu se console com a sua pequenez e os seus limites. O encontro enriquece e faz com que cada um se multiplique nas suas procuras e nas suas visões que passam a ter um horizonte mais largo, sem nunca estar ao seu alcance. Sendo diferente o outro em vez de prejudicar, enriquece. [...] Com a diferença adquirimos espaços longínquos, sentimentos aprofundados, procuras sem limites”.

escalada do Gólgota. [...] Longe de constituir uma terapia, a viagem define uma ontologia, uma arte de ser, uma poética do eu”.

A desconstrução de estereótipos, propiciada pela viagem, pode constituir um mecanismo de abertura a outros valores que não desmerecem, mas enriquecem, o ser humano.

A mobilidade humana constitui um dos temas mais recorrentemente abordados na literatura e noutras manifestações estéticas. No âmbito dos Estudos Culturais, onde assume crescente relevância, as viagens permitem a construção de representações interculturais.

No âmbito estético, se o artista é, por definição, aquele que procura a Beleza, a viagem só pode ser uma arte quando constitui uma experiência de aperfeiçoamento pessoal.

## Referências bibliográficas

- AGUIAR E SILVA, V.M. de (1986). *Teoria da Literatura*. Coimbra: Almedina.
- BASTOS, M.V. (2004). Da Paisagem Habitada pelo Corpo ao Corpo Enquanto Paisagem: Uma Leitura de William Wordsworth e de Walt Whitman. In H.C. Buescu, J.F. Duarte e F.F. Silva (Orgs.), *Corpo e Paisagem Românticos* (pp. 157-164). Lisboa: Edições Colibri.
- BAUDELAIRE, C. (1986). *Les Fleurs du Mal*. Paris: Librairie José Corti.
- BESSA-LUÍS, A. (2009 [1960]). *Embaixada a Calígula*. Lisboa: Guimarães Editora.
- BOTTON, A. de (2004 [2002]). *A Arte de Viajar* (trad. M.S. Pereira). Lisboa: D. Quixote.
- CLIFFORD, J. (1995). Las Culturas del Viaje. *Revista de Occidente*, 170-171, 45-74.
- CRISTÓVÃO, F. (2010). Introdução: Literatura de Viagens: Da Tradicional à Nova e à Novíssima. In F. Cristóvão (Dir. e Coord.). *Literatura de Viagens: Da Tradicional à Nova e à Novíssima (Marcas e Temas)* (pp. 7-18). Coimbra: Almedina.
- GLOTFELTY, C. e FROMM, H. (Eds.) (1996). *The Ecocriticism Reader: Landmarks in Literary Ecology*. Georgia: University of Georgia Press.
- HUYSMANS, J.-K. (1920). *A Rebours*. Paris: Librairie des Amateurs.
- KRANSFELDER, I. (2006). *Edward Hopper (1882-1967): Vision of Reality*. Hong Kong: Taschen.
- MACHADO, Á. M. (1996). Viagens (Literatura de). *Dicionário de Literatura Portuguesa* (pp. 566-567). Lisboa: Presença.
- MACHADO, Á. M. (2011). Estudos Culturais e Literatura Comparada: O Primado da Literatura. *Diacrítica*, 25/3, 81-102.
- ONFRAY, M. (2009[2007]). *Teoria da Viagem - Uma Poética da Geografia*. Lisboa: Quetzal Editores.

**MARIA DO CARMO MENDES** é professora auxiliar no Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho. Doutorou-se na mesma instituição com a Tese *Don Juan na literatura portuguesa: receção de um mito literário*. É diretora da Licenciatura em Estudos Portugueses e Lusófonos, e vice-diretora do Departamento de Estudos Portugueses e

Lusófonos. Em 2014, publicou o livro *Don Juan(ismo). O mito*, e ensaios sobre Camões, Rui Knopfli, Arménio Vieira, Orlanda Amarílis, Teolinda Gersão e Agustina Bessa-Luís. É investigadora do Centro de Estudos Humanísticos da Universidade do Minho e membro do Círculo Literário Agustina Bessa-Luís. Endereço institucional: Instituto de Letras e Ciências Humanas, *Campus* de Gualtar, 4710-057 Braga.

*Submitted: 11 June 2014.*

*Accepted: 6 March 2015.*

## **O impacto dos sistemas e tecnologias de informação no turismo em espaço rural na região do Algarve**

### **The impact of technology and information systems in rural tourism in the Algarve region**

**Ana Cristina Horta Corvo Dias Pego**

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas,  
Lisboa, Portugal  
pego.ana@gmail.com

**Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo**

Universidade Aberta, Centro de Administração e Políticas Públicas,  
Lisboa, Portugal  
Maria.Bernardo@uab.pt

### **Resumo**

O presente artigo analisa os resultados dum estudo que teve por objetivo a investigação do uso dos sistemas e tecnologias de informação (STI) no turismo em espaço rural (TER) na região do Algarve. Os resultados foram obtidos através de um questionário eletrónico, direccionado a proprietários e/ou gestores de cinquenta e uma unidades TER, no qual se procurou identificar o impacto dos STI nas variáveis: tomada de decisão; satisfação dos gestores quanto ao uso dos STI; qualidade do serviço de reservas de quarto; resultados financeiros. O estudo permitiu concluir que, de uma forma geral, a utilização dos STI é uma componente importante na gestão das unidades TER e tem impactos positivos na identificação de problemas e minimização do seu tempo de resolução, na confiança depositada no sistema e linguagem utilizada no computador, na qualidade das reservas de quartos, nos resultados financeiros por via da inovação em tecnologia e na existência de rede na organização.

**Palavras-chave:** sistemas de informação; tecnologias de informação; turismo em espaço rural.

### **Abstract**

This article aims to present the results of a study that investigated the use of information systems and technologies (IST) in tourism in rural space (TRS) in the Algarve region. The results were obtained through an electronic questionnaire given to the owners and/or managers of fifty one units TRS, in which we tried to identify the impact of IST in the following variables: decision making, satisfaction of managers in the use of IST, quality of room reservations service, and financial results. The study concluded that, in general, the use of IST are an important component in the TRS units of management and have positive impacts in identifying problems and minimizing their time resolution, confidence in the system and language used in the computer, the quality of rooms reservations, and financial results through innovation in technology, and network existence in the organization.

**Keywords:** information systems; information technologies; tourism in rural space.

## **1. Introdução**

O Turismo em Espaço Rural (TER) tem sido considerado um motor de desenvolvimento em muitas sociedades rurais, constituindo uma atividade económica com elevado potencial na promoção do crescimento e diversificação das economias rurais e tradicionais (Eusébio, 2006; Silva, 2007; Capucha, 1996), assente no empreendedorismo local e na perspetiva de algo apetecível para o turista. Os constantes desenvolvimentos tecnológicos e a utilização, cada vez mais acentuada e generalizada, da Internet e dos sistemas e tecnologias de informação (STI), tem levado as organizações rurais a procurar aproveitar a informação digital aplicando-a na divulgação e promoção do produto rural, tornando-o sustentável e competitivo face a outras formas de turismo. A importância crescente do TER na economia algarvia e a evolução tecnológica verificada nas organizações constituem fatores que justificam a importância de estudar o impacto da utilização de STI no TER, nomeadamente nas variáveis: tomada de decisão; resultados financeiros; qualidade do serviço de reservas de quarto; satisfação quanto ao uso dos STI. O estudo foi direcionado a cinquenta e uma unidades TER que utilizam página de Internet e correio eletrónico, através de um questionário eletrónico enviado e respondido no ano de 2013.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma, após esta introdução ao estudo, é apresentado o enquadramento teórico, seguido de uma exposição das especificidades do TER, bem como a sistematização dos STI aplicáveis ao turismo, em geral, e ao TER em particular. Seguidamente é apresentada a metodologia de investigação e são descritos os resultados obtidos. Por fim, são expostas as conclusões e algumas recomendações para o futuro.

## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1. Sistemas e tecnologias de informação**

A relevância dos STI nas organizações teve a sua origem na transformação de informação em conhecimento útil. De acordo com Swanson (1994), os principais



objetivos dos STI são, por um lado, resolver os problemas identificados no processo de decisão das organizações e, por outro, medir o seu impacto ao nível das necessidades dos vários departamentos. A implementação dos STI nas organizações deve contudo assentar numa estratégia de negócios, em que a captação de informação, conteúdos e processos organizativos, tem como objetivo a tomada de decisão, traduzida num melhor desempenho, benefícios e cooperação organizativa (Amaral et al., 2005). Para Turban, Rainer e Potter (2007) as várias tipologias dos STI permitem estabelecer a ligação entre os vários departamentos da organização, gerar fluxos estruturados de informação e resolver problemas identificados pelos seus utilizadores. Segundo os mesmos autores, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) mais utilizadas nas organizações são: comunicações sem fios, telecomunicações e redes, *software* e *hardware*, que permitem o desenvolvimento de sistemas e a gestão da segurança, do risco e dos dados. Nos últimos anos, a utilização das TIC nas organizações deu origem a vários trabalhos de investigação, com o objetivo de estudar os seus impactos, dos quais resultaram algumas conclusões relevantes, nomeadamente a identificação das TIC com o conhecimento e a inovação digital, e a informação como fator determinante para a evolução organizacional (Reis, 1999; López, 2013). A sua utilização permite um aumento da eficiência nas organizações através da codificação de fluxos de dados, de informação e processamento, constituindo um fator de dinâmica organizacional nas relações que se estabelecem nos vários níveis organizacionais. Esta utilização representa um benefício nas organizações, e proporciona a divulgação da informação através do uso de *hardware*, *software*, tecnologia de gestão de dados, tecnologia de rede e serviços de tecnologia (Mehrtens, Cragg e Mills, 2001). Do mesmo modo, admite um melhor acesso à informação através da sua flexibilidade, veracidade, clareza, adequação, precisão, oportunidade, acessibilidade e compreensibilidade (López, 2013). A análise da utilização das TIC nas organizações deve ser complementada com a relação que se estabelece entre o benefício da sua utilização e a mudança organizacional, com o objetivo de uma maior competitividade e cooperação entre empresas, bem como com a adoção do conhecimento digital, como reflexo das necessidades de informação necessárias para a sua utilização. De igual modo, identifica-se que a utilização da Internet e outros fatores organizacionais, como as características das firmas, a competitividade e a gestão estratégia, a influência

interna e externa, e especialmente, as novas tecnologias adotadas nas organizações (Mehrtens, Cragg e Mills, 2001), constituem as principais causas para a divulgação e promoção da informação, devendo refletir a relação existente entre os benefícios percebidos da sua utilização, a leitura organizacional e a pressão externa a que a organização está sujeita.

## **2.2. Especificidades do turismo em espaços rurais**

A evolução do mercado rural teve a sua origem no processo de reorganização económica e social da sociedade contemporânea, reafirmando-se na tomada de consciência da necessidade de novos investimentos e mudanças estruturais em áreas de baixa ocupação populacional e com envelhecimento acentuado. Para Reichel, Lowengart e Milman (2000) o turismo rural é construído no mundo rural e assenta em organizações de pequena escala. A importância da ruralidade como um padrão crescente da procura do turismo apresenta-se como um dos fatores de maior importância para o desenvolvimento das áreas rurais, identificando-se com a ideia do natural e autêntico e como uma alternativa a outro tipo de turismo, atraindo turistas mais exigentes, cultos, informados, indiferentes aos custos e seletivos nas suas escolhas. A fundamentação da “ruralidade” está sujeita a uma análise mais profunda do seu crescimento e da sua influência na economia local, tornando-se necessário identificar a gestão adequada ao tipo de território, a criação de novos empregos, a conservação dos recursos naturais e o apoio às atividades económicas tradicionais e à comunidade em geral. A perspectiva de evolução do TER deverá centralizar-se na adoção de um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, que privilegie um desenvolvimento/crescimento das áreas rurais em declínio, mas com fortes potencialidades no domínio económico e social, valorizando o património cultural, ambiental e histórico e a qualidade do produto rural. Para Keane e Quinn (1990) a implementação do TER nas áreas rurais deve ser complementada com a relação que se pode estabelecer entre o impacto positivo e negativo do turismo (Tabela 1) e as consequências no território.

**Tabela 1: Impacto do turismo nas zonas rurais**

Impactos positivos	Impactos negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estímulo ao uso de recursos</li> <li>✓ Suplemento de rendimento na área</li> <li>✓ Aumento do turismo internacional e aumento dos ganhos provenientes da taxa de câmbio</li> <li>✓ Conservação da herança cultural</li> <li>✓ Conservação do ambiente natural</li> <li>✓ Mudança no aspeto económico- social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento da hostilidade aos turistas nos locais</li> <li>✓ Mudança nos aspectos culturais</li> <li>✓ Causa e decadência da linguagem nativa e dos costumes</li> <li>✓ Danos e mudanças na paisagem rural</li> <li>✓ Reforço nas discrepâncias sociais</li> <li>✓ Decadência na ética dos produtos nacionais</li> </ul>

Fonte: Adotado de Keane e Quinn (1990).

A relação custo/benefício do turismo em áreas rurais deve apresentar soluções nas quais se privilegie uma intervenção positiva no território, na paisagem rural, e consequentemente “na estabilidade, autenticidade, tranquilidade o contacto com a natureza” (Mendes, 2010: 659), complementada com o ajustamento de políticas de desenvolvimento regional e local, ajustáveis ao desenvolvimento sustentável do território.

### **2.2.1. O desenvolvimento rural**

Nos últimos anos, o aumento da procura pelas áreas rurais, proporcionou uma análise mais profunda do conceito de ruralidade, associada à ocupação do espaço rural. Segundo alguns autores, como Kageyama (2004: 381):

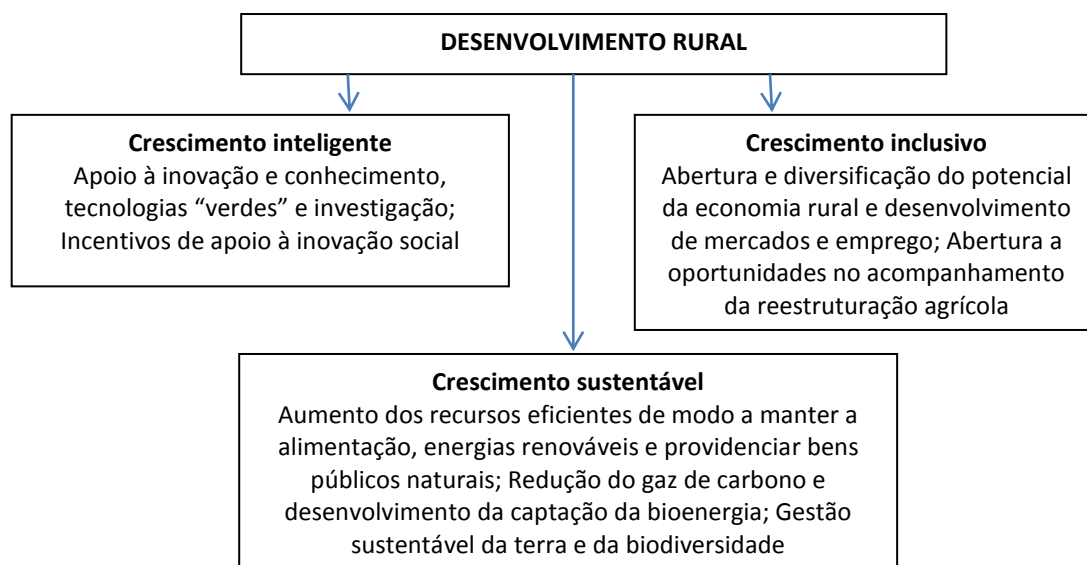
O espaço (rural) é agora procurado por urbanos, consumidores da natureza e das atividades que esta proporciona. O mercado já não se limita a pôr em relação, através das trocas de produtos agrícolas e de equipamentos e tecnologias, dois espaços produtivos: a cidade industrial e o campo agrícola. Hoje envolve todo o território numa teia diferenciada de atividades e de fluxos económicos [...].

Também para Mendes (2010: 656) “as áreas rurais instituem-se crescentemente como espaços multifuncionais, quer pelo reconhecimento da reduzida função da atividade agrícola e da sua importante função social, quer pela ênfase oficial na diversificação das atividades económicas”. A noção de espaço rural compreende a promoção de

atividades económicas associadas às áreas rurais, a preservação do ambiente, do património e da economia local, e o aproveitamento dos recursos rurais, assim como o seu impacto ao nível do desenvolvimento local. A problemática do desenvolvimento rural começou em Portugal no século XX, mais precisamente nos anos 70/80 com os modelos de desenvolvimento do território (com a metodologia *Leader*, ver Alves e Carvalho, 2014), assente na baixa densidade populacional, na baixa estrutura económica, no baixo empreendedorismo e nas políticas associadas aos quadros comunitários de referência.

A questão do desenvolvimento rural, associado a uma nova perspetiva de ocupação do espaço rural, constituiu uma das preocupações para a Política Regional da Europa (Comissão Europeia, 2011), assente na perspetiva do desenvolvimento através da canalização de investimentos diversificados para áreas rurais com potencial patrimonial e histórico. De acordo com o Programa Operacional Regional 2014-2020 (QREN, 2014), o desenvolvimento rural deverá possuir três eixos de atuação: crescimento inteligente (economia baseada no conhecimento e na inovação), crescimento sustentável (promoção de uma economia competitiva mas de baixo carbono em termos de utilização de recursos) e crescimento inclusivo (melhores taxas de emprego que assegurem a coesão social e territorial, o aumento das qualificações e o combate à pobreza).

**Figura 1: Desenvolvimento rural para a Europa 2020**



Fonte: Comissão Europeia (2011).

O desenvolvimento rural deverá ser analisado de acordo com várias vertentes: a reestruturação das oportunidades agrícolas e maior/melhor aproveitamento dos recursos naturais e arquitetónicos (ver Figura 1).

Deve-se igualmente inverter a tendência da desvalorização do património rural, através da valorização económica, cultural e ambiental ajustada ao uso equilibrado do espaço rural das potencialidades turísticas e atividades associadas, e identificar um processo metodológico assente no desenvolvimento rural ao nível da inovação nos *inputs*, processos e resultados (Madureira et al., 2013: 66).

### **2.2.2. Pensar 2020, perspetiva de evolução da “região” e do turismo em espaço rural**

A metodologia de avaliação do TER, em termos económicos e sociais, surge como consequência das deficiências verificadas no aproveitamento das sinergias e desenvolvimento local, ou seja, os estímulos verificados no TER resultam do vazio funcional que os territórios rurais sentiram em virtude do processo de despovoamento e abandono (Mendes, 2010). Para Sharpley (2002) o desenvolvimento do TER tem em linha de conta o crescimento económico, desenvolvimento sociocultural, proteção e melhoria do ambiente natural e infraestruturas. Ao desenvolvimento das áreas rurais devem ser imputados os efeitos ao nível económico provenientes do TER (Slee, Farr e Snowdon, 1997): os *efeitos diretos* (o impacto dos gastos dos turistas no rendimento e o emprego proveniente dos negócios no quais os turistas gastam o seu rendimento), *indiretos* (o impacto originado pela sucessivas transações nos negócios locais como resultado dos gastos dos turistas) e *induzidos* (o impacto no emprego e nos negócios proveniente dos resultados obtidos pelos gastos dos turistas).

Mais recentemente, em Portugal, procedeu-se a uma revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo 2011-2014 (PENT), com o objetivo de potenciar uma melhor coordenação de reservas, promoção e qualidade do produto rural, através do desenvolvimento da promoção e distribuição *online*. O novo PENT 2015 apresenta como fundamento novas estratégias de desenvolvimento (Tabela 2).

**Tabela 2: Interesse estratégico**

<b>Competitividade de Portugal</b>	<b>Contribuição para os objetivos estratégicos</b>
<b>Disponibilidade de recursos de base</b> <b>+</b> <b>Esforços necessários para cumprir os fatores críticos de sucesso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legislação/ordenamento</li> <li>✓ Investimento público/privado</li> <li>✓ Recursos humanos</li> <li>✓ Formação de produtos</li> <li>✓ Marketing</li> <li>✓ Gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geração de emprego</li> <li>✓ Atração de investimento</li> <li>✓ Diferenciação de Portugal como destino</li> <li>✓ Generalizável ao território</li> <li>✓ Diversificação da oferta</li> <li>✓ Investimento necessário</li> <li>✓ Complexidade de gestão</li> <li>✓ Rapidez da operacionalidade</li> </ul>

Fonte: Adotado de PENT 2015.

O Quadro Comunitário de Apoio (QCA) identifica para a região Algarve, previsto no Plano Operacional (PO) Algarve 21 (CCDR Algarve, 2014), quatro áreas de atuação: (1) competitividade, inovação e conhecimento, (2) proteção e qualificação ambiental, (3) valorização territorial e desenvolvimento urbano e (4) assistência técnica.

No que se verifica que a abordagem do desenvolvimento proposto pelo POCI 2014 inclui uma relação com vetores do espaço territorial, de forma sustentável com o objetivo de melhorar a relação entre os vários eixos de atuação. Neste sentido, prevê-se que o desenvolvimento proposto para a região do Algarve se debruce sobre uma perspetiva de competitividade e inovação, assente na lógica de uma região mais inclusiva, e com potencial económico.

### **2.3. Sistemas e tecnologias de informação no turismo em espaço rural**

O papel desempenhado por muitas organizações de turismo nas regiões europeias levou à criação de um sistema de gestão de destinos turísticos, com o objetivo de as promover e desenvolver. Consequentemente salienta-se o papel que as TIC, mais especificamente a Internet, proporcionaram à promoção e divulgação de destinos turísticos, partilha de informação e opiniões, considerações e conselhos sobre determinado destino, por parte dos seus utilizadores (Hays, Page e Buhalis, 2013). A gestão e o marketing destes destinos surgem como uma necessidade para a sua

sustentabilidade, em termos de serviços oferecidos e redes de informação entre clientes e empresas (Wöber, 2004). Pelo facto das empresas de turismo rural ainda não apresentarem uma grande variedade de informação sobre atrações, experiências de turistas e capacidade de alojamento, ao contrário das outras organizações de turismo nas quais se privilegia o uso do CRM (*Customer Relationship Management*), as organizações TER utilizam o DMO (*Destination Marketing Organisation*) (Beldona e Cai, 2006), privilegiando-se o marketing turístico através da atualização de informação para pessoas que viajam para zonas específicas (Wöber, 2004).

O turismo rural apresenta-se como um atividade na qual a promoção do produto turístico, e a atualização da informação é bastante importante, por ser uma atividade com consumidores e características específicas. As organizações TER, por oferecerem um produto turístico no qual a informação sobre o mercado e experiências do turista é pouco divulgada, utilizam mais frequentemente o Destination Marketing Organisation (DMO), por ser aquele que se adapta melhor às necessidades de informação deste tipo de consumidor, ou seja, este SI consegue informar detalhadamente o consumidor sobre atividades, compras, locais de interesse e mapas (Beldona e Cai, 2006), enquanto, as outras organizações de turismo, em geral, pelo facto de estarem há mais tempo no mercado, utilizam preferencialmente o CRM e o GDS (*Global Distribution System*) (Beldona e Cai, 2006), ignorando as informações mais detalhadas sobre o destino turístico.

Atualmente o SI DMO enfrenta novos desafios de utilização sendo desejável que se adapte às novas necessidades de informação e divulgação do produto rural, pelo que, deverá apresentar uma plataforma associada aos *social media* digitais, como o *facebook* e o *twitter*, para que os mecanismos de divulgação do produto e das suas características cheguem mais facilmente aos seus potenciais utilizadores (Hays, Page e Buhalis, 2013). Por outro lado, espera-se igualmente que os SI evoluam para um SI designado como *Dynamic Packing*, apresentando uma dinâmica direcionada para o desejo dos consumidores, personalizado de acordo com os gostos, flexibilidade e datas em que o cliente pretende viajar (Ramos, Rodrigues e Perna, 2008).

### 3. Metodologia de investigação

A utilização dos STI no setor do turismo (Buhalis, 1998), particularmente o TER na região Algarve, constitui a base deste trabalho científico. Nos últimos anos identificou-se um crescimento na utilização dos STI no TER, para promoção e divulgação do produto turístico, pelo que a investigação partiu da questão de investigação: Qual o impacto dos STI nas organizações TER na região do Algarve?

#### 3.1. Recolha de dados e hipóteses de investigação

O método de recolha de dados consistiu no envio de um questionário eletrónico a cinquenta e uma unidades TER da região do Algarve, as quais constituíam à data a totalidade da população. A distribuição destas unidades TER por concelho encontra-se listada na Tabela 3.

**Tabela 3: Organizações de turismo em espaço rural por concelho na região do Algarve que utilizam página de Internet**

Concelho	População
Albufeira	3
Alcoutim	1
Aljezur	17
Castro Marim	1
Faro	2
Lagoa	1
Lagos	4
Loulé	8
Olhão	3
Silves	2
Tavira	7
VRSA	2
<b>Total</b>	<b>51</b>

Fonte: Elaboração própria.

O estudo seguiu o modelo de pesquisa dedutiva, tendo sido consideradas as hipóteses de investigação listadas na Tabela 4.



**Tabela 4: Hipóteses de investigação**

<i>H1: Os SI utilizados nas organizações de TER na região Algarve influenciam positivamente a tomada de decisão na organização.</i>
<i>H2: Os SI utilizados nas organizações de TER na região do Algarve influenciam positivamente a satisfação dos proprietários/gestores.</i>
<i>H3: Os SI utilizados nas organizações de TER na região do Algarve influenciam positivamente a qualidade de serviços prestados na gestão de reservas de quartos.</i>
<i>H4: A utilização de TIC tem impacto positivo nos resultados financeiros das organizações de TER na região do Algarve.</i>

Fonte: Elaboração própria.

O questionário dirigido aos proprietários/gestores das unidades TER foi composto por dois grupos de questões: o primeiro correspondendo a questões relativas à caracterização do proprietário/gestor da unidade TER, e à caracterização do uso dos STI no TER; o segundo correspondendo à operacionalização das variáveis em análise, que se apresentam na secção seguinte.

### **3.2. Variáveis de análise no estudo**

A análise do impacto da utilização dos STI no TER foi investigada em quatro variáveis: tomada de decisão; satisfação quanto ao uso dos SI; qualidade do serviço de reservas de quarto; resultados financeiros. A tomada de decisão na organização determina os critérios para a utilização de tecnologias de informação, de modo a transmitir a informação necessária aos diversos níveis de gestão. Por este motivo, as organizações adequam os SI a uma determinada decisão e utilizam modelos de análise para a avaliação de soluções alternativas classificadas de acordo com a função a que se destinam, tipo de problema, nível de segurança e processo de solução (Reis, 1999), com o propósito de dar resposta ao problema organizacional. Para a operacionalidade da variável tomada de decisão foram utilizados os critérios de resolução de problemas listados na Tabela 5, com base em Reis (1999) e Pereira (2005).

**Tabela 5: Operacionalização do conceito tomada de decisão**

Conceito	CrITÉrios	Itens	Descrição dos itens
Tomada de decisão	Resolução de problemas	D1	Identificação do problema organizacional
		D2	Minimização do tempo de resposta
		D3	Simulação de resposta ao problema
	Rapidez na tomada de decisão	D4	Área de aplicação organizacional
		D5	Tipos de tarefas/atividade de gestão executadas
		D6	Tempo de resposta ao problema
		D7	Capacidade e característica da base de dados

Fonte: Adotado de Reis (1999) e Pereira (2005).

O conceito de qualidade nas organizações está associado ao conceito de qualidade total de gestão (*Total Quality Management*). A avaliação da qualidade das organizações deve ser feita em função das expectativas do utilizador (qualidade esperada) e da experiência proporcionada pelo serviço (qualidade experimentada), sendo que: a primeira depende da comunicação de marketing, imagem, necessidades de clientes e comunicação boca em boca, e a segunda depende da qualidade técnica e qualidade funcional dos serviços na organização (Grönroos, 1984). Contudo, esta avaliação deve considerar o facto de o consumidor estabelecer comparações entre as suas expectativas acerca do serviço e prestação real do mesmo (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988).

Os modelos propostos para avaliação da qualidade de serviços na organização relacionam a expectativa do utilizador, face a um determinado serviço, e o efetivamente realizado na organização, sendo a qualidade medida pela diferença entre a expectativa e o realizado (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Grönroos, 1984). A avaliação da qualidade de serviço no turismo rural baseou-se em três tipologias: SERVQUAL, SERVPERF e RURALQUAL, sendo que na última tipologia é possível estabelecerem uma relação com a utilização dos SI e a qualidade dos serviços de reservas de quartos, por parte do gestor/proprietário.

Relativamente ao instrumento de avaliação da qualidade SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) identificam-se dez dimensões determinantes na qualidade dos serviços: fiabilidade, competência, capacidade de resposta, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecer/compreender o cliente e tangibilidade. Estas dimensões são medidas através

de um questionário que, recorrendo a uma escala de Likert, permite avaliar as expectativas e a percepção dos clientes face ao serviço da organização, após a sua utilização (Göb, McCollin e Ramalhoto, 2007). Por outro lado, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo denominado SERVPERF baseado somente na percepção de desempenho do serviço. A escala utilizada no SERVPERF é a mesma que foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), sendo apenas aplicadas as vinte e duas questões referentes às percepções do serviço.

Para Jain e Gupta (2004), a escala utilizada no SERVPERF apresenta melhorias e benefícios de utilização relativamente à SERVQUAL, das quais se podem destacar: convergência e discriminação de uma explicação válida na construção do serviço, e um grande poder de explicação das variações da qualidade de serviços. Ruiz Vega, Vázquez Casielles e Díaz Martín (1995) apresentam uma análise complementar ao proposto pelo modelo SERVQUAL na qual se avalia a percepção e a qualidade do desempenho no TER. A RURALQUAL baseou-se na escala SERVQUAL, SERVPERF e na escala proposta por Ruiz Vega, Vázquez Casielles e Díaz Martín (1995), através da avaliação dos clientes que utilizavam o TER.

Para a investigação da variável “qualidade dos serviços de reserva de quartos” nas organizações TER na região do Algarve, foram utilizados apenas os itens relacionados com a utilização dos SI e as reservas de quartos da escala RURALQUAL. Conforme Fernandes (2008) esta é a escala que melhor se enquadra na avaliação da qualidade dos alojamentos TER. A operacionalização da variável foi feita de acordo com a Tabela 6.

**Tabela 6: Operacionalização do conceito qualidade**

Conceito	Itens	Descrição dos itens
<b>Qualidade do serviço de reservas de quarto</b>	RQ 21	As reservas dos quartos realizam-se facilmente
	RQ 22	As reservas confirmam-se pelo meio que mais convier ao cliente
	RQ 23	O sistema de reservas disponibiliza outras informações (ex. plano de acesso)

Fonte: Adotado de Loureiro (2008).

Relativamente à “satisfação quanto à utilização dos sistemas de informação”, foi considerado que a satisfação resulta da avaliação relativamente às expectativas e aos resultados obtidos por adquirirem ou usarem um determinado serviço, e que se traduz num julgamento e numa comparação entre vários produtos, ou serviços, tendo em conta a confiança produzida pela sua utilização. Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a escala de Pearson, por ser a mais adequada para medir a satisfação do uso dos SI e realizar a medição de sistemas de qualidade (Göb, McCollin e Ramalhoto, 2007). Segundo Rensis Linkert (1932, citado em Göb, McCollin e Ramalhoto, 2007) é possível medir, segundo uma escala de atitudes, a reflexão que os indivíduos fazem cognitivamente sobre sentimentos e desejos. Na operacionalidade da variável satisfação dos gestores quanto à utilização dos STI nas reservas de quartos, adotaram-se os itens listados na Tabela 7.

**Tabela 7: Operacionalização do conceito satisfação**

Conceito	Itens	Descrição dos Itens
<b>Satisfação</b>	sat 1	Confiança no sistema e linguagem utilizada no computador
	sat 2	Expectativas de suporte no computador
	sat 3	Correção dos erros e segurança nos dados
	sat 4	Tempo de resposta
	sat 5	Relevância do output e volume de output
	sat 6	Sistema flexível
	sat 7	Base de dados integrada

Fonte: Adotado de Ives, Olson e Baroudi (1983).

Liang, You e Liu (2010) indicam que o desempenho organizacional pode ser medido através de três tipos de indicadores: financeiros, medidos através dos resultados antes de impostos (RAI) e dos resultados antes de juros e impostos (RAJI) e proveitos; eficiência e outros, medidos através dos recursos tecnológicos (ativos tecnológicos, infraestrutura digitais, *software*, sistemas de aplicação e investimento em tecnologia); recursos organizacionais, nomeadamente humanos, financeiros e gestão de conhecimento.

Shin (2006) refere que, o impacto das TIC nos resultados financeiros ainda é pouco significativo comparativamente a outros investimentos na empresa, no entanto, a relação que se estabelece entre o uso das TIC e o desempenho da organização,

permite concluir que a organização estabelece estratégias para que esta relação seja positiva.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram adotados os itens sugeridos por Liang, You e Liu (2010), conforme se apresenta na Tabela 8.

**Tabela 8: Operacionalização do conceito resultado financeiro**

Conceito	Critérios	Itens	Descrição dos Itens
Resultado financeiro	Infraestrutura em TIC	RCT	Rácio do n.º de computadores por trabalhador
		NW	Existência de rede na organização
	Ativos em TIC	ATI	Capital investido em TIC
	Software e aplicação de sistemas de informação	ITI	Inovação em tecnologias de informação

Fonte: Adotado de Liang, You e Liu (2010).

#### 4. Resultados do estudo

Foram enviados cinquenta e um questionários por via eletrónica para as unidades TER da região do Algarve, entre quinze de agosto e quinze de setembro de 2013, e receberam-se vinte e cinco respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 49%. Os dados obtidos na primeira parte do questionário foram submetidos a uma análise estatística descritiva, ao passo que os dados obtidos na segunda parte do questionário foram submetidos a uma análise estatística descritiva e a uma análise de regressão linear, para evidenciar a relação entre as variáveis em estudo, com recurso ao programa estatístico SPSS v. 21.

A análise dos dados recolhidos na primeira parte do questionário permitiu verificar que, no geral, os respondentes são do sexo masculino, têm idade entre os quarenta e os cinquenta anos, possuem maioritariamente formação superior, e a ocupação no estabelecimento é maioritariamente a tempo inteiro. Verifica-se igualmente que, maioritariamente, as organizações rurais são casas de campo, com a capacidade de alojamento entre dez e cinquenta camas. Em termos quantitativos, cerca de 83,3% funcionam durante todo o ano, em regime de alojamento e pequeno-almoço (APA) e cerca de 66% possuem atividades de lazer. Por outro lado, as tecnologias disponíveis

para os clientes nas organizações TER, são maioritariamente o serviço de *wireless* (50%) e o acesso à Internet (34,1%). Outro tipo de tecnologias como controlo de conta *online* e *smart cards* para os quartos, são tecnologias que não são utilizadas pelos respondentes. No que concerne às TIC, relacionadas com a Internet, usadas pela organização, a existência da página de Internet (37,7%), a reserva *online* (29,5%) e comentários do cliente *online* (19,7%), constituem as principais tecnologias utilizadas. A disponibilidade e pagamento *online* e a página de Internet dinâmica são pouco significativos. No que respeita aos SI utilizados na organização, o *website* (15,8%), a contabilidade (13,9%), o *front office* e serviço de quartos e andares (10,9%) são os mais utilizados na organização rural. Foi ainda possível identificar que o *check in* e o *check out* automático são apenas utilizados por 1% dos respondentes. Esta análise permite afirmar que, nas organizações rurais do Algarve, os SI ainda não são utilizados de forma a maximizar a utilidade na gestão da organização. No que se conclui que a utilização dos SI, como modo de promover a atividade, na qual existe uma interligação entre o cliente e a organização, ainda é pouco desenvolvida e, por isso, a dinâmica empresarial continua a ser insuficiente para fazer face a outras organizações com outro tipo de turismo, como referem Martin (2004) e Sigala (2004). De igual modo se verifica que os SI de apoio à operacionalidade da gestão da organização, nas organizações rurais deste estudo, não são utilizados de modo a promover o desempenho organizacional.

A análise dos dados recolhidos na segunda parte do questionário permitiu testar as hipóteses de investigação. Salienta-se que não foi possível confirmar as referidas hipóteses, uma vez que os resultados se mostraram inconclusivos, na medida em que as respostas foram divergentes, no entanto foi possível verificar algumas correlações importantes que nos permitiram chegar às conclusões que se apresentam de forma resumida na Tabela 9.

**Tabela 9: Síntese e análise dos resultados obtidos**

<b>Variável</b>	<b>Resultado do teste de hipótese</b> (p-value <0,001, teste de Bartlett's)	<b>Correlação entre os fatores verificados e a variância total com maior impacto na variável</b>
<i>Tomada de decisão dos proprietários/gestores</i>	Rejeita-se a hipótese de que os SI utilizados influenciam positivamente a tomada de decisão dos proprietários/gestores	Identificação do problema organizacional e minimização do tempo de resposta a determinado problema (80,8% da variância total)
<i>Satisfação dos proprietários/gestores</i>	Rejeita-se a hipótese de que os SI utilizados influenciam positivamente a satisfação dos proprietários/gestores	Confiança no sistema e linguagem utilizada no computador (71,8% da variância total)
<i>Qualidade de serviços na gestão de reservas</i>	Rejeita-se a hipótese de que os SI utilizados nas organizações influenciam positivamente a qualidade de serviços prestados na gestão de reservas	Facilidade de reserva através do site (81,7% da variância total)
<i>Resultados financeiros na organização</i>	Rejeita-se a hipótese de que a utilização das TIC tem um impacto positivo nos resultados financeiros da organização	Inovação em tecnologias e existência de uma rede na organização (85,9% da variância total)

Fonte: Elaboração própria.

## 5. Conclusões e recomendações

A análise de vinte e cinco organizações TER na região Algarve permitiu concluir que, de uma forma geral, a utilização dos STI são uma componente importante na gestão das unidades TER. Em termos de tipologia, o uso das TIC está relacionada com o uso do serviço *wireless* e página de Internet, sendo utilizada apenas para o uso pessoal e não para um serviço específico na organização rural. Os SI estão relacionados na sua maioria com o *website*, *front office*, serviço de quartos e andares, mas a sua utilização continua a ser limitada e a aplicabilidade de novos métodos de gestão digital pouco desenvolvida nas organizações rurais, pelo que se pode concluir que a dinâmica empresarial continua a ser insuficiente para fazer face a outras organizações com outro tipo de turismo, como refere Martin (2004) e Sigala (2004).

Com base nas respostas dos inquiridos, foi possível aferir que relativamente ao impacto dos SI na variável “tomada de decisão”, existem evidências que estes são utilizados essencialmente tendo em conta o problema organizacional e a minimização

do tempo de resposta a determinado problema, pelo que constituem um importante instrumento na gestão organizacional, e consequentemente refletem um modelo de decisão baseado na resolução rápida de um problema específico. Quanto à variável “satisfação” dos proprietários/gerentes relativamente ao uso dos SI, existem evidências de que é positiva, pelo que se deverá concluir que os utilizadores estão satisfeitos quando aos SI disponíveis na sua organização. No que concerne à utilização dos SI face à qualidade do serviço de reserva de quartos, existem evidências que esta é positiva, ou seja, os respondentes consideram que as reservas através do *site*, são um fator decisivo para melhorar o desempenho da organização em termos de oferta do produto turístico. Por último, quanto à influência das TIC na variável “resultados financeiros”, existem evidências que esta é positiva se, for evidenciada uma rede na organização e inovação em tecnologias, pelo que se deverá concluir que nas organizações rurais o aumento do lucro poderá ser influenciado por estes dois fatores. Contudo, existem ainda outros aspetos que devem ser referidos relativamente à utilização das STI no TER, de acordo com os respondentes, por se tratar de organizações com uma dimensão pequena, os sistemas clássicos de TIC são suficientes, como por exemplo a rede *wireless* e a utilização da página de Internet, ao passo que para os SI, os *sites* de reservas utilizados pelas várias tipologias de turismo são os necessários. Relativamente às expectativas face à utilização dos STI, os inquiridos responderam que estão interessados na inovação que estes podem trazer, mais em concreto os sistemas integrados, até porque segundo eles, os problemas têm de ser resolvidos.

Neste sentido, é fundamental refletir quanto à necessidade das organizações TER, na região do Algarve, valorizarem o impacto positivo relativamente à utilização dos STI, e a sua contribuição para a promoção e análise dos benefícios da sua utilização, com o objetivo de aumentar a sua competitividade, com base nos instrumentos tomada de decisão, satisfação quanto à utilização dos SI, e na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Esta análise deverá ser complementada pela consciencialização por parte dos gestores TER de que a utilização dos STI deve fazer parte do seu planeamento empresarial a curto prazo. Por fim, deverão ser avaliadas a aplicação e utilização do uso dos STI noutros setores da economia, e noutras regiões, nomeadamente onde a promoção e divulgação do produto ainda está incipiente. De igual modo, será



interessante averiguar qual o papel dos STI nas organizações de turismo, e fazer a comparação com o TER. Sugere-se que num trabalho futuro, a avaliação do impacto dos STI no TER, ou noutras organizações turísticas, tenha por base uma maior amostra e que seja aplicada outra base de análise, nomeadamente a qualitativa, procurando assim compreender através da opinião dos utilizadores os benefícios da sua utilização.

## Referências Bibliográficas

- ALVES, C. e CARVALHO, P. (2014). Da PAC ao PRODER: O Lugar da Geoeconomia Tradicional no Desenvolvimento Rural. *Revista Desarrollo Local Sostenible*, 7(20). Disponível em <<http://www.eumed.net/rev/delos/20/geoeconomia.pdf>> consultado em 30.11.2014.
- AMARAL, L., MAGALHÃES, R., MORAIS, C.C., SERRANO, A. e ZORRINHO, C. (Eds.) (2005). *Sistemas de Informação Organizacionais* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- BELDONA, S. e CAI, L.A. (2006). An Exploratory Evaluation of Rural Tourism Websites. *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(1), 69-80. Doi: 10.1300/J452v08n01\_04
- BUHALIS, D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421. Doi: 10.1016/S0261-5177(98)00038-7
- CAPUCHA, L.M.A. (1996). Fazer Render o Belo - Questões à Volta do Turismo e do Desenvolvimento em Zonas Rurais Recuadas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 21, 29-46.
- CCDR ALGARVE – COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ALGARVE (2014). PO ALGARVE 21 - *Programa Operacional Algarve 21*. Disponível em <<http://poalgarve21.ccdr-alg.pt/site/content/apresentacao>> consultado em 01.11.2014.
- COMISSÃO EUROPEIA (2011). Rural Development Contributes to Europe 2020. Disponível em <[http://ec.europa.eu/agriculture/policy-perspectives/policy-briefs/04\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/policy-perspectives/policy-briefs/04_en.pdf)> consultado em 30.06.2012.
- CRONIN, J.J. e TAYLOR, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55- 68. Doi: 10.2307/1252296
- EUSÉBIO, M.C.A. (2006). *Avaliação do Impacte Económico do Turismo a Nível Regional: O Caso da Região Centro de Portugal*. Tese de Doutoramento. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- FERNANDES, M.A.S. (2008). *Deleite e Fidelização do Consumidor no Turismo em Espaço Rural*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- GÖB, R., MCCOLLIN, C. e RAMALHOTO, M.F. (2007). Ordinal Methodology in the Analysis of Likert Scale. *Quality and Quantity*, 41(5), 601-626. Doi: 10.1007/s11135-007-9089-z
- GRÖNROOS, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- HAYS, S., PAGE, S.J., e BUHALIS, D. (2013). Social Media as a Destination Marketing Tool: Its Use by National Tourism Organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239. Doi: 10.1080/13683500.2012.662215
- IVES, B., OLSON, M.H. e BAROUDI, J.J. (1983). The Measurement of User Information Satisfaction. *Communications of the ACM*, 26(10), 785-793. Doi: 10.1145/358413.358430
- JAIN, S.K. e GUPTA, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERPERF Scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- KAGEYAMA, A. (2004). Desenvolvimento Rural: Conceito e Medida. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, 21(3), 379-408.
- KEANE, M.J. e QUINN, J. (1990). *Rural Development and Rural Tourism*. University College Galway: Social Sciences Research Centre.

- LIANG, T.-P., YOU, J.-J. e LIU, C.-C. (2010). A Resource-Based Perspective on Information Technology and Firm Performance: A Meta-Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138-1158. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02635571011077807>
- LÓPEZ, Y. (2013). *Sistemas de Informação para Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- LOUREIRO, S.M.C. (2008). Qualidade Percebida do Serviço em Alojamento Rurais em Portugal e Espanha: Análise Oferta e Procura. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 11, 136-148.
- MADUREIRA, L., GAMITO, T.M., FERREIRA, D. e PORTELA, J. (2013). *Inovação em Portugal Rural - Detetar, Medir e Valorizar*. Cascais: Editora Princípiã.
- MARTIN, L.M. (2004). E-Innovation: Internet Impacts on Small UK Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 82-90. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110410519964>
- MEHRTENS, J., CRAGG, P.B. e MILLS, A.M. (2001). A Model of Internet Adoption by SMEs. *Information & Management*, 39(3), 165-176. Doi: 10.1016/S0378-7206(01)00086-6
- MENDES, L.F.G. (2010). O Turismo na Produção Social do Espaço Rural Contemporâneo: Novas Procuras e a Emergência da Notabilização Rural. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 13/14(2), 655-663.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- PEREIRA, M.J. (2005). *Sistemas de Informação: Uma Abordagem Sistemica*. Coleção Campus do Saber, 11. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- PENT – PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO (2015). *Para o Desenvolvimento do Turismo Em Portugal - Propostas para Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2.0*. Disponível em <<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%20Revisao%202011.pdf>> consultado em 02.07.2012.
- POCI – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (2014). Disponível em <[http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2015/PO\\_CI/20150205\\_POCI\\_vs\\_publica.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2015/PO_CI/20150205_POCI_vs_publica.pdf)> consultado em 15.01.2015.
- QREN - QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL (2014). *Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014-2020*. Disponível em <[http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO\\_DE\\_PARCERIA.pdf](http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO_DE_PARCERIA.pdf)> consultado em 01.11.2014.
- RAMOS, C., RODRIGUES, P.M.M. e PERNA, F. (2008). Sistemas de Informação para o Apoio ao Turismo, o Caso dos Dynamic Package. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 2(12), 25-34.
- REICHEL, A., LOWENGART, O. e MILMAN, A. (2000). Rural Tourism in Israel: Service Quality and Orientation. *Tourism Management*, 21(5), 451-459. Doi: 10.1016/S0261-5177(99)00099-0
- REIS, A.P. (1999). *Sistemas de Decisão*. Lisboa: Universidade Aberta.
- RUIZ VEGA, A.V., VÁZQUEZ CASIELLES, R. e DÍAZ MARTÍN, A.M. (1995). La Calidad Percibida del Servicio en Establecimientos Hoteleros de Turismo Rural. *Papers de Turisme*, 19, 17-33.
- SHARPLEY, R. (2002). Rural Tourism and the Challenge of Tourism Diversification: The Case of Cyprus. *Tourism Management*, 23(3), 233-244. Doi:10.1016/S0261-5177(01)00078-4
- SHIN, N. (2006). The Impact of Information Technology on Financial Performance of Diversified Firms. *Decision Support Systems*, 41(4), 698-707. Doi:10.1016/j.dss.2004.10.003
- SIGALA, M. (2004). Customer Relationship Management (CRM) Evaluation: Diffusing CRM Benefits into Business Processes. *European Conference on Information Systems (ECIS)*, paper 172.
- SILVA, L. (2007). A Procura do Turismo em Espaço Rural. *Etnográfica*, 11(1), 141-163.
- SLEE, R.W., FARR, H. e SNOWDON, P. (1997). The Economic Impact of Alternative Types of Rural Tourism. *Journal of Agricultural Economics*, 48(1-3), 179-192. Doi: 10.1111/j.1477-9552.1997.tb01144.x

- SWANSON, E.B. (1994). Information System Innovation among Organizations. *Management Science*, 40(9), 1069-1092. Doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.40.9.1069>
- TURBAN, E., RAINER, R.K. e POTTER, R. E.(2007). *Introdução a Sistemas de Informação - Uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: Editor Campus.
- WÖBER, K.W. (2004). Evaluation of DMO Web Sites through Interregional Tourism Portals: A European Cities Tourism Case Example. International Conference on Image Analysis and Recognition 2004 (ICIAR) pp. 76-85.

**ANA CRISTINA HORTA CORVO DIAS PEGO** é doutoranda em Geografia e Planeamento Territorial na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, especialidade Planeamento e Território, MBA em Gestão, pela Universidade Aberta, licenciada em Economia, pela Universidade de Évora. É consultora/formadora na área económica e empresarial no setor público e privado, colaboradora em organizações de desenvolvimento local e regional em projetos de consultoria e estudos rurais, colaboradora (em regime de tutoria) na Universidade Aberta nas disciplinas de Macroeconomia, Microeconomia e Integração Económica. Endereço institucional: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Avenida de Berna, 26C, 1069-061 Lisboa.

**MARIA DO ROSÁRIO DE ABREU DE MATOS BERNARDO** é professora auxiliar da Universidade Aberta, Departamento de Ciências Sociais e de Gestão (DCSG), nas áreas de Economia e de Gestão de Informação. Licenciada em Economia, área de Política Económica e Planeamento, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG-UL). Na mesma instituição fez o mestrado em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão e o doutoramento em Gestão. Colaborou como docente convidada no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UL) e na Universidade Lusófona. É investigadora do CAPP (Centro de Administração e Políticas Públicas) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-UL). Endereço institucional: Palácio Ceia, Rua da Escola Politécnica, 141-147, 1269-001 Lisboa.

*Submitted: 29 December 2014.*

*Accepted: 16 March 2015.*

## **Novas tecnologias aplicadas à formação: Estudo de caso na agência para a modernização administrativa**

### **New technologies applied to education: Case study in the agency for administrative modernisation**

**Alexandra Palmeiro Sousa**

Agência para a Modernização Administrativa (AMA), Loja do Cidadão de Setúbal,  
Setúbal, Portugal  
alexandra.sousa@ama.pt

**João Pedro Cordeiro**

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais,  
Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos,  
Setúbal, Portugal  
joao.cordeiro@esce.ips.pt

### **Resumo**

Este estudo centra-se na abordagem das novas tecnologias aplicadas à formação em contexto organizacional. Como objetivos pretende-se analisar a importância e a eficácia da formação *b-learning*, enquanto instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores nas Lojas do Cidadão, e perceber de que forma as novas tecnologias de informação e comunicação podem ser uma ferramenta preponderante na formação contínua dos trabalhadores. Utilizou-se a metodologia do estudo de caso – Agência para a Modernização Administrativa – que pretendeu verificar o impacto registado na organização e nos indivíduos, dos processos de formação e das aprendizagens realizadas no período de 2008 a 2012. Para a recolha de informação recorreu-se à entrevista semiestruturada (responsável da formação, formador, formandos). Os resultados sugerem que a implementação da metodologia de formação *b-learning*, teve um impacto positivo no processo de aprendizagem e de melhoria do desempenho dos que integraram os grupos de formação, tendo permitido à organização fundamentar a criação de um departamento de formação para responder eficazmente às necessidades da mesma.

**Palavras-chave:** *e-learning*; *b-learning*; tecnologias de informação e comunicação; formação profissional.

### **Abstract**

This study focuses on the approach of the new technologies applied to training in the organizational context. As objectives we intend to analyze the importance and effectiveness of *b-learning* training as a tool for workers' development in the Citizen Shops, and realize how the new information and communication technologies can be a dominant tool in the continuous training of workers. The method used was the case study – Agency for Administrative Modernisation – in order to verify the impact, between 2008 and 2012, of the training and learning process on the organization and on the individuals. For the collection of information appealed to the semi-structured interview (head of training, trainer, trainees). The results suggest that the implementation of the *b-learning* training methodology had a positive impact on the learning process and on the performance of the training groups, allowing the organization to support the creation of a training department to respond effectively to its needs.

**Keywords:** *e-learning*; *b-learning*; information and communication technologies; professional training.

## 1. Introdução

O progresso económico e a melhoria das condições sociais das populações a nível mundial serão possíveis se, no conjunto, existir uma atividade económica moderna e competitiva, isto é, se se contar com uma mão-de-obra altamente qualificada. Urge, por isso, implementar programas de ação destinados a promover a formação profissional contínua, dirigidos às empresas, aos especialistas de formação e de recursos humanos, aos representantes dos empregadores e dos trabalhadores, procurando dinamizar a conceção da formação e proporcionar boas práticas de formação profissional contínua.

O tema do presente trabalho incide sobre as Novas Tecnologias Aplicadas à Formação, sendo o seu objeto de estudo os profissionais da Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público (AMA).

Como objetivo geral pretende-se analisar a importância da formação *b-learning* (aplicada nas ações de formação na área comportamental “O Atendimento nas Lojas do Cidadão” entre 2008 e 2012) enquanto instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores nas Lojas do Cidadão.

Como objetivos específicos pretende-se explicitar a necessidade de inclusão de tecnologias de informação e comunicação (*b-learning*) na formação contínua dos trabalhadores; identificar as vantagens/desvantagens decorrentes da decisão estratégica de aposta na formação dos seus trabalhadores, através da metodologia *b-learning*; e caracterizar as aprendizagens, motivações e conhecimentos partilhados pelos trabalhadores em ambientes virtuais.

Em termos metodológicos privilegiou-se a utilização de métodos de investigação qualitativos, através da metodologia de Estudo de Caso, suportado pela realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Este artigo está estruturado em quatro partes principais. Na primeira parte, será apresentado o enquadramento teórico. Na segunda parte, apresentar-se-á a fundamentação metodológica. Na terceira parte, far-se-á uma análise/discussão dos

resultados obtidos. Apresentaremos, finalmente, as principais conclusões, onde se referem, também, sugestões para trabalhos futuros.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Formação, aprendizagem e desenvolvimento**

A formação profissional deve ser desenvolvida permanentemente de forma coerente e integrada, de modo a preencher a lacuna entre o potencial de ação e as competências reais exigidas no local de trabalho.

A definição do conceito de “formação” nem sempre é clara, podendo ser associada a diversos tipos de atividades, como formação em sala, no posto de trabalho, conferências e seminários, entre outros.

Pina e Cunha et al. (2010) consideram a formação como uma das principais ferramentas de desenvolvimento dos recursos humanos cujo objetivo é permitir a aquisição de um conjunto de competências para aplicar em contexto de trabalho. Wills (1998: 13) define formação como “a transferência de conhecimentos ou habilidades, definidos e mensuráveis”. A Comissão Interministerial para o Emprego (CIME, 2001) estabelece como definição o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica.

Cardim (2005) diferencia formação inicial ou qualificação (visa a preparação para o exercício de uma profissão por jovens e adultos, ativos ou não) e formação contínua (visa o aperfeiçoamento de ativos no âmbito de uma atividade profissional). A formação profissional contínua deve permitir ao indivíduo novas oportunidades de emprego e maior estabilidade/adaptabilidade no emprego que possui.

A formação contínua constitui o foco de análise utilizado para o estudo de caso. Postulamos uma conceção dinâmica da formação, pelo que se optámos por considerar a definição que a CIME (2001: 26) estabelece: “Formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas

e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social”.

Formação e aprendizagem não são sinónimos. A primeira diz respeito à forma como a informação é distribuída; ela suporta a aprendizagem que é a forma como cada indivíduo processa internamente a informação e a transforma em conhecimento (Rosenberg, 2006). A segunda é um processo através do qual a pessoa constrói novo conhecimento, habilidades e capacidades, sendo que a formação é uma das várias respostas que uma organização pode escolher para promover a aprendizagem (Reynolds et al., 2002, citado em Armstrong, 2009 [1977]; Rosenberg, 2001). A aprendizagem ocorre no domínio do indivíduo embora a formação decorra no domínio da organização (Lopes e Picado, 2010).

A formação e a aprendizagem contribuem de forma inequívoca para o desenvolvimento do indivíduo e das suas competências profissionais. Ao formarem-se a aprenderem, as pessoas melhoram o seu desempenho, a sua eficácia e, com isso, os resultados da área de trabalho e da organização, melhorando a desempenho de ambos.

A expansão da formação para ambientes de aprendizagem *online* permite estabelecer paradigmas de ensino/aprendizagem capazes de criar estímulo à autonomia cognitiva do formando, admitindo uma organização pedagógica flexível e mudando o papel do formador tradicional para um facilitador de aprendizagens significativas (Jonassen, 1996).

## **2.2. O *e-learning***

O final do século XX trouxe consigo a globalização que se traduz no desenvolvimento de uma visão mais alargada do mundo e da capacidade do indivíduo interagir com ele. As tecnologias de informação e comunicação foram um fator-chave para a mudança de paradigma, proporcionando o acesso à informação e a recursos que transformaram a vida das pessoas nas suas diferentes dimensões (social, económica e política).

Neste contexto, o *e-learning* surge como uma fonte importante de aquisição de conhecimento, favorecendo a adaptação dos recursos humanos às mudanças do meio

envolvente, aumentando a sua competitividade, permitindo fornecer o conhecimento de forma uniforme e consistente (Rosenberg, 2006).

O conceito de *e-learning* não é de fácil definição. Numa tradução direta, *e-learning* é constituído pelo termo “e” de eletrónico e “learning” de aprendizagem, ou seja, é um processo de aprendizagem mediado por um meio eletrónico. Piskurich (2003) refere que a característica determinante do *e-learning* consiste no uso de uma rede de computadores ou da *web* como forma de distribuição da aprendizagem.

Santos (2002) refere o *e-learning* como um processo de ensino/aprendizagem em ambientes digitais, dando especial ênfase à sua dimensão pedagógica. Gomes (2005b: 229) reforça esta dimensão defendendo “uma adoção do termo *e-learning* menos centrada nos aspetos tecnológicos e mais próxima do potencial pedagógico decorrente do uso das «tecnologias de redes» no desenho de situações de formação a distância baseada na interação e na colaboração, no sentido da construção de aprendizagens significativas”.

Rosenberg (2006: 72), numa perspetiva mais inclusiva, que integra a noção de desempenho, redefine o conceito considerando que “*e-learning* é a utilização das tecnologias da Internet para criar e distribuir um amplo ambiente de aprendizagem que inclui uma ampla gama de instruções e recursos de informação e soluções cujo objetivo é aumentar o desempenho pessoal e organizacional”. Esta redefinição considera que a aprendizagem não ocorre apenas durante o período de formação, na sala de aula, mesmo que virtual. Grande parte da aprendizagem ocorre no local de trabalho através de outros recursos, como colegas, Intranet e/ou publicações especializadas.

Rosenberg (2006) sistematiza as componentes daquela que é a sua redefinição do conceito de *e-learning*, num tipo de arquitetura que dá destaque à desempenho e aos resultados da organização. A aprendizagem resulta de um conjunto de abordagens mais formais (formação *online* e em sala de formação) mas, também, da aprendizagem informal que ocorre numa base diária resultante das interações, experiências e vivências que ocorrem no local de trabalho. Integra, ainda, neste seu modelo um conjunto de novas abordagens como sejam repositórios de informação, comunidades e redes, especialistas e conhecimento especializado e estruturas de apoio e suporte.



MacDonald (2008) acrescenta um outro aspeto relevante na formação *e-learning*, ou seja, as ferramentas de colaboração assíncronas que permitem o desenvolvimento da tutoria, como sejam os blogues, os *wikis* e os fóruns. Os fóruns são uma das ferramentas mais utilizadas na criação da dinâmica de participação. Se a discussão é extensa, o tutor pode envolver-se como moderador, resumindo e conduzindo a discussão de forma produtiva. Nos *wikis*, o tutor pode intervir para organizar e recuperar os contributos mais relevantes para o processo de aprendizagem e contribuindo com comentários pertinentes e desafiadores. Nos blogues podem validar e remover comentários inadequados, ou retomar versões anteriores.

### **2.2.1. O valor do *e-learning***

O valor do *e-learning* não se baseia apenas na redução dos custos de formação e instrução. A rapidez que pode proporcionar aos processos de aprendizagem, criando atalhos para a obtenção de competências revela-se um benefício significativo. Os formandos são o elemento mais importante nesta metodologia de formação. Todavia, o valor do *e-learning* vai para além da aprendizagem dos formandos, e traduz-se no desempenho da sua função e no desenvolvimento do negócio (Rosenberg, 2006).

Paralelamente, outras vantagens podem ser identificadas (Santos, 2002; CIPD, 2013), pois permite: eliminar o problema da dispersão geográfica; formar um grande número de pessoas; haver flexibilidade e ritmos de estudo variados; eliminar barreiras do espaço e do tempo; estimular a autoaprendizagem; otimizar recursos; favorecer a experimentação de novas tecnologias; repetir sucessivamente de forma uniforme e consistente; obter rapidamente de retorno do investimento, entre outras vantagens.

O *e-learning* apresenta também algumas limitações à sua implementação e disseminação, nomeadamente: a resistência à mudança; a exigência de automotivação e autodisciplina dos formandos; conteúdos generalistas e pouco específicos, menos orientados para a aquisição de competências práticas; o investimento no desenvolvimento da formação oneroso pelo envolvimento de tecnologia com capacidade para dar resposta às solicitações e aos recursos, e pela constituição de equipas multidisciplinares (Santos, 2002; CIPD, 2013).

### 2.3. O *b-learning*

O conceito de *e-learning* pode também estar associado a uma complementaridade entre atividades presenciais e atividades à distância tendo como suporte os serviços e tecnologias disponíveis na Internet (ou outra rede). Neste outro cenário existe uma articulação prevista e concebida previamente entre as atividades em regime presencial e as atividades *online*, pressupondo a combinação de diversos meios de comunicação para desenvolver e sedimentar a aprendizagem (Duhaney, 2004). Nesta perspetiva, determinadas unidades de ensino podem ser abordadas presencialmente e outras à distância ou, dentro de uma mesma unidade, certos componentes de uma mesma unidade podem ser explorados em sala de aula (ou laboratório) e outros podem ser explorados à distância com base nos recursos da Internet (Gomes, 2005a; Graham, 2006).

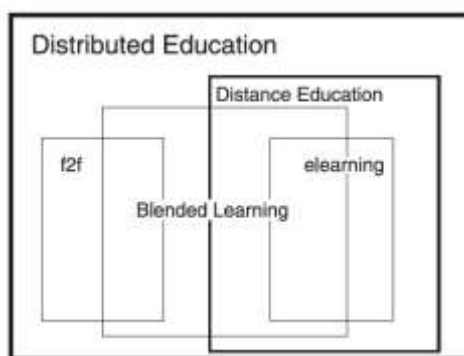
Neste contexto de formação, o *e-learning* permite a integração de módulos ou atividades *online* em modelos de formação que incorporam uma componente de formação *online* e uma componente presencial (*b-learning*). Para Lagarto e Mineiro (2011) este modelo implica que a seguir aos momentos de ensino presencial, em sala, haja períodos de estudo à distância, nos quais os formandos terão de interagir com os materiais de estudo, colegas e tutores, pressupondo-se a aprendizagem como um processo dinâmico.

O *b-learning* subentende uma metodologia que coloca o formando no centro da aprendizagem, conferindo-lhe o ónus dessa aprendizagem. Difere do *e-learning* porque prevê momentos presenciais em sala de aula para reflexões em grupo, ou seja, é na sala de aula com o professor e com os colegas que os alunos vão explorar o que aprenderam individualmente. Neste contexto, a sala de aula passa a ser um espaço de relacionamento com os outros (Lencastre e Chaves, 2005).

Mason e Rennie (2006) ilustram, na Figura 1, aquele que é o campo de intervenção do *b-learning*, comparando o reflexo que o mesmo tem no processo de aprendizagem comparativamente com o *e-learning* e com a formação presencial (*f2f – face to face*). O *b-learning* promove processos de aprendizagem mais amplos como

resultado da integração da formação *e-learning* e da formação presencial (Mason e Rennie, 2006).

**Figura 1: Enquadramento e proximidade da aprendizagem do *e-learning* e do *b-learning***



Fonte: Adaptado de Mason e Rennie, 2006.

A disseminação do *b-learning* como modalidade de formação deve-se, essencialmente, a dois motivos: primeiro, permite reduzir o tempo e o custo associados à formação dos trabalhadores face à formação presencial; segundo, pode ser mais eficaz por exigir mais envolvimento dos participantes no processo de aprendizagem e permitir uma utilização mais diversificada dos vários estilos de aprendizagem, ao mesmo tempo que responsabiliza o formando e o tutor, tornando-os corresponsáveis pela aprendizagem (Piskurich, 2003).

A estes motivos acresce-se, ainda, a questão da motivação. Se considerarmos que nas sociedades contemporâneas a vertente tecnológica preenche cada vez mais o quotidiano dos diferentes profissionais, a utilização das TIC no processo de aprendizagem tenderá a ser aproveitada como um fator de motivação. Para Fontaine (2005) a motivação é importante para começar, desenvolver e terminar qualquer ação, constituindo um dos principais aspetos dinâmicos da ação. A este nível, para Siqueira e Welchsler (2006) é a própria ideia de movimento que surge associada ao conceito de motivação – a motivação leva o indivíduo a fazer/desenvolver algo, permanecendo em ação.

Contudo, o *b-learning* também apresenta algumas limitações, nomeadamente a autodisciplina, a maturidade e a automotivação exigidas aos formandos. Morais e Cabrita (2008) referem que nem todos os profissionais estarão preparados para a

aprendizagem *online*, sobretudo os que se apresentam pouco motivados ou sem maturidade suficiente para se responsabilizarem pelo seu processo de aprendizagem.

Apesar dos reconhecidos benefícios do *b-learning*, os dados de algumas das investigações efetuadas sugerem a tendência para as organizações optarem por um modelo de formação em *e-learning* dada a necessidade de obter resultados mais rápidos e de formar muitas pessoas em períodos de tempo curtos e com custos mais reduzidos. Não obstante esta opção, a formação *e-learning*, por si só, não substitui a aprendizagem em sala de aula, num contexto face a face (CIPD, 2013).

#### **2.4. Implementar um processo *e-learning/b-learning***

Ao nível da implementação de um projeto de *e-learning/b-learning*, a organização necessita garantir a existência de elementos de suporte à implementação do mesmo.

Gomes (2005b) refere vários aspetos a ter em consideração na implementação de um projeto de *e-learning/b-learning*: infraestruturas e apoio técnico (plataforma, serviços de *help desk*), gestão administrativa, competências e reconhecimento profissional (para reconhecer e validar a certificação dos participantes), recursos pedagógicos e conteúdos.

Uma vez garantidos os elementos de suporte à formação *e-learning/b-learning*, poder-se-á iniciar o processo de implementação. Este, para ser bem sucedido, deverá seguir algumas etapas de acordo com modelos de conceção pedagógica: análise de requisitos; desenho; desenvolvimento e implementação; acompanhamento e avaliação da implementação em *e-learning* (Magano, Castro e Carvalho, 2008; Piskurich, 2003).

A implementação de metodologias de formação com recurso às novas tecnologias deve envolver vários atores, como a direção, o departamento de formação e grupos de profissionais com experiência no negócio. Deverá ser uma equipa multidisciplinar, que contribui com múltiplas competências e perspetivas para que a formação alcance os fins a que se propõe (Piskurick, 2003). Deve ter-se em atenção a diversidade das necessidades dos vários públicos-alvo e as metodologias adaptadas a cada caso, realizando a formação com o objetivo de qualificar tendo em conta as necessidades da organização. O planeamento das ações, a conceção dos conteúdos pedagógicos e a

escolha da plataforma de aprendizagem deverão ser apelativos e adequados à realidade da organização.

A prossecução destes passos permite que a organização alcance os seus objetivos a um custo mais baixo e, simultaneamente, disponha de profissionais mais qualificados para os desafios emergentes (Gomes, 2005b; Piskurick, 2003).

### **3. Metodologia**

Em termos metodológicos privilegiou-se a metodologia de índole qualitativa, num processo de investigação de nível exploratório, partindo de várias modalidades de pesquisa científica e de instrumentos de investigação diferenciados.

Optou-se pela modalidade de estudo de caso. Este pode ser caracterizado como um estudo empírico abrangente que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso” (Yin, 2009), visando conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade (Yin, 2009; Punch, 1998; Ventura, 2007).

O estudo incidiu sobre a Loja do Cidadão, no âmbito Instituto Público AMA. Pretendeu-se estudar a formação contínua (*b-learning*) realizada aos funcionários na área comportamental entre 2008 e 2012. A AMA é um instituto público integrado na administração indireta do Estado que possui como atribuições desenvolver, coordenar e avaliar medidas e projetos nas áreas de modernização e simplificação administrativa e regulatória, de administração eletrónica e de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas de serviços públicos definidas pelo Governo.

#### **3.1. Técnicas de investigação e amostra**

Na investigação sobre a importância da formação *b-learning* enquanto instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores nas Lojas do Cidadão, é importante considerar a perspetiva dos interlocutores junto dos quais se recolheu a informação. Daí que o estudo de caso se tenha centrado na realização de entrevistas semidiretivas, na análise de conteúdo e na análise documental.

### 3.1.1. Entrevista semiestruturada

Recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas por permitirem aprofundar e explorar os testemunhos dos entrevistados através de diferentes ângulos de análise (responsável da formação, formadores/tutores e formandos), de forma a analisar, discutir e interpretar a realidade. Através da realização das entrevistas foi nossa preocupação procurar perceber qual o impacto das novas tecnologias de informação na mudança de atitudes e comportamentos na área do atendimento ao público.

Neste sentido, realizaram-se entrevistas semiestruturadas ao responsável da formação cujo objetivo principal foi caracterizar o processo de mudança e resultados obtidos antes, durante e após (colocaram-se questões sobre: a necessidade de implementar esta metodologia; os objetivos; a estratégia desenvolvida; os pontos fortes e pontos fracos; os resultados obtidos e a estratégia futura). Também se realizaram entrevistas aos tutores para perceber a adesão, motivação e envolvimento dos formandos a esta nova modalidade de formação (colocaram-se questões sobre: a adequação da metodologia ao processo formativo; as principais vantagens e mais valias da mesma; os desafios colocados; as principais diferenças com outras metodologias e as competências a adquirir). Por fim, também se conduziram entrevistas com os formandos para avaliar a sua perceção relativamente aos constrangimentos e às vantagens/desvantagens da mudança da modalidade de formação presencial para o *b-learning* (colocaram-se questões sobre: o interesse e a adequação da metodologia aos objetivos do processo formativo; as principais vantagens e desvantagens da mesma; os principais desafios colocados; as principais diferenças com outras metodologias; os resultados ao nível das competências adquiridas e a mudança de comportamentos e atitudes).

Refira-se aqui a questão da definição da amostra. Acreditamos que não é condição imprescindível para a validade de uma investigação que ela se baseie numa amostra que cumpra todos os requisitos estatísticos de representatividade, pelo que, em nossa opinião – bem como na de outros – “é necessário substituir a noção global

de representatividade por uma noção mais ampla, a de adequação da amostra aos objectivos estabelecidos” (Ghiglione e Matalon, 1992: 59). Neste estudo não existe a pretensão de que a amostra seja representativa, mas que se adequue aos objetivos pretendidos. E neste caso isso parece verificar-se, no sentido em que as entrevistas dirigiram-se a vários intervenientes no processo formativo, com diferentes funções, papéis e responsabilidades.

Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas: uma entrevista à coordenadora responsável do curso piloto e atual diretora do Departamento de Formação da AMA; uma entrevista a uma tutora/formadora da ação piloto (Gerente da Loja do Cidadão das Laranjeiras); duas entrevistas a formandas (à coordenadora do Instituto de Registos e Notariado e à atendedora da AMA, ambas presentes na Loja do Cidadão de Setúbal).

Os entrevistados possuem idades que oscilam entre os trinta e dois e os cinquenta e dois anos e são do sexo feminino. Predomina o vínculo de Contrato em Funções Públicas (três entrevistadas), tendo a coordenadora um vínculo de Contrato Individual de Trabalho. A coordenadora tem cinco anos de antiguidade na organização, a tutora doze e as formandas dezoito (IRN) e dez anos (AMA). A coordenadora possui o grau académico mais elevado (mestrado), a tutora da AMA e a formanda do IRN são licenciadas, a formanda da AMA possui um curso técnico-profissional (sendo a mais jovem – trinta e dois anos).

### **3.1.2. Análise de conteúdo**

Através da análise de conteúdo dos registos das entrevistas (análise dos discursos) pretendeu-se aferir se foi, efetivamente, uma boa decisão estratégica, a introdução da metodologia *b-learning* na formação contínua dos trabalhadores. Pretendeu-se, igualmente, refletir sobre os resultados ao nível das alterações nos padrões de desempenho dos trabalhadores.

### **3.1.3. Análise documental**

Realizou-se ainda análise documental sobre a formação desenvolvida entre 2008 e 2012, tendo como fonte os seguintes documentos: inquéritos realizados aos formandos em vários períodos da formação, balanço de competências inicial e final (ênfase na ação piloto do “O Atendimento nas Lojas do Cidadão” e nos cursos de formação de âmbito comportamental) e relatórios dos responsáveis das ações de formação.

## **4. Resultados**

Neste estudo de caso foi fator preponderante a inclusão das novas tecnologias de informação aplicadas à formação. Existiu planeamento e desenho do curso a curto prazo e experimentação de um curso-piloto. Foram construídos materiais com equipas pluridisciplinares conhecedoras da atividade profissional e introduziu-se o *b-learning* na ação comportamental “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”. Perante o sucesso verificado, a organização delineou um planeamento de curto, médio e longo prazo, que se traduziu em novas ações de formação para a qualificação dos trabalhadores, com base na identificação das necessidades.

### **4.1. Ações consequentes à realização da ação piloto**

Refletindo sobre os resultados obtidos com a ação piloto, foi possível avaliar a experiência e modificar o que foi considerado suscetível de melhorias na implementação e replicação do curso “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, o que aconteceu em 2008 nas diferentes Lojas do Cidadão, por todo o país, permitindo, assim, aos profissionais da AMA obter formação na área comportamental.

A AMA teve que repensar a sua organização interna para permitir criar alicerces de suporte à viabilidade do projeto de consolidação e implementação das ações de formação, atendendo às novas metodologias. Apesar da existência de uma equipa de coordenação do projeto, foi considerado necessário criar o Departamento de



Formação (janeiro 2010), para fazer face às necessidades futuras e dar sequência ao desenvolvimento esperado ao nível da formação de todos os profissionais e parceiros da AMA.

A AMA recebeu um Prémio de Excelência em *e-learning* em setembro de 2010, atribuído pela PT Inovação, reportado às ações desenvolvidas no âmbito do *b-learning*.

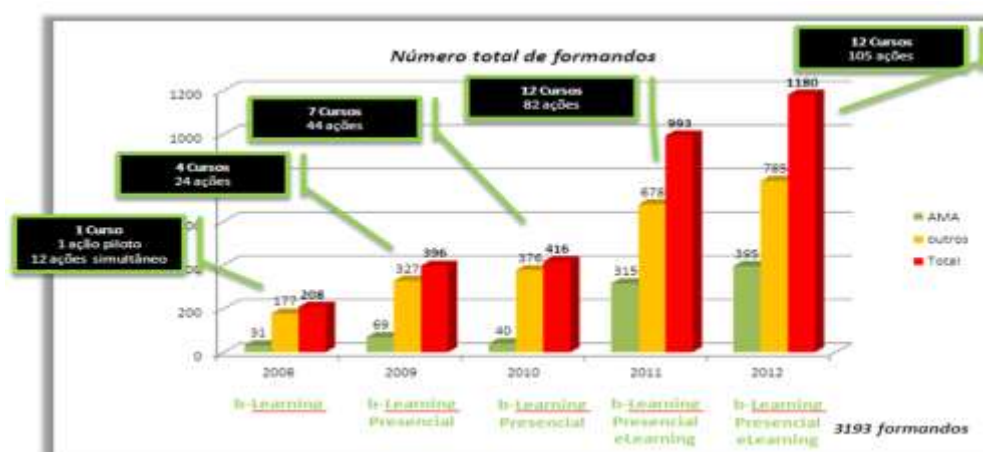
As soluções formativas e as metodologias de gestão e formação da AMA são referenciadas como exemplo a seguir na Administração Pública, através da publicação em Diário da República, nomeadamente através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010 (Presidência do Conselho de Ministros, Resolução n.º 89/2010). A nova Lei Orgânica da AMA passou a integrar na sua missão e atribuições uma alínea reportada ao *e-learning* (Presidência do Conselho de Ministros, Decreto-Lei n.º 43/2012).

Paralelamente aos vários aspetos diretamente ligados à implementação da ação piloto sobre “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, importa reforçar que a AMA tem colaborado com uma entidade do setor público, com 2500 profissionais, na conceção dos materiais e na partilha de conhecimento com os profissionais dessa organização para possibilitar a implementação da formação com recurso às novas tecnologias, através de uma metodologia mista de *b-learning* em áreas de carácter técnico, permitindo formação aos seus trabalhadores de forma rápida e eficaz num curto espaço de tempo, corroborando o referido por Santos (2002) e Piskurick (2003).

#### **4.2. Ações de formação realizadas (2008 a 2012)**

No Gráfico 1 é possível verificar a evolução nas metodologias de formação utilizadas, de 2008 a 2012, considerando as experiências acumuladas e o número de profissionais que puderam ter acesso à formação neste período, num total de 3193 formandos.

Gráfico 1: Formação promovida na AMA de 2008 a 2012



Fonte: AMA.

Após a formação da ação piloto, a AMA desenvolveu, no ano de 2008, doze ações na metodologia de formação *b-learning* com o curso “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, para um total de 208 profissionais da AMA e profissionais das entidades parceiras. O curso foi replicado a nível nacional por Braga, Porto, Aveiro, Viseu, Coimbra e Lisboa.

No ano de 2009, a AMA conseguiu alargar esta metodologia e proporcionar outros cursos em quatro temáticas diferentes, promovendo vinte e quatro ações com utilização da metodologia *b-learning* e presencial, para 396 profissionais. A formação em *b-learning* promovida abrangeu as seguintes ações: “As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviço ao Cidadão”, “As Lojas do Cidadão: Missão e Funcionamento Interno”, “O Atendimento nas Lojas do Cidadão” e “Liderança e Gestão de Equipas nas Lojas do Cidadão”.

No ano 2010, beneficiaram de formação inicial profissionais das Lojas do Cidadão (220 formandos) e profissionais dos Balcões Multisserviços (BMS) (113 formandos), dispersos pelo País. Foram realizados cursos de aperfeiçoamento na temática “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”; dinamizaram-se ações de “Liderança e Gestão de Equipas” em várias Lojas do Cidadão; beneficiaram de formação as Lojas de Empresa (cinquenta e sete formandos); e foi realizada formação específica no âmbito da Administração Eletrónica e Serviços (trinta e oito formandos). Em suma, foi possível alargar a formação a todo o País e conceber novas temáticas formativas, tendo sido

realizadas quarenta e quatro ações em sete cursos diferentes, através das metodologias *b-learning* e presencial, com a participação de 416 formandos.

Em 2011 a AMA continuou a diversificar a sua oferta formativa, com doze ações diferentes, abrangendo 922 formandos, tendo desenvolvido oitenta e duas ações, repartidas pelas metodologias *b-learning*, presencial e *e-learning*. Da formação dinamizada, algumas das ações foram ministradas exclusivamente através da metodologia *e-learning*. No ano de 2011 implementou-se um maior número de ações de formação contínua na modalidade exclusivamente *e-learning*, dada as necessidades sentidas ao nível dos serviços (centrais, Lojas do Cidadão, Lojas de Empresa, Balcões Multisserviços). Conseguiu-se dar uma resposta transversal, rápida e eficaz às necessidades sentidas pelos profissionais e pela organização. Através de um modelo *just-in-time* foi possível conseguir ganhos significativos, face a outras soluções presenciais, não descurando a qualidade da oferta formativa.

No ano de 2012, foram ministrados doze cursos diferentes e desenvolvidas 105 ações de formação. As metodologias de formação utilizadas foram o *b-learning*, presencial e o *e-learning*. Houve uma maior aposta na metodologia *e-learning*, permitindo um maior acesso à formação pelos profissionais da AMA e de entidades parceiras (1180 formandos).

#### **4.3. O *e-learning* e o *b-learning* enquanto processo de desenvolvimento**

Através deste estudo, nomeadamente pela análise documental e pelas entrevistas realizadas, foi possível aferir que o *e-learning* e o *b-learning* são ferramentas importantes no desenvolvimento da formação contínua dos profissionais. Os conhecimentos e aplicação das TIC básicas tornam-se elementos chave para que os profissionais possam ter uma maior facilidade em trabalhar em plataformas de aprendizagem.

A inclusão de novas tecnologias de informação aplicadas à formação, em especial o *b-learning*, demonstrou ser um elemento preponderante na formação contínua dos trabalhadores das Lojas do Cidadão. Nas palavras de uma formanda:

[...] de início foi a novidade, nunca tinha feito uma ação *b-learning* era sempre tudo presencial. Depois comecei a aperceber-me que o facto de não estarmos sempre dentro de uma sala e podermos disciplinar o nosso tempo e tentar intercalar as nossas atividades diárias com a formação era uma mais-valia. (Formanda A – Assistente Operacional)

Considerando as necessidades de formação e a oportunidade de implementação deste projeto, a coordenadora do projeto referiu que era urgente possibilitar formação aos funcionários, pois alguns não tinham formação desde 2004. Dado o crescimento previsto das Lojas, havia necessidade de permitir formação aos trabalhadores de norte a sul, mencionando a necessidade de:

[...] fazer um projeto de formação contínua, mas que fosse um projeto mais prático, mais flexível a nível temporal e a nível espacial, mas que desse também à organização capacidade de formar tantos profissionais em tempo rápido e útil, daí surgir a metodologia *blended learning* [...]. (Responsável de Formação – Coordenadora do Projeto)

Sustentando o referido no estudo do CIPD (2013), a tutora apontou como mais valia do projeto a possibilidade de englobar a componente presencial e digital, permitindo chegar a todos (considerando a dispersão geográfica) com um conteúdo formativo normalizado, realizado à medida das necessidades de formação conhecidas e tendo em conta as mudanças comportamentais necessárias. Nas suas palavras:

[...] o fator crítico de sucesso foi exatamente não ser uma formação teórica, mas uma formação que partia de conteúdos teóricos para situações de uma metodologia situacional e a partir dessas situações procurar então trabalhar comportamentos [...] outra mais valia foi o contacto entre formandos a nível nacional [...] nas ações *b-learning* nós podemos interagir entre formandos e entre tutor e formandos e, dessa forma, a partilha da formação, de situações, de dificuldades, dos sucessos torna-se extremamente mais alargada e por isso é uma mais valia, tanto para os formandos como para o tutor. (Tutora – Coordenadora da Loja do Cidadão das Laranjeiras)

Para a coordenadora do projeto, os fatores de diferenciação desta modalidade de formação são a flexibilidade possibilitada para apoiar os profissionais permitindo o desenvolvimento das suas competências, a disseminação da formação contínua, a partilha de experiências e desafios entre os vários profissionais das Lojas do Cidadão a nível nacional, permitindo ainda uma maximização de custos.

Algumas das vantagens identificadas pela coordenadora da ação, para que os trabalhadores frequentassem ações através da metodologia de *b-learning*, foram a dispersão geográfica, a flexibilidade espacial e temporal, o facto de nas Lojas os funcionários trabalharem por turnos, o que necessitava de uma gestão da formação adequada à sua realidade e poderiam gerir o seu tempo de acordo com a sua disponibilidade, a tutoria acompanhada, os fóruns de partilha e o estarem à distância de um clique 24 horas.

Atendendo ainda ao testemunho da coordenadora do curso, uma das desvantagens que se identificou no início da ação foi o facto do público-alvo ser constituído por profissionais com diferentes competências ao nível da informática, como utilizadores de *office* e Internet, mais habituados a utilizarem as aplicações específicas da sua entidade. Contudo, esta desvantagem, originou que, após um impacto inicial, estes formandos desenvolvessem as suas competências nestas tecnologias. Nas suas palavras:

[...] a própria literacia digital de muitos profissionais era abaixo do normal, a utilização de *softwares* específicos para as suas entidades e para o atendimento, a nível do *office* e a nível inclusivamente da Internet e do e-mail não estava em vários profissionais muito enraizada inclusivamente, o que acabou por permitir desenvolver essas competências [...]. (Responsável de Formação – Coordenadora do Projeto)

Como fatores de sucesso para implementação do *b-learning*, destaca-se o envolvimento da direção e outros agentes decisores do organismo, na lógica do definido por Piskurick (2003). Nas palavras da responsável do Departamento de Formação da AMA:

[...] como ponto forte foi o grande envolvimento, quer da direção desde o início do projeto, o envolvimento da direção e da estratégia, são verdadeiramente importantes [...]. (Responsável de Formação – Coordenadora do Projeto)

Desde a ação piloto que, com o envolvimento dos destinatários da formação, coordenadores e outras equipas, se realiza o levantamento das necessidades específicas de formação dos recursos humanos da AMA, para que o Departamento de Formação possa adequar a sua oferta formativa às mudanças necessárias para uma resposta rápida e eficaz da organização às exigências do meio envolvente. A

responsável do projeto reforçou, ainda, que a formação teve como ponto positivo o facto de despertar nos profissionais uma autoavaliação mais consciente:

[...] porque a organização pretende ser uma organização que responda rapidamente às mudanças, às exigências dos cidadãos[...] que prepara os seus profissionais para reagir com qualidade aos desafios que eles têm diariamente[...]. A formação fez também com que as pessoas tenham mais consciência dos seus pontos fortes e pontos a melhorar. (Responsável de Formação – Coordenadora do Projeto)

Para além do envolvimento da direção tem que existir uma equipa multidisciplinar (Piskurick, 2003), com várias competências, conhecimentos e experiências diversas: profissionais do terreno com conhecimentos das reais necessidades identificadas, quer seja pelas chefias das Lojas/Entidades e/ou atendendo aos destinatários da formação. Neste sentido, a AMA envolveu vários profissionais diferentes e entidades externas para conceção dos produtos multimédia que pretendiam ter como produto final.

Refira-se ainda a importância que a tutora da ação destacou no facto da metodologia *b-learning* ter permitido que vários formandos de vários pontos do país interagissem entre si, partilhassem as suas vivências de trabalho nas Lojas do Cidadão, revelando-se uma metodologia muito eficaz num contexto de grande dispersão geográfica (Armstrong, 2009 [1977]).

No que concerne à diferenciação entre as aprendizagens em ambiente *b-learning* e presencial, o *b-learning* possibilitou que fossem explorados os materiais pedagógicos e se verificasse a partilha de ideias com os colegas ao longo do tempo que dificilmente seria possível numa ação presencial. Especificando:

[...] o facto de nós nos computadores termos cenários, digamos assim, pequenas peças de teatro, a dar-nos a imagem daquilo que podia acontecer e daquilo que não devia acontecer, é muito boa. E nas presenciais possivelmente não acontece, a acontecer obrigava então a que houvesse muitas sessões presenciais e muitas interações, e ali não, e isso foi importante ao nível do *b-learning* porque era fácil as pessoas iam, tinham gosto em ir à plataforma, deixar as suas opiniões deixar os pontos de vista, e isso é importante interagir com tanta gente[...] isso é positivo. (Formanda B – Coordenadora de Serviço do IRN)

Atendendo às aprendizagens, motivação e conhecimentos partilhados, verificaram-se reações muito positivas de pessoas que nunca tinham beneficiado de

formação nesta metodologia, tendo ficado adeptos da mesma, por esta permitir uma grande flexibilidade. Pessoas com uma vida familiar exigente conseguiram gerir melhor o seu tempo e dedicar-se à formação, partilhando ideias, esclarecendo dúvidas, construindo soluções para os desafios do dia-a-dia, tornando-se um espaço de verdadeiras comunidades de práticas, ou seja:

[...] comunidades de experiência. Demos o ponto de partida na formação com os fóruns e a partir daí as pessoas criam novas ideias e criam novas soluções [...].  
(Coordenadora de Formação – Coordenadora do Projeto)

Ainda atendendo às aprendizagens, motivação e conhecimentos adquiridos refira-se que nesta ação de formação houve muito mais partilha do que aquela que seria possível numa sessão presencial (Fontaine, 2005; Siqueira e Welchsler, 2006). Houve marcos importantes como a motivação, a forma como foram abordados e explorados os conteúdos e ideias-chave. Nas palavras de uma formanda:

[...] houve muito mais partilha, não sei se isso ia acontecer se fosse uma ação presencial, porque a motivação foi diferente [...] quando estamos a fazer alguma coisa que nos dá muita motivação, ficamos com muita informação retida. Ainda hoje, coisa que não acontecia antes da formação, lembro-me que havia partilha nos fóruns entre as pessoas, como é que atendiam, o que é que faziam, a troca de experiências [...]. (Formanda A – Assistente Operacional de Atendimento ao Cidadão)

## **5. Conclusão**

A necessidade de adequar estratégias e modalidades de formação aos atuais contextos de competitividade e de mudança tem conduzido as organizações na procura de modelos de formação menos tradicionais, que assegurem a aprendizagem e uma melhoria da eficácia do desempenho dos trabalhadores, ao mesmo tempo que possibilitem encontrar resposta a um conjunto de constrangimentos que dificultam o acesso à formação, nomeadamente, a dispersão geográfica, a falta de tempo e os custos associados às deslocações (Cardim, 2005; Armstrong, 2009 [1977]; Piskurich, 2003).

Neste sentido, o objetivo deste estudo foi analisar a importância da formação *b-learning*, enquanto instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores da AMA.

A introdução da metodologia de formação *b-learning* e os resultados obtidos incentivaram a disseminação deste tipo de metodologia formativa e de novas modalidades de formação, indo ao encontro das necessidades de formação da organização no contexto de descentralização geográfica. Esta situação vem corroborar o defendido por Mason e Rennie (2006) quando sustentam que o *b-learning* propicia um campo de aprendizagem mais vasto, integrando também a formação *e-learning* e a própria formação presencial.

Como principais vantagens da utilização do *b-learning* destacam-se a flexibilidade temporal e espacial, o desenvolvimento de competências comportamentais e informáticas, o acompanhamento personalizado, a aprendizagem individualizada, a partilha de informação entre profissionais, a criação de uma rede social, o forte potencial de disseminação da missão, valores e cultura da organização. Este estudo evidenciou também algumas limitações inerentes a esta metodologia, como a necessidade de automotivação, de autodisciplina, de maturidade e de conhecimentos exigidos aos formandos. Estes aspetos são particularmente importantes já que, conforme sustentado por Morais e Cabrita (2008), nem todos estão preparados para a aprendizagem *online*, porque se apresentam pouco motivados ou sem maturidade suficiente para se responsabilizarem pela sua aprendizagem.

Com base nos dados recolhidos através das entrevistas, foi possível verificar que, entre as aprendizagens, motivações e conhecimentos adquiridos e partilhados pelos formandos, os mais relevantes foram a melhoria das suas competências ao nível comportamental e informático, a partilha de informação com os colegas e a motivação ao longo do curso, permitindo ganhos significativos na sua formação (Fontaine, 2005; Siqueira e Welchsler, 2006). Os profissionais afirmaram ter conseguido atingir os objetivos, pois aplicam diariamente as aprendizagens, reforçam a importância dos conteúdos, reveem os cenários criados nas suas experiências do dia-a-dia, destacando a partilha de experiências com os diferentes colegas das diferentes Lojas para encontrar soluções conjuntas, corresponsabilizando-os pelo processo e pelo sucesso da própria aprendizagem, conforme sustentado por Piskurich (2003).



Face aos objetivos definidos, a ação de formação *b-learning* “O Atendimento nas Lojas do Cidadão” revelou-se uma opção estratégica para os profissionais da AMA, ajustada às necessidades de formação da organização. Permitiu, ainda, a criação de um Departamento de Formação com o objetivo de desenvolver e suportar as atividades de formação interna.

Em termos de estudos futuros, sugere-se:

- analisar como é atualmente percecionada pelos diferentes profissionais a formação com recurso a novas metodologias (*e-learning*, autoformação, etc.);
- a realização de um estudo comparativo que permita à organização validar o grau de eficácia das várias modalidades de formação.

## Referências Bibliográficas

- ARMSTRONG, M. (2009 [1977]). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11.<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page.
- CARDIM, J.E.V.C. (2005). *Formação Profissional: Problemas E Políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CIME - COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA O EMPREGO (2001). *Terminologia de Formação Profissional: Alguns Conceitos de Base III*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- CIPD - CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2013). E-Learning: Resource Summary. Disponível em <<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/e-learning.aspx>> consultado em 19.12.2013.
- DUHANEY, D.C. (2004). Blended Learning in Education, Training, and Development. *Performance Improvement*, 43(8), 35-38. Doi: 10.1002/pfi.4140430810
- FONTAINE, A.M. (2005). *Motivação em Contexto Escolar (Temas Universitários)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (1992). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Lisboa: Celta Editora.
- GOMES, M.J. (2005a). E-Learning: Reflexões em Torno do Conceito. *Challenges'05: Actas do Congresso Internacional sobre Tecnologias da Informação e Comunicação na Educação*, 4 (pp. 229-236). Braga: Universidade do Minho, Centro de Competência Nónio Século XXI.
- GOMES, M.J. (2005b). Desafios do E-Learning: Do Conceito às Práticas. *Actas do Congresso Galaico-Português de Psicopedagogia*, 8 (pp. 66-76). In B.D. Silva e L.S. Almeida (Coords.). Braga: Universidade do Minho, Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia.
- GRAHAM, C. R. (2006). Blended Learning Systems: Definition, Current Trends, and Future Directions (cap. 1). In C.J. Bonk e C.R. Graham (Eds.), *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco: Pfeiffer.
- JONASSEN, D. (1996). O Uso das Novas Tecnologias na Educação à Distância e a Aprendizagem Construtivista. *Revista Em Aberto*, 16 (70), 70-88.
- LAGARTO, J. e MINEIRO, A. (2011). O B-Learning ao Serviço da Educação da Comunidade Surda. *Indagatio Didactica*, 3(2), 144-155.

- LENCASTRE, J.A. e CHAVES, J.H. (2005). O B-Learning como Metodologia de Aprendizagem: Um Estudo para a sua Utilização na Disciplina de Tecnologia Educativa. *Actas do Congresso Galaico-Português de Psicopedagogia*, 8 (pp. 2673-2684). In B.D. Silva e L.S. Almeida (Coords.). Braga: Universidade do Minho.
- LOPES, A. e PICADO, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da Qualificação Individual à Aprendizagem Organizacional*. Ramada: Edições Pedagogo.
- MACDONALD, J. (2008). *Blended Learning and Online Tutoring: Planning Learner Support and Activity Design* (2.ª ed.). Hampshire/Burlington: Gower.
- MAGANO, J., CASTRO, A.V. e CARVALHO, C.V. (2008). O E-Learning no Ensino Superior: Um Caso de Estudo. *Educação, Formação & Tecnologias*, 1(1), 79-92.
- MASON, R. e RENNIE, F. (2006). *E-Learning: The Key Concepts*. New York: Routledge.
- MORAIS, N.S. e CABRITA, I. (2008). B-Learning: Impacto no Desenvolvimento de Competências no Ensino Superior Politécnico. *Tékhne – Revista de Estudos Politécnicos*, (9), 194–224.
- PINA e CUNHA, M., REGO, A., GOMES, J.F.S., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C.A. e CAMPOS E CUNHA, R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- PISKURICH, G.M. (Ed.) (2003). *The AMA Handbook of E-Learning: Effective Design, Implementation, and Technology Solutions*. New York: AMACOM.
- PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS. Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de fevereiro, Diário da República.
- PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS. Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, Diário da República.
- PUNCH, K.F. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage.
- ROSENBERG, M.J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivery Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.
- ROSENBERG, M.J. (2006). *Beyond E-Learning: Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge, Learning and Performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- SANTOS, A.M. (2002). *Ensino à Distância & Tecnologias de Informação E-Learning*. Lisboa: FCA - Editora Informática.
- SIQUEIRA, L.G.G. e WELCHSLER, S.M. (2006). Motivação para a Aprendizagem Escolar: Possibilidade de Medida. *Avaliação Psicológica*, 5(1), 21-31.
- VENTURA, M.M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista SOCERJ*, 20(5), 383-386.
- WILLS, M. (1998). *Managing the Training Process: Putting the Principles into Practice* (2.ª ed.). USA: Gower.
- YIN, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4.ª ed.) London: Sage.

**ALEXANDRA PALMEIRO SOUSA** é coordenadora das Lojas do Cidadão de Setúbal e Pinhal Novo e consultora de formação na área de Administração e Gestão. Licenciada em Organização e Gestão de Empresas e Pós-Graduada em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pelo ISCTE-IUL. Concetora técnico-pedagógica de conteúdos para *e-learning*. Autora de diversas comunicações na área da Administração e Gestão de Recursos Humanos. Endereço institucional: Agência para a Modernização Administrativa, Loja do Cidadão de Setúbal, Avenida Bento Gonçalves, nº 30 - D, 2910-431, Setúbal, Portugal.

**JOÃO PEDRO CORDEIRO** é docente na ESCE/IPS, lecionando diversas disciplinas da área da Gestão de Recursos Humanos. Doutor em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego

pelo ISCTE-IUL. Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos pelo ISCTE-IUL. Autor de diversos artigos e comunicações na área de Gestão de Recursos Humanos. Investigador do DINÂMIA'CET-IUL na área da Inovação, Conhecimento e Trabalho. Endereço institucional: Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Campus do IPS, Estefanilha, 2910-503, Setúbal, Portugal.

*Submitted: 26 May 2014.*

*Accepted: 26 January 2015.*

## **Eficácia e eficiência das equipas em contexto de reunião: Estudo de caso**

### **The productivity of teams in the meeting context: Case study**

**Gabriela Gonçalves**

Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação, Faro, Portugal  
ggoncalves@ualg.pt

**Inês Pereira**

ines\_pereira\_mir@hotmail.com

**Cristina Gonçalves**

Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro, Portugal  
cjesus@ualg.pt

**Joana Vieira dos Santos**

Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação, Faro, Portugal  
jcsantos@ualg.pt

**Rui Bártolo Ribeiro**

ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal  
rui.ribeiro@ispa.pt

### **Resumo**

A vida organizacional reveste-se de complexos processos e atividades diárias, que visam o aumento da eficiência e produtividade. Uma dessas atividades são as reuniões de trabalho. Apesar da sua utilidade em ajudar organizações e grupos a atingir os seus objetivos, os seus custos são elevados e descurados por parte das organizações. Este estudo exploratório tem como finalidade a construção de uma fórmula de diagnóstico organizacional para a avaliação da eficácia das reuniões, focada na análise do custo-benefício de uma reunião de trabalho. Partindo de uma amostra de sete reuniões realizadas em uma unidade de gestão de uma instituição pública de ensino superior, os dados revelam que são tomadas em média cerca de seis decisões por reunião e que os custos de uma hora de reunião rondam os 496,68€, sendo o índice de produtividade de 198,67€. A aplicação deste instrumento em contexto organizacional poderá permitir uma maximização da eficácia das reuniões e do desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** reuniões; análise custo-benefício; produtividade; eficácia; eficiência.

### **Abstract**

Organizational life encompasses complex processes and daily activities aimed at increasing efficiency and effectiveness. Workplace meetings are one of such activities that, despite their usefulness in helping organizations to achieve their goals, can be an overlooked practice, with high financial burdens. This exploratory study intends to build an organizational diagnosis formula aimed at assessing the cost-benefit effectiveness of workplace meetings. Based on a sample of seven meetings in a management unit of a higher education public institution, our data show that each meeting results, on average, in six decisions, with the estimated cost in personnel time for each meeting of 496.68€ and a resulting productivity ratio of 198.67€ per decision. The application of our diagnosis formula might contribute to maximize the effectiveness of meetings and organizational performance.

**Keywords:** meetings; cost-benefit analysis; effectiveness; productivity; efficacy; efficiency.

## **1. Introdução**

“Outra reunião não!” É o título de um artigo de Rogelberg et al. (2006) mas é também uma das frases mais ouvidas nas organizações!

As reuniões são um suporte para muitas das atividades organizacionais e os seus colaboradores despendem muito tempo nelas. Para muitos constituem uma verdadeira perda de tempo, de energia (Miller e Pincus, 2004) e de dinheiro! Apesar da contribuição evidente das reuniões no alcance dos objetivos das organizações, passar muito tempo em reuniões e ter muitas reuniões acarreta não só custos monetários para a organização, mas também custos a nível psicológico para os trabalhadores, já que afetam o seu bem-estar psicológico, causando sentimentos de fadiga, perceção de um trabalho pesado e insatisfação no trabalho (Rogelberg, Shanock e Scott, 2012).

De acordo com Schwartzman (1986) os estudos organizacionais têm negligenciado as reuniões. Para esta autora, as reuniões têm sido utilizadas como uma ferramenta metodológica do estudo de outros tópicos (ex.: dinâmica de grupos e tomada de decisões) e não analisadas *per se* de forma correta. As investigações sobre reuniões são relativamente escassas, focando-se sobretudo no seu formato (Bluedorn, Turban e Love, 1999), na sua estrutura (Volkema e Niederman, 1995) ou no modo como são conduzidas (Kiesler e Sproull, 1992; Rawlins, 1990). As reuniões têm, ou pelo menos deveriam ter, como função primordial, ajudar as organizações e os seus colaboradores a atingir os seus objetivos. A sua utilidade como ferramenta organizacional é evidente. A análise do investimento que as organizações fazem nas reuniões e o seu retorno em termos de eficácia e eficiência é um tema que se reveste de extrema importância para uma gestão de recursos, quer humanos quer financeiros, contudo é um tema que tem sido muito pouco aprofundado. No contexto do ensino superior, as atividades dos docentes implicam uma elevada exigência cognitiva e, com frequência, o dispêndio de tempo muito além das quarenta horas semanais; no entanto, o resultado deste esforço é, em geral, impalpável. De entre as atividades encontram-se a lecionação de aulas, a orientação de alunos, as atividades de investigação e extensão, bem como a participação em diversas reuniões deliberativas. Todas estas tarefas integram uma produção quase sempre invisível aos olhos da própria comunidade académica e, em

particular, aos que se encontram fora da mesma (Borsoi, 2012). Dada a sua atualidade e pertinência, pretendemos, com este estudo de caso, contribuir para a construção de um instrumento organizacional que permita às organizações avaliar a eficiência das suas reuniões, a partir do seu custo-benefício e assim maximizar os seus resultados e melhorar o desempenho organizacional.

## **2. As reuniões**

As reuniões fazem parte do dia-a-dia de qualquer organização ou grupo. De acordo com Tropman (2003) inúmeras decisões sobre o futuro da organização são tomadas diariamente, a maioria delas através de todos os tipos (face a face, eletronicamente, etc.) de reuniões.

Schwartzman (1986) definiu-as como encontros, previamente planeados, entre duas ou mais pessoas com o propósito de interagirem sobre assuntos de trabalho. Para Rogelberg (2006) as reuniões são interações sociais laborais com objetivos bem definidos, ocorrem entre duas ou mais pessoas, sendo mais estruturadas do que uma simples conversa, mas menos do que uma conferência. São pré-agendadas, duram em média trinta a sessenta minutos e podem ser realizadas face a face (presencialmente), à distância (ex.: videoconferências) ou mistas. Como Rogelberg et al. (2010) afirmaram, as reuniões são uma parte constitutiva da vida laboral, fornecendo um vasto leque de troca de informações, tomadas de decisão, planeamento e monitorização de processos, sendo cada uma destas componentes organizacionais essenciais ao desempenho e sucesso das equipas. Partindo da teoria da regulação da atividade que foi aplicada ao local de trabalho (ver Zijlstra et al., 1999), a gestão eficaz das reuniões é particularmente importante para as equipas, devido à interdependência dos seus membros, especialmente quando as equipas têm objetivos que envolvem trabalho complexo e dinâmico, que requerem interações intensivas (O'Neill e Allen, 2012).

As reuniões têm normalmente como objetivos a resolução de problemas, a tomada de decisões (ver McComas et al., 2007), a partilha de informação (McComas, 2003), a realização de *brainstormings* (Reinig e Shin, 2002) e a socialização. Além do mais, as reuniões apresentam-se como uma oportunidade de aprendizagem

organizacional, uma vez que são um contexto privilegiado para a transmissão e partilha de informação, espelhando o processo comunicacional e a cultura organizacional (Deshpande e Webster, 1989).

São igualmente um dos poucos cenários do local de trabalho no qual os colaboradores colocam em prática atividades funcionais, relacionais e culturais (ver Rogelberg et al., 2010).

De acordo com Yates e Orlikowski (1992), as reuniões podem ser vistas como uma das categorias da comunicação organizacional, à semelhança de outras como os memorandos, relatórios, seminários, e-mails e cartas de negócios. Estas categorias comunicacionais, que estão socialmente enraizadas nas organizações, definem os comportamentos comunicacionais das pessoas (Im, Yates e Orlikowski, 2005; Orlikowski e Yates, 1994). Estas categorias ou géneros da comunicação organizacional servem de modelo para a interação social que fornece fortes normas para a comunicação e coordenação (Yates e Orlikowski, 2002). Similarmente, Schwartzman (1986) reconhece as reuniões como uma forma social regulada por convenções específicas. Deste modo, as reuniões apresentam importantes diferenças culturais, variando assim de país para país e de cultura para cultura (Köhler, Cramton e Hinds 2012). Por exemplo, nos Estados Unidos, uma reunião tem como principal objetivo a tomada de decisões; no Japão, as reuniões servem para confirmar decisões que foram discutidas entre membros de pequenos grupos; no México, a reunião de trabalho serve para a construção de relações de confiança; na Holanda, a sua finalidade é identificar todas as fraquezas das abordagens ou planos definidos organizacionalmente (DiStefano e Maznevski, 2000).

Dada a sua utilidade não é surpreendente que o peso das reuniões tenha aumentado nas últimas décadas (Mosvick e Nelson, 1987).

Desde o estudo realizado por Mintzberg em 1973, que evidenciou que a maioria dos gestores passava cerca de 69% do dia de trabalho em reuniões, o tempo despendido em reuniões tem aumentado (ex.: Tobia e Becker, 1990). Esse tempo implica gastos diretos (salários associado ao tempo dos participantes), assim como gastos indiretos (custos de oportunidade, i.e., tempo que poderia ser usado para atividades mais produtivas) conforme evidencia Rogelberg, Scott e Kello (2007).

Outro tipo de custos indiretos está associado ao aumento da fadiga e stress dos trabalhadores (Luong e Rogelberg, 2005), insatisfação no trabalho e diminuição do comprometimento organizacional (Rogelberg et al., 2010). Quando as reuniões se focam em tópicos que tendem a deixar os trabalhadores ansiosos (como sejam, mudança de iniciativas e tarefas, *downsizing*), as organizações correm o risco de aumentar a incerteza dos trabalhadores e as intenções de *turnover* e diminuir as atitudes chave como a satisfação com o trabalho, o bem-estar psicológico, a satisfação comunicacional, a identificação organizacional (Downs e Hazen, 1977; Johnson et al., 1996), e consequentemente, pode conduzir à perceção de quebra no contrato psicológico.

A forma como as reuniões são geridas, e o tempo e dinheiro que nelas são investidos, são uma das maiores preocupações das organizações. Cerca de 50% das reuniões acabam por ser uma perda de tempo (Mosvick e Nelson, 1987), um terço desse tempo é improdutivo e dois terços das reuniões falham no alcance dos objetivos propostos (Green e Lazarus, 1991). De acordo com Davis (2011), a maioria das reuniões falha devido à falta de conhecimento, à falta de competências e à falta de ação. Também a sua duração interminável, a impreparação dos participantes, o desconhecimento da agenda, os conflitos (Pina e Cunha et al., 2005) ou mesmo uma fraca liderança, são fatores que contribuem para o fracasso da reunião e para o tédio e frustração dos seus participantes. Preparar antecipadamente a reunião e o seu desenho estratégico, considerando os temas a tratar, a hora, o local, a disposição da sala e de lugares, os participantes, etc. é um processo fundamental para evitar, ou pelo menos tentar evitar, o insucesso de mais uma reunião. Algumas grandes empresas criaram estratégias para uma melhor gestão das reuniões: a Amazon Corporation, por exemplo, implementou a diretriz das duas *pizzas* (Deutschman, 2004), i.e., o número de pessoas presentes numa reunião não deve exceder o número de pessoas que duas *pizzas* conseguem alimentar; a Intel Corporation decorou a sala de reuniões com cartazes onde se pode ler: “Sabes o propósito desta reunião? Tens uma agenda? Sabes qual o teu papel?” (Rogelberg, Shanock e Scott, 2012).

Não só a preparação da reunião é um fator chave, como também a avaliação dos seus custos e benefícios. Avaliar o investimento da organização numa reunião e o seu retorno, tendo como base a sua eficiência, é sem dúvida um critério fundamental e



imprescindível para que as organizações reestruturem a sua estratégia comunicacional, focando-se nos fatores críticos de sucesso, com vista a um melhor desempenho, evitando gastos em recursos tangíveis (dinheiro e tempo) e intangíveis (desgaste psicológico dos recursos humanos).

### **3. Eficácia e eficiência de uma reunião**

A maneira como as reuniões são geridas tem implicações não só na saúde económica das organizações ou grupo, mas também na saúde psicológica e emocional dos seus membros (Rogelberg, Shanock e Scott, 2012). Para Alessandra e Hunsaker (1993) as reuniões são a atividade comunicacional mais dispendiosa do mundo empresarial. Romano e Nunamaker (2001) estimaram que a maioria das organizações gasta cerca de 7% a 15% do seu orçamento em reuniões. Um estudo realizado pela empresa Xerox em 1995 permitiu estimar, com base na duração de uma reunião e dos salários dos colaboradores, que os seus custos diretos com reuniões rondavam cerca de cem milhões de dólares/ano (Romano e Nunamaker, 2001). De acordo com Alessandra e Hunsaker (1993), os gestores perdem em média cerca de 25% a 35% do seu tempo em reuniões e o custo médio de cada reunião ronda os mil dólares. Segundo Van Vree (1999), nas organizações com menos de dez pessoas, os trabalhadores passam cerca de 10% do seu tempo a preparar ou realizar reuniões, e nas organizações com 500 ou mais pessoas, os trabalhadores gastam em média 75% do seu tempo, nessas mesmas atividades. Considerando todos estes gastos, avaliar a eficácia e eficiência das reuniões será uma mais-valia para as organizações, já que lhes permitirá gerir um dos bens mais preciosos - o tempo - e aumentar a produtividade.

De acordo com Rogelberg, Shanock e Scott (2012), há duas formas de estimar o custo de uma reunião tendo como base o tempo nela despendido. Uma das formas é através da informação do número de reuniões e tempo gasto por cada colaborador numa reunião, juntamente com a informação acerca do seu salário; o investimento numa reunião pode ser calculado por pessoa, divisão ou toda a organização, por dia ou semana de trabalho. Para analisar o retorno desse investimento, deverá recolher-se informação acerca da sua eficácia/eficiência. Esta análise pode ser feita através de um questionário aplicado aos participantes, com o objetivo de recolher informação sobre

a eficiência e o valor da reunião. Outra hipótese é através de observadores treinados, internos ou externos à organização, que ficam encarregues de observar uma amostra de reuniões, fazer o seu acompanhamento e fornecer estimativas sobre a sua eficiência e valor. Através dessa informação poderá ser feita uma estimativa da percentagem de tempo útil *versus* o tempo desaproveitado (improdutivo) nas reuniões, assim como a percentagem de reuniões que são realmente necessárias.

Para Cohen et al. (2011) a avaliação das reuniões feita pelos participantes é de extrema importância, já que o modo como percebemos o ambiente ajuda-nos a formar atitudes perante esse ambiente, o que irá afetar a maneira como pensamos e nos comportamos nesse ambiente, agora e no futuro (Ajzen e Fishbein, 1980). Isto significa que o modo como os colaboradores percecionam uma reunião poderá ter importantes implicações atitudinais e comportamentais. De facto, todas as decisões tomadas numa sala de reuniões refletem a competência e o carácter de cada participante, a maneira como cada um lida com o conflito, a forma como comunica, a sua habilidade para a resolução de problemas e o seu nível de responsabilidade (Davis, 2011).

Se os colaboradores de uma organização possuem realmente valor para a instituição e se o capital humano é realmente uma forma de capital (Sturman, 2012), as atividades desenvolvidas pelos recursos humanos no seio da organização, como é o caso das reuniões de trabalho, possuem um custo proporcional ao valor dos colaboradores nelas envolvidos, que face à importância dos *outputs* produzidos para a estratégia organizacional nos dá uma indicação da eficiência das mesmas.

Tomando como base as propostas de Rogelberg, Shanock e Scott (2012), o objetivo deste estudo de caso, será a construção de uma fórmula de análise da eficácia/eficiência de reuniões, que possa ser adequada a cada organização e ao conteúdo das reuniões, sem recorrer a observadores nem à subjetividade da perceção. Pretende-se criar um padrão de funcionamento, que se adeque ao perfil da situação, e permita identificar aquilo que é percebido e desejado numa reunião de trabalho. Desta forma, as organizações poderão encontrar um índice de avaliação das suas reuniões e proceder a melhorias que visem a redução de custos como o dinheiro, o tempo e o aumento de produtividade de cada reunião, melhorando assim a sua rentabilidade e desempenho organizacional.

Para cálculo da produtividade de uma reunião de trabalho tomou-se por referência os estudos de análise de utilidade utilizados para a tomada de decisão por determinadas práticas da gestão de recursos humanos (Boudreau, 1983; Cascio, 2000). Para Boudreau (1983), a análise de utilidade corresponde a um conjunto de teorias e medidas concebidas para descrever, prever e/ou explicar o que determina a utilidade ou desejabilidade das opções de decisão. Uma das maiores dificuldades nos estudos de análise de utilidade consiste na quantificação do benefício monetário para a organização. No caso do presente estudo, a abordagem é feita pela inversa, ou seja, o objetivo consiste em atingir um modelo que permita determinar o custo de uma reunião e não o seu benefício relativamente a um outro modelo de comunicação e/ou tomada de decisão organizacional. Contudo, para a determinação do custo e produtividade das reuniões de trabalho e à semelhança da métrica SDy utilizada nos estudos de análise de utilidade (que corresponde, de acordo com Sturman (2012), ao valor monetário equivalente a um desvio-padrão na variável tomada para critério), será considerada uma percentagem do salário equivalente a 40% (Hunter e Schmidt, 1983; Schmidt e Hunter, 1983). O valor de 40% do salário de um colaborador é visto como a percentagem que está diretamente associada ao seu contributo para a produtividade organizacional. É um valor convencionado, eventualmente conservador, mas frequentemente referenciado na literatura (ver Cronshaw et al., 1987).

## **4. Metodologia**

### **4.1. Amostra**

Foram consideradas as sete reuniões realizadas entre 15 de outubro de 2012 e 30 de abril de 2013. Os membros do órgão, assim como a presidência, a vice-presidência e o secretário não sofreram alterações. As sete reuniões totalizam vinte horas de trabalho.

### **4.2. Procedimento**

Com o objetivo de calcular um índice de parametrização das reuniões a partir da análise de custo-benefício, foram recolhidos dados quantitativos e qualitativos sobre

sete reuniões de uma unidade de gestão de uma organização do ensino superior, com vista à compreensão dos seus princípios, objetivos e funcionamento.

Inicialmente, foram solicitadas algumas informações ao responsável por secretariar as referidas reuniões, como as datas de realização e a duração de cada reunião (com indicação da hora de início e fim), as folhas de presença, a ordem de trabalhos e os tópicos abordados.

#### 4.3. Instrumento

Após a recolha de dados, e tendo por base o estudo de Rogelberg, Shanock e Scott (2012), o objetivo foi a construção de um instrumento que permitisse determinar a produtividade de uma reunião, tendo como referência as decisões tomadas. Deste modo, com vista ao cálculo do valor médio de cada hora de reunião, e através da análise da folha de presenças, foi contabilizado o número de membros presentes (A) bem como o vencimento/hora (B€) de cada um de acordo com a sua categoria profissional (Quadro 1).

**Quadro 1: Custo com salários durante uma hora de reunião**

Membros =  $A_1 + \dots + A_i$ , = A, em que i representa cada membro e A o número de total de membros que participam na reunião

Salário médio dos membros =  $(A_1\text{€} + \dots + A_i\text{€})/A = B$ , em que  $A_i\text{€}$  representa o salário médio (mensal) de cada membro

Custo hora em salários =  $B/22 \text{ dias úteis de trabalho}/8 \text{ horas trabalho}^1 = Z\text{€}$

De seguida, foram contabilizados o tempo de duração (em horas) de uma reunião (Y), e contabilizados os custos da sala (S) e o material impresso (M), e juntamente com a informação anterior (Z€), contabilizou-se o custo médio de uma hora de reunião (Quadro 2).

<sup>1</sup> Por simplificação considerou-se vinte e dois dias úteis de trabalho e oito horas/dia.

**Quadro 2: Fórmula de cálculo para custo da reunião**

$$Z\text{€} \times Y + (S+M) = W \text{ (custo médio de uma hora de reunião)}$$

Para o cálculo da produtividade (P€), o custo médio de uma hora de reunião (W) foi multiplicado pelo índice de produtividade média (40%), como se pode observar no Quadro 3.

**Quadro 3: Produtividade (em €) de uma hora de reunião**

$$W \text{ (custo médio de uma hora de reunião)} \times 0.40 = P\text{€}$$

Para o cálculo da eficácia, recorreremos a três membros deste tipo de unidades de gestão. Os juízes analisaram os pontos da ordem de trabalhos de cada reunião, e, construíram uma escala de ponderação com base no tipo de decisões tomadas (Tabela 1):

**Tabela 1: Escala de ponderação por tipo de decisão**

Tipo de Decisão	Valor atribuído
Decisões simples	1
Decisões moderadas	3
Decisões complexas	5

Para o cálculo do número total de decisões tomadas numa reunião, procedeu-se à soma das decisões, de acordo com a escala de ponderação. Por exemplo, se numa reunião forem tomadas três decisões simples, quatro decisões moderadas e duas decisões complexas, então o número total de decisões (TD) será:  $TD = (3 \times 1) + (4 \times 3) + (2 \times 5)$ . Deste modo, e com o objetivo de calcular o valor médio das decisões tomadas em cada reunião (MDT), o passo seguinte consiste na soma de todas as decisões

tomadas (NTD) em todas as reuniões analisadas, a dividir pelo tempo total das reuniões (Quadro 4):

**Quadro 4: Número médio de decisões tomadas em cada reunião**

NTD (número total de decisões tomadas em todas as reunião analisadas) / total horas de todas as reuniões = MDT (número médio das decisões tomadas em cada reunião)

## 5. Análise dos Dados

Após a análise de todos os dados recolhidos, e com recurso às fórmulas atrás mencionadas, procedeu-se aos cálculos para determinação do custo-benefício de uma reunião.

Em primeiro lugar, foi calculado o custo com salários de acordo com a categoria de cada membro presente (vinte e cinco), numa reunião com uma duração de 115 minutos (1:55 hora), sendo o correspondente custo médio de hora com salários 486,48€. Foram também considerados os custos com a sala (10€)<sup>2</sup> e o material impresso (0,40€)<sup>3</sup>, obtendo assim o valor de 496,68€ (Quadro 5).

**Quadro 5: Custo médio de uma hora de reunião**

$$486,48€ + 10€ + 0,40€ = 496,68€$$

De seguida foi calculada a produtividade, recorrendo ao índice de produtividade média (40%) que foi multiplicado pelo custo médio de uma hora de reunião, obtendo-se o valor de 198,67€ de produtividade (Quadro 6).

---

<sup>2</sup> Foi considerado o valor/hora que a sala poderia gerar caso fosse arrendada.

<sup>3</sup> Foi considerado o valor médio de impressão dos materiais em suporte papel do moderador.

**Quadro 6: Produtividade (em €) de uma hora de reunião**

$$496,68\text{€} \times 0,40 = \mathbf{198,67\text{€}}$$

Posteriormente, procedeu-se à análise da ordem de trabalhos, com o objetivo de contabilizar o número de decisões tomadas e a sua ponderação correspondente, consoante o tipo de decisão (simples, moderada ou complexa) (Tabela 2). Após a soma de todas as decisões, o valor total de decisões tomadas nas sete reuniões foi de 121 decisões.

**Tabela 2: Análise e ponderação das decisões tomadas**

	Decisões Simples	Decisões Moderadas	Decisões Complexas	Total de Decisões (Output)	Duração		Output (40%)
	1	3	5		Minutos	Horas	
<b>1.ª Reunião</b>	4	4	2	26	180	3:00	10,4
<b>2.ª Reunião</b>	1	0	1	6	305	5:08	2,4
<b>3.ª Reunião</b>	5	5	1	25	150	2:50	10
<b>4.ª Reunião</b>	3	3	1	17	105	1:75	6,8
<b>5.ª Reunião</b>	3	3	1	17	145	2:42	6,8
<b>6.ª Reunião</b>	3	4	0	15	165	2:75	6
<b>7.ª Reunião</b>	2	4	1	19	135	2:25	7,6
				<b>T = 121</b>	<b>T = 1185</b>	<b>T = 19:75</b>	

Para o cálculo do número médio de decisões tomadas, o número total de decisões tomadas (121) foi dividido pelo número de horas total das sete reuniões (1185 minutos ± vinte horas), obtendo-se assim o valor 6 (Quadro 7):

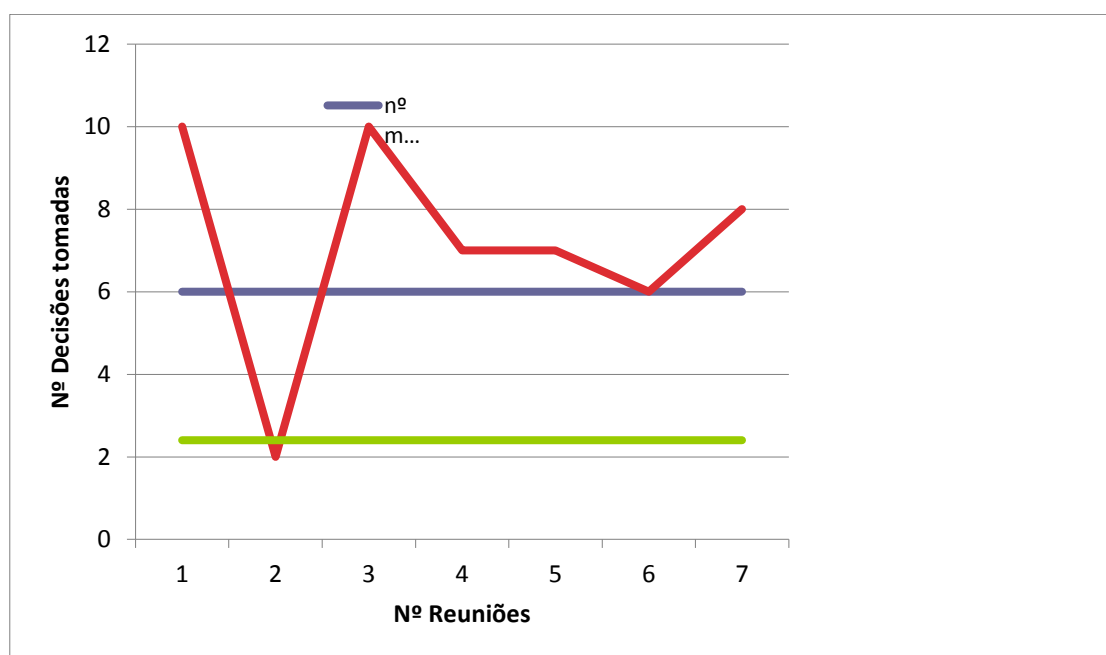
**Quadro 7: Número médio das decisões tomadas por hora em cada reunião**

$$121 / 20 \text{ horas} = \mathbf{6.05}$$

Através do Gráfico 1 é possível observar que as reuniões que se encontram acima do valor 6.05 (número médio das decisões tomadas em cada reunião, por hora) são reuniões bastante produtivas, já que foram tomadas mais de seis decisões. Recorrendo ao índice médio de produtividade de 40%, é possível identificar um patamar de

eficiência/resultados das reuniões, que se situa entre o valor 2,4 e o valor 6, sendo que 2,4 corresponde aos 40% de produtividade dessa média. Na amostra de sete reuniões analisadas é possível verificar que apenas uma das reuniões apresenta um valor abaixo da média (2.ª reunião), já que em cinco horas foram apenas tomadas seis decisões, o que corresponde a uma baixa produtividade.

**Gráfico 1: Análise do número de decisões tomadas em sete reuniões da unidade de gestão analisada**



## 6. Conclusão

Com o avanço das tecnologias de comunicação e informação, seria expectável que a necessidade de reuniões no local de trabalho diminuísse, contudo o número de reuniões continua a aumentar nas organizações (Scott, Shanock e Rogelberg, 2012). O seu contributo em ajudar as organizações e grupos a alcançar os seus objetivos é óbvio, mas os seus custos a nível humano e financeiro são elevados.

Neste estudo exploratório foi analisada uma amostra de sete reuniões realizadas por uma unidade de gestão de uma organização de ensino superior. Através da análise de custos com salários, recursos e tempo, e da contabilização do número de decisões tomadas por hora, como indicador da sua eficácia, foi possível identificar um número ótimo daquilo que se pode considerar uma reunião eficaz para a referida unidade e



que pode ser utilizada como valor padrão para unidades de gestão similares. Neste caso, para a produtividade, o valor a considerar é de 198,67€ e o valor médio de decisões tomadas por hora considerado rentável é de 6. Apenas uma reunião apresentou um valor abaixo dessa média, pelo que podemos concluir que as reuniões realizadas pela unidade de gestão são em média eficazes/eficientes, quer em termos do número de decisões tomadas, quer em termos de produtividade. A fórmula avançada neste estudo permitirá às organizações, ajustando ao seu perfil e situação, definir um número ótimo daquilo que é considerado rentável, quer em termos de custos, quer em termos daquilo que é o número ideal de decisões tomadas por cada reunião. Desta forma, as organizações poderão identificar as suas falhas e proceder a melhorias com vista à rentabilidade das suas reuniões. É importante salientar que os objetivos das reuniões da unidade de gestão do nosso estudo (e que se encontram em todas as instituições de ensino superior) dizem respeito a tomadas de decisão (aprovar ou não). Se por um lado o poder de decisão no ensino superior tem um elevado grau de partilha, por outro lado as decisões neste tipo de unidades de gestão são maioritariamente por maioria. O mesmo não acontece em outras unidades de gestão ou em outras instituições públicas e privadas em que as reuniões destinam-se a decidir, a resolver problemas, a encontrar soluções, a organizar atividades, etc. A importância da eficácia e eficiência das reuniões explica que empresas invistam recursos financeiros no desenvolvimento de competências no trabalho em equipa, nomeadamente na tomada de decisão em equipa. A título de exemplo, as decisões nas equipas médicas seguem complexos *scripts* de procedimentos (ex.: Christensen e Abbott, 2000; Roelofsen, Lankhorst e Bouter, 2001)

A análise de uma reunião permitirá às organizações verificar se o seu investimento é compatível com o seu retorno, e a partir dessa informação reestruturar a sua gestão comunicacional, melhorando não só o desempenho organizacional, mas também incrementando maiores níveis de satisfação no trabalho, motivação dos trabalhadores e bem-estar psicológico. Além disso, uma gestão eficaz de reuniões é fundamental para o sucesso da gestão de equipas, visando a redução de conflitos e melhorando a cultura comunicacional da organização. Conforme Moura (2014), as etapas a considerar no cálculo da produtividade são: a) definir uma unidade de medida; b) escolher um limite temporal; c) medir o resultado do trabalho; d) calcular o tempo de

trabalho; e finalmente e) o resultado da produtividade. Esta estratégia de cálculo de produtividade é comumente utilizada pelas organizações e pelos países, no entanto não tem sido aplicada a atividades específicas como reuniões. Foi este o nosso propósito.

Relativamente ao instrumento compete-nos tecer algumas considerações. Neste primeiro estudo, optamos por limitar a complexidade das variáveis simplificando os gastos do pessoal, pelo que não foram contemplados outros encargos com os recursos humanos (nomeadamente seguros), assim como outros gastos indiretos (e.g., deslocações). Em estudos futuros e de forma a afinar um instrumento que sirva a uma análise mais fidedigna e útil das reuniões esta questão é relevante. Em estudos futuros é igualmente relevante considerar uma operacionalização do tipo de decisões mais sensível à heterogeneidade do universo de decisões. Consideramos que o critério de ponderação para o tipo de decisão deve ser melhorado recorrendo a um maior número de juízes. Por outro lado, dever-se-á considerar em estudos futuros a operacionalização dos objetivos das reuniões que não de decisões.

Atualmente as expectativas face aos sistemas de videoconferência aumentaram significativamente (Martins e Oliveira, 2011), uma vez que contribuem positivamente para a sensação de presença nas várias atividades (Gunawardena e Zittle, 1997). Deste modo, seria interessante, em termos futuros, analisar a eficiência/eficácia de uma reunião frente a frente, em comparação com a utilização de novas tecnologias.

Esta é uma temática de extrema importância e utilidade para a gestão de recursos humanos, e os estudos sobre o tema são relativamente escassos, nomeadamente em Portugal. Estudos futuros poderão aprofundar e melhorar esta técnica de análise de eficácia de reuniões, cruzando-a com as técnicas observacionais e com questionários de perceção de eficácia da reunião, satisfação e motivação dos trabalhadores e os seus níveis de produtividade. Também a globalização das organizações e o contacto multicultural diário, levanta novos desafios na temática das reuniões, já que, conhecer as preferências culturais de comunicação e os comportamentos adotados nas reuniões poderá reduzir os conflitos em colaborações internacionais.

Organizações de sucesso não devem encarar as reuniões como algo negativo, muito pelo contrário, devem encará-las como fenómenos organizacionais que podem ser ativamente geridas e eficazes. Avaliar a produtividade e a eficácia de uma reunião

permitirá às organizações de hoje melhorar o seu desempenho, evitando desperdício de recursos.

### Referências Bibliográficas:

- AJZEN, I. e FISHBEIN, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ALESSANDRA, A.J. e HUNSAKER, P.L. (1993). *Communicating at Work*. New York: Simon & Schuster.
- BLUEDORN, A.C., TURBAN, D.B. e LOVE, M.S. (1999). The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 277-285. DOI: 10.1037/0021-9010.84.2.277
- BORSOI, I.C.F. (2012). Trabalho e Produtivismo: Saúde e Modo de Vida de Docentes de Instituições Públicas de Ensino Superior. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 81-100. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v15i1p81-100
- BOUDREAU, J.W. (1983). Economic Considerations in Estimating the Utility of Human Resource Productivity Improvements Programs. *Personnel Psychology*, 36(3), 551-576.
- CASCIO, W.F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (4.ª ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- COHEN, M.A., ROGELBERG, S.G., ALLEN, J.A. e LUONG, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104. Doi: 10.1037/a0021549
- CHRISTENSEN, C. e ABBOTT, A.S. (2000). Team Medical Decision Making. In G.B. Chapman e F.A. Sonnenberg (Orgs.), *Decision Making in Health Care: Theory, Psychology, and Applications* (pp. 267-285). Cambridge: Cambridge University Press.
- CRONSHAW, S.F., ALEXANDER, R.A., WIESNER, W.H. e BARRICK, M.R. (1987). Incorporating Risk into Selection Utility: Two Models for Sensitivity Analysis and Risk Simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(2), 270-286. DOI: 10.1016/0749-5978(87)90016-1
- DAVIS, S. (2011). *This Meeting Sux: 12 Acts of Courage to Change Meetings for Good*. Madison: FacilitatorU.com Press.
- DESHPANDE, R. e WEBSTER, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. DOI: 10.2307/1251521
- DEUTSCHMAN, A. (2004). Inside the Mind of Jeff Bezos. *Fast Company*, 85. Disponível em <[http://www.fastcompany.com/magazine/85/bezos\\_2.html](http://www.fastcompany.com/magazine/85/bezos_2.html)> consultado em 30/03/2014.
- DISTEFANO, J.J. e MAZNEVSKI, M.L. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45-63. DOI: 10.1016/S0090-2616(00)00012-7
- DOWNS, C.W. e HAZEN, M.D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. DOI: 10.1177/002194367701400306
- GREEN, W.A. e LAZARUS, H. (1991). Are Today's Executives Meeting with Success? *Journal of Management Development*, 10(1), 14-25. DOI: 10.1108/02621719110139034
- GUNAWARDENA, C.N. e ZITTLE, F.J. (1997). Social Presence as a Predictor of Satisfaction within a Computer-Mediated Conferencing Environment. *American Journal of Distance Education*, 11(3), 8-26. DOI: 10.1080/08923649709526970
- HUNTER, J.E. e SCHMIDT, F.L. (1983). Quantifying the Effects of Psychological Interventions on Employee Job Performance and Work-Force Productivity. *American Psychologist*, 38(4), 473-478. DOI: 10.1037/0003-066X.38.4.473

- IM, H.-G., YATES, J. e ORLIKOWSKI, W.J. (2005). Temporal Coordination through Communication: Using Genres in a Virtual Start-Up Organization. *Information Technology & People*, 18(2), 89-119. DOI: 10.1108/09593840510601496
- JOHNSON, J.R., BERNHAGEN, M.J., MILLER, V. e ALLEN, M. (1996). The Role of Communication in Managing Reductions in Work Force. *Journal of Applied Communication Research*, 24(3), 139-164. DOI: 10.1080/00909889609365448
- KIESLER, S. e SPROULL, L. (1992). Group Decision Making and Communication Technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52(1), 96–123. DOI: 10.1016/0749-5978(92)90047-B
- KÖHLER, T., CRAMTON, C.D. e HINDS, P.J. (2012). The Meeting Genre across Cultures: Insight from Three German-American Collaborations. *Small Group Research*, 43(2), 159-185. DOI: 10.1177/1046496411429600
- LUONG, A. e ROGELBERG, S.G. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58-67. DOI: 10.1037/1089-2699.9.1.58
- MARTINS, S.F. e OLIVEIRA, L. (2011). As Tecnologias de Videoconferência no Ensino Superior Público Português: Tendências e Boas Práticas. *Observatorio*, 5(4), 225-255.
- MCCOMAS, K.A. (2003). Citizen Satisfaction with Public Meetings used for Risk Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 31(2), 164– 184. DOI: 10.1080/0090988032000064605
- MCCOMAS, K.A., TUIE, L.S., WAKS, L. e SHERMAN, L.A. (2007). Predicting Satisfaction and Outcome Acceptance with Advisory Committee Meetings: The Role of Procedural Justice1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(5), 905–927. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2007.00192.x
- MILLER, R.F. e PINCUS, M. (2004). *Running a Meeting that Works* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Barron's.
- MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper e Row.
- MOSVICK, R. e NELSON, R. (1987). *We've Got to Stop Meeting Like This! A Guide to Successful Business Meeting Management*. Glenview: Scott Foresman.
- MOURA, J.P. (2014). Como Medir a Produtividade no Trabalho. Disponível em <<http://www.economias.pt/como-medir-a-produtividade-no-trabalho/>> consultado em a0 de janeiro de 2015.
- O'NEILL, T.A. e ALLEN, N.J. (2012). Team Meeting Attitudes: Conceptualizations and Investigation of a New Construct. *Small Group Research*, 43(2), 186-210. DOI: 10.1177/1046496411426485
- ORLIKOWSKI, W.J. e YATES, J. (1994). Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 541-574.
- PINA E CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C. e NEVES, P. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- RAWLINS, C. (1990). The Impact of Teleconferencing on the Leadership of Small Decision-Making Groups. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(2), 37–52. DOI: 10.1300/J075v10n02\_04
- REINIG, B.A. e SHIN, B. (2002). The Dynamic Effects of Group Support Systems on Group Meetings. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 303–325. DOI: 10.1080/07421222.2002.11045728
- ROELOFSEN, E.E., LANKHORST, G.J. e BOUTER, L.M. (2001). Translation and Adaptation of a Questionnaire to Assess the Group Processes of Rehabilitation Team Conferences. *Clinical Rehabilitation*, 15(2), 148-155. DOI: 10.1191/026921501674553635
- ROGELBERG, S.G., SHANOCK, L.R. e SCOTT, C.W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236-245. DOI: 10.1177/1046496411429170

- ROGELBERG, S.G., ALLEN, J.A., SHANOCK, L., SCOTT, C. e SHUFFLER, M. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172. DOI: 10.1002/hrm.20339
- ROGELBERG, S.G., SCOTT, C. e KELLO, J. (2007). The Science and Fiction of Meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 18-21.
- ROGELBERG, S.G. (2006). Meetings at Work. In S.G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 474–475). Thousand Oaks: Sage.
- ROGELBERG, S.G., LEACH, D.J., WARR, P.B. e BURNFIELD, J.L. (2006). “Not Another Meeting”! Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83–96. Doi: 10.1037/0021-9010.91.1.83
- ROMANO, N.C. e NUNAMAKER, J.F. (2001). Meeting Analysis: Findings from Research and Practice. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (Vol. 1). Washington DC: IEEE Computer Society Washington.
- SCHMIDT, F.L. e HUNTER, J.E. (1983). Individual Differences in Productivity: An Empirical Test of Estimates Derived from Studies of Selection Procedure Utility. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 407-414. Doi: 10.1037/0021-9010.68.3.407
- SCHWARTZMAN, H.B. (1986). The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies. In B.M. Staw e L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 233–258). Greenwich: JAI Press
- SCOTT, C.W., SHANOCK, L.R. e ROGELBERG, S.G. (2012). Meetings at Work: Advancing the Theory and Practice of Meetings. *Small Group Research*, 43(2), 127–129. DOI: 10.1177/1046496411429023
- STURMAN, M.C. (2012). Employee Value: Combining Utility Analysis with Strategic Human Resource Management Research to Yield Strong Theory. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 768-792). New York: Oxford University Press.
- TOBIA, P.M. e BECKER, M.C. (1990). Making the Most of Meeting Time. *Training & Development Journal*, 44(8), 34–38.
- TROPMAN, J.E. (2003). *Making Meetings Work: Achieving High Quality Group Decisions*. London: Sage.
- VAN VREE, W. (1999). *Meetings, Manners, and Civilization: The Development of Modern Meeting Behaviour*. London: Leicester University Press
- VOLKEMA, R.J. e NIEDERMAN, F. (1995). Organizational Meetings: Format and Information Requirements. *Small Group Research*, 26(1), 3–24. DOI: 10.1177/1046496495261001
- YATES, J. e ORLIKOWSKI, W.J. (1992). Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media. *Academy of Management Review*, 17(2), 299-326. DOI: 10.5465/AMR.1992.4279545
- YATES, J. e ORLIKOWSKI, W.J. (2002). Genre Systems: Structuring Interaction through Communicative Norms. *International Journal of Business Communication*, 39(1), 13-35. DOI: 10.1177/002194360203900102
- ZIJLSTRA, F.R.H., ROE, R.A., LEONORA, A.B. e KREDIET, I. (1999). Temporal Factors in Mental Work: Effects of Interrupted Activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163-185. DOI: 10.1348/096317999166581

**GABRIELA GONÇALVES:** Licenciada em Psicologia Social e das Organizações e doutorada em Ciências Psicológicas (pela UCL, Louvain-la-Neuve, Bélgica), trabalhou durante vários anos como consultora e diretora de recursos humanos. Desde 2002 é Professora Auxiliar na Universidade do Algarve. Atualmente além das atividades de docência e de investigação é diretora do curso de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Mantém proximidade com a comunidade empresarial enquanto consultora. Participa em diversos projetos de investigação quer com investigadores nacionais quer estrangeiros no âmbito do comportamento organizacional e da cognição social. Endereço institucional: Faculdade de

Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal.

**INÊS PEREIRA:** Mestre em Psicologia Social e das Organizações (2013), Licenciatura em Psicologia (2011). Atualmente, encontra-se a realizar um estágio profissional na Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla, Delegação Distrital de Faro. Os atuais interesses de investigação entram-se na área da Responsabilidade Social, Identificação e Empenhamento Organizacional. Endereço institucional:

**CRISTINA GONÇALVES:** Mestre pela Universidade do Algarve em Gestão Empresarial. Docente da Universidade do Algarve nas unidades curriculares de Contabilidade. Autora de diversos artigos, livros e comunicações em congressos nacionais e internacionais. Colabora frequentemente com entidades públicas e privadas no âmbito da sua área de especialidade. Endereço institucional: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, Campus da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

**JOANA VIEIRA DOS SANTOS:** Professora Auxiliar no Departamento de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Algarve. Doutoramento em Psicologia das Organizações (2011), Mestrado em Psicologia da Saúde (2005), Licenciatura em Psicologia, na especialidade de Social e das Organizações (2004). Realizou uma estância de investigação na Universidade Metodista de São Paulo (2012). Atualmente, exerce funções de vice-coordenadora do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, bem com coordenadora departamental de Mobilidade, pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Os atuais interesses de investigação centram-se na análise de Dinâmicas Organizacionais e no seu impacto para a saúde e bem-estar dos colaboradores. Endereço institucional: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal.

**RUI MANUEL BÁRTOLO-RIBEIRO:** Doutoramento em Psicologia com especialização em Avaliação Psicológica pela Universidade de Coimbra e Mestre em Comportamento Organizacional e licenciado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Professor Auxiliar no ISPA onde leciona na área da Avaliação Psicológica e Psicologia Organizacional e onde também é Diretor do Centro de Avaliação Psicológica. Autor de capítulos de livros com mais de 20 artigos em revistas especializadas nacionais e internacionais no âmbito da Avaliação Psicológica e Seleção de Pessoal. Atualmente acumula com a atividade docente funções de gestão, sendo Diretor de Recursos Humanos e Vogal da Direção do ISPA, CRL. Ex-Diretor do Centro de Psicologia da Força Aérea Portuguesa (2001-2006). Endereço institucional: ISPA – Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Rua Jardim do Tabaco, 34, 1149-041 Lisboa.

*Submitted: 15 June 2014.*

*Accepted: 6 March 2015.*

**Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support**

**Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenção de turnover num hotel de cinco estrelas: O papel mediador da percepção de suporte organizacional**

**Ana Patrícia Duarte**

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal  
patricia.duarte@iscte.pt

**Daniel Roque Gomes**

Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, , Coimbra, Portugal  
drmgomes@esec.pt

**José Gonçalves das Neves**

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal  
jose.neves@iscte.pt

**Abstract**

Employees' satisfaction with human resources management (HRM) practices has been envisaged as a solid predictor of turnover; nonetheless, how these practices may influence employee's behavior is still an unclear process. There are suggestions that HRM practices may be distal determinants of turnover, as their effects may be mediated by more proximal variables such as perceived organizational support. This study empirically tested a model of research arising from these theoretical suggestions in a five-star hotel. The data collected from the survey of 152 workers were subjected to structural equation analyses. The results showed that the theoretical model had a strong fit to the data, giving empirical support to the prediction that satisfaction with HRM practices reduces turnover intentions, by increasing perceived organizational support. The importance of these results is discussed and interpreted from the point of view of strategic gains associated to the quality of HRM practices for the management of voluntary turnover.

**Keywords:** human resources management; turnover intention; perceived organizational support; management practices; tourism and hospitality.

**Resumo**

A satisfação dos trabalhadores com as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) tem sido equacionada como preditora do *turnover*; todavia, ainda não é claro o processo pelo qual estas práticas influenciam o comportamento do trabalhador. Há sugestões de que poderão ser determinantes distais do *turnover*, sendo os seus efeitos mediados por variáveis mais proximais como a percepção de suporte organizacional. Este estudo testou empiricamente um modelo de investigação decorrente destas sugestões teóricas no contexto de um hotel de cinco estrelas. Os dados recolhidos a partir do inquérito a 152 trabalhadores foram alvo de análises de equações estruturais. Os resultados revelaram um forte ajustamento do modelo teórico aos dados, dando suporte empírico à previsão de que a satisfação com as PGRH diminui as intenções de turnover, através do incremento da percepção de suporte organizacional. A importância destes resultados é discutida e interpretada sob o ponto de

vista da mais-valia estratégica associada à qualidade das práticas de GRH para a gestão do turnover voluntário.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos; intenção de *turnover*; percepção de suporte organizacional; práticas de gestão; turismo e hotelaria.

## 1. Introduction

Employee turnover continues to be a relevant issue to organizations (Cascio and Bondreau, 2011; Hom, 2011) and a timely challenge for contemporary human resource management (HRM) strategies and practices (Davidson, Timo and Wang, 2010). Turnover refers to “the voluntary cessation of membership in an organization by an individual who receives monetary compensation for participation in that organization” (Hom and Griffeth, 1995: 5) and therefore, is “a time specific event marked by physical separation from the organization” (Mobley, 1982: 111). Although turnover may have some positive impacts on overall organizational performance (e.g. removing underperforming employees), its negative impacts are well known and exceed many times the positive ones (Mobley, 1982). These include, for instance, the loss of productivity and talent and the decrease of service quality, in addition to severe costs associated to the recruitment and training of new employees (Hinkin and Tracey, 2000; Mobley, 1982). Accordingly, anticipating and managing turnover remains a key-issue of HRM.

HRM comprises a range of practices (e.g. employee recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and career management) aligned with the company’s business strategy. HRM practices have been proposed as solid predictors of turnover (Huselid, 1995), but strong doubts still remain about how they influence employees’ quit behavior. There are suggestions that these practices may be distal determinants of turnover, as their effects may be mediated by more proximal variables. One such variable is perceived organizational support (POS) (Allen, Shore and Griffeth, 2003), which refers to employees’ beliefs about the extent to which their organization values their contributions and cares about their well-being (Eisenberger et al., 1986). This study empirically tested a research model arising from these theoretical suggestions in the context of tourism and hospitality industry. The research



model proposes that employees' POS mediates the effect of their satisfaction with HRM practices (career opportunities, compensation, training, and performance appraisal) on turnover intentions.

The selection of this industry as the context of study was based on two main reasons. First, the tourism and hospitality industry is traditionally characterized by high levels of turnover and it is known for having a turnover culture (Davidson and Wang, 2011; Iverson and Deery, 1997). This turnover culture is, to a large extent, a reflection of the labor supply strategies that organizations adopt to cope with a highly seasonal activity (Lai, Soltani and Baum, 2008), but voluntary turnover is also a significant part of the phenomenon. Many employees voluntarily leave the jobs for opportunities outside of the industry (Davidson and Wang, 2011), thus expecting to achieve a more stable and less precarious job situation. The relatively high levels of turnover may represent a significant loss of investment in human capital, training and also customer quality (Davidson, Timo and Wang, 2010). The negative image of jobs in the industry (e.g. precarious, limited career development opportunities, poorly paid, long and alternated working schedules) contributes for many hotels finding the attraction and retention of high quality employees an increasingly difficult task (Hinkin and Tracey, 2000; Davidson and Wang, 2011).

The second reason was that the tourism and hospitality industry is a key driver of employment, not only in Portugal, where this study took place, but also around the globe (World Economic Forum, 2013). It is therefore important to understand the job attitudes and behaviors of those who work in this industry, namely in what concerns their turnover intentions but also other aspects of their relationship with employers. In sum, this industry constitutes a privileged context for analyzing the phenomenon of turnover.

With this study we aim to advance current knowledge about how HRM practices influence hotel employees' intentions to leave the organization by analyzing the potential mediating role of POS. In the next pages, the literature on HRM practices, turnover and POS is revised and the research hypotheses are presented.

## 2. Literature review

HRM practices allow companies to manage their workforces, as they can be implemented pursuing different aims (Miles and Snow, 1984; Pfeffer, 1994). The recruitment practice, for instance, refers to the way in which the organization operates among potential candidates whose specific skills it needs (Barber, 1998; Gomes and Neves, 2011). On the other hand, the selection practice involves a systematic assessment of potential candidates for a given vacancy, usually carried out by means of tools such as interviews or psychological evaluation tests (Ribeiro, 2002). The training and development practice allows companies to develop the attitudes, behaviors, skills and knowledge of their employees based on a deliberate, planned and systematic learning process (Ceitil, 2002). Performance appraisal can be defined as the deliberate and systematic monitoring of employees' performance at work, including the performance of tasks, objectives and obligations (Fernandes and Caetano, 2002). It is strongly associated with other HRM practices, serving as a provider of information for the attribution of rewards and benefits, for the planning and career management, and also as a measure for evaluating the effectiveness of recruitment and selection and training (Torrington, Hall and Taylor, 2002). Despite being implement for these specific aims, HRM practices can also be implemented for promoting a positive work environment (de Vries, 2001). The effective deployment of HRM practices can help companies to improve business performance and obtain higher levels of customer and employee satisfaction (Becker and Gerhart, 1996).

Regarding employees, and within the framework of social exchange theory, HRM practices send overt and implicit signals about the extent to which they are valued by the organization. Employees' perceptions and interpretations about HRM practices influence how they react to organizations and these reactions are displayed in a variety of emotional, attitudinal and behavioral outcomes (Edgar and Geare, 2005; Purcell and Hutchinson, 2007). Employees' perception of HRM are thus very important and, to some point, even more important than implemented HRM practices because there are predictors of other employee reactions (Guest, 1999; Purcell and Hutchinson, 2007; Whitener, 2001; Wright and Nishii, 2007). Indeed, previous studies found that intended, implemented and perceived HRM practices differ substantially (Khilji and

Wang, 2006; Snape and Redman, 2010). Having this in mind, this study has adopted an employee centered approach and focused its attention on employees' perceptions of HRM practices rather than on intended or implemented HRM strategies, an approach that few studies have adopted until now (Alfes et al., 2013). Similar to the works by Walton (1985) and Khilji and Wang(2006), the focus was on employees' satisfaction with HRM practices.

Employees' reactions can be positive or negative depending on their satisfaction with HRM. For instance, when employees feel they are valued by employers they tend to reveal stronger job satisfaction, organizational commitment, organizational identification and well-being at work (Allen, Shore and Griffeth, 2003; Gonçalves and Neves, 2012; Rhoades and Eisenberger, 2002). The pattern of responses tends to be the opposite when they are displeased with the way their employer manages its workforce and negative reactions such as absenteeism, counterproductive behaviors, turnover intentions and turnover behavior are frequent in this situation (Guchait and Cho, 2010; Huselid, 1995; Karatepe and Vatankhah, 2014).

As mentioned above, turnover refers to the voluntary withdrawal of employee from the organization and constitutes the final stage of a time-based process by which employees create specific physical or psychological remoteness from the organization to which they work (Rosse and Hulin, 1985). The tangible and intangible impacts of turnover have attracted the attention of diverse studies (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000), being recognized both the impacts for organizations (e.g. loss of productivity and service quality, costs with recruitment and training of new employees) and for the employees and teams who remain in the workplace (e.g. decrease of motivation, job satisfaction, cohesion and team engagement) (Mobley, 1982; Hinkin and Tracey, 2000). These negative impacts can be particularly relevant for the hotel industry since their competitiveness depends, to a significant extent, on the excellence of their service quality and this cannot be dissociate from the individuals whom provide the services (Hinkin and Tracey, 2000; Singh, 2000; Slåtten, Svensson and Sværi, 2011). Besides the quality lost derived from the actual exit of skilled or experienced employees, literature also reveals that employees with high turnover intentions provide poor service to customers (e.g. Tax and Brown, 1998) and thus impair service quality and productivity.

The withdrawal process includes different but interconnected constructs such as thinking of quitting, intention to search and intention to quit (withdrawal intentions) as well as absenteeism and actual turnover (withdrawal behaviors). Turnover intentions, that is, the conscious will to quit the job and searching for job alternatives in other organizations, has been theoretically and empirically established as a reliable predictor of turnover behavior (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Mobley, Horner and Hollingsworth, 1978; Mobley, 1982; Steel and Ovalle, 1984). Taking into account the relevance of turnover intentions to actual turnover, this study has analyzed the relationship between employees' satisfaction with HRM practices and their intentions to leave the organization. Based on extant literature we propose the following:

Hypothesis 1 – Employees' satisfaction with HRM practices (career opportunities, compensation, training, and performance appraisal) are negatively related to turnover intentions.

Despite the cumulative literature on the antecedents of turnover, the underlying processes through which HRM practices lead to employees' turnover remain largely unknown (Ertürk, 2014; Zhang and Agarwal, 2009). There are suggestions that HRM practices may be distal determinants of turnover, being their effects mediated by more proximal variables such as job satisfaction, organizational commitment, organizational justice, job embeddedness, leader-member exchange or perceived organizational support (Allen, Shore and Griffeth, 2003; Conway and Monks, 2009; Ertürk, 2014; Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Jørgensen and Becker, 2015; Karatepe, 2013; Loi, Hang-Yue and Foley, 2006; Saorín-Iborra and Sánchez-Manjavacas, 2013; Zhang and Agarwal, 2009).

POS theory has its roots on social exchange theory (Blau, 1964) and emphasizes the importance of supportive organizational practices towards employees and vice-versa. POS involves the degree to which the organization is seen as caring about employees' well-being, providing adequate work conditions and willingness to compensate employees for their contributions (Eisenberger et al., 1986). HRM practices have been considered antecedents of POS because they signal the investment in employees and show recognition of employees' contributions to organizational achievements (Wayne, Shore and Liden, 1997). Although POS may be

linked to particular policies of interest to employees, it may be the overall effect of different HRM practices that is critical for employees' evaluation of companies' commitment to their employees (Purcell and Hutchinson, 2007; Hannah and Iverson, 2004).

POS promotes long term trustworthy relationships between employees and organizations and feelings of obligation to the organization (Shore and Wayne, 1993). Given the existence of a norm of reciprocity (Gouldner, 1960), employees feel the need to pay back the favorable benefits and/or treatment offered by their organizations in the form of positive job attitudes and behaviors. POS is, hence, related to a set of important outcomes such as increased job satisfaction, citizenship behaviors, and organizational commitment (Eisenberger et al., 1997; Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro, 1990), and lower absenteeism and intention to leave the organization (Allen, Shore and Griffeth, 2003; Ertürk, 2014; Kim, 2014; Loi, Hang-Yue and Foley, 2006; Wayne, Shore and Liden, 1997). Regarding turnover intention, Eisenberger and colleagues (1990) suggested that employees with high POS would be less likely to search and accept jobs in other organizations.

The above mentioned literature suggests that employees' POS constitutes a potential psychosocial mechanism that helps explaining the effect of employees' satisfaction with HRM practices on their intentions to leave the organization. Building on POS theory and social exchange perspective, satisfaction with HRM practices will decrease turnover intentions, by increasing the feelings of being valued and nurtured by the company. These feelings will lead employees to reciprocate the support received from the organization with lower turnover intentions. Therefore, we expect that:

Hypothesis 2 – Perceived organizational support mediates the relationship between satisfaction with HRM practices (career opportunities, compensation, training, and performance appraisal) and turnover intentions.

A description of the study conducted to empirically analyze the model of research is now provided.

### 3. Method

#### 3.1. Sample and procedure

The present study had a correlational design. Data were collected in a five-star hotel of a major international chain operating in Portugal. All permanent employees (n=211) were invited to participate in the study. Participants completed an individual and confidential survey during working hours in a room provided by the organization. The instructions informed participants that the survey's aim was to better understand employees' opinion regarding social climate and assured response confidentiality and anonymity. For this aim, respondents were instructed to place their surveys in a closed container.

A total of 152 employees voluntarily agreed to participate in the survey (response rate= 72.1%). Most respondents were male (54.9 %), aged between thirty one and forty years old (43.4%) and have completed nine years of schooling or less (59.9%). All participants were employed in a full time basis (100%). Tenure was as follows: five years or less - 32.9%; between six and fifteen years - 38.8%; more than sixteen years - 27.3%. Respondents were from different areas in the organization including front office (22.8%), housekeeping (12.4%), food and beverage (31.5%), and management (8.5%).

#### 3.2. Measures

Data presented in this study were collected as part of an organizational climate survey. Among other measures, the survey included the following ones:

*Satisfaction with human resources management practices (predictor variable):* Four items adapted from Purcell and Hutchinson (2007) were used to assess employees' satisfaction with career opportunities, compensation, training, and performance appraisal (Table 1;  $\alpha=.87$ ). Respondents expressed their level of satisfaction with each item on a seven-point Likert scale ranging from 1=Very Unsatisfied to 7=Very Satisfied.

*Perceived organizational support (mediator variable):* Perceived support was assessed using four items adapted from Eisenberger and colleagues (1986) (Table 1;  $\alpha=.89$ ). Respondents expressed their level of agreement with each item on a seven-point Likert scale ranging from 1=Strongly Disagree to 7=Strongly Agree.

*Turnover intentions (criterion variable):* Two items adapted from Peters, Jackofsky and Salter (1981) were used to measure intentions to leave the organization (Table 1;  $r=.48$ ,  $p<.01$ ). Respondents expressed their level of agreement with each item on a seven-point Likert scale ranging from 1=Strongly Disagree to 7=Strongly Agree. Questions regarding socio-demographic characteristics were also part of the survey (e.g. sex, age, tenure, and educational level).

#### **4. Results**

Data was analyzed using structural equation modeling (SEM) techniques (software: AMOS 20), as it allows modeling structural relationships and yielding overall fit indices, while estimating mediational relationships (Hu and Bentler, 1999). Taking into account the size of the sample, SEM analyses were performed using bootstrapping technique ( $n=1000$ ) as it permits a re-sample distribution by calculating “the statistic of interest in multiple re-samples of the data set, and by sampling  $n$  units with replacement from the original sample of  $n$  units” (Preacher, Rucker and Hayes, 2007: 190).

In terms of analytical procedure, first the goodness-of-fit of the proposed theoretical model was assessed and compared with the goodness-of-fit of a single factor model. Then, the mediation hypothesis was analyzed. All variables entered the analyses as latent variables. For estimating model fit, the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI) and  $\chi^2$  values were considered, providing a statistical basis for comparing the relative fit of models. Based on Hu and Bentler (1999) and Marsh, Hau and Wen (2004), models with CFI, TLI values  $<.90$ , and RMSEA values  $>.10$  were considered as deficient. Models with CFI, TLI values  $>.90$  to  $<.95$ , and RMSEA values  $<.08$  ranges were considered as acceptable. Models with CFI, TLI values  $>.95$  and RMSEA values  $\leq .06$  ranges were considered as very good.

Table 1 presents the descriptive statistics and the correlations between all the items used. Overall, respondents’ reported a moderate satisfaction with HRM practices and perceived organizational support and a low turnover intention.

**Table 1: Descriptive statistics and correlations**

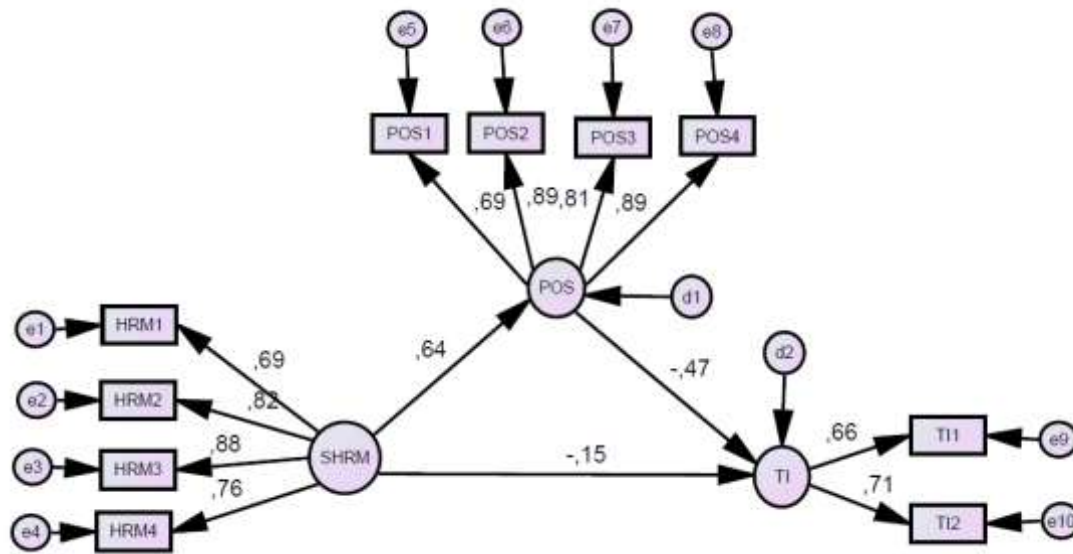
	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.HRM1 - Performance appraisal system used by this company	3.78	1.51									
2.HRM2 - Training	4.16	1.57	.53**								
3.HRM3 - Extra-salary rewards	4.05	1.59	.60**	.73**							
4.HRM4 - Promotion system used by this company	4.47	1.66	.58**	.65**	.63**						
5.POS1 - Help is available from the organization when I have a problem	4.32	1.61	.32**	.30**	.39**	.29**					
6.POS2 - This organization cares about my general satisfaction at work	3.87	1.65	.46**	.47**	.53**	.45**	.67**				
7.POS3 - This organization takes pride in my accomplishments at work	4.22	1.51	.33**	.33**	.44**	.32**	.56**	.70**			
8.POS4 - This organization strongly considers my goals and values	3.85	1.61	.44**	.44**	.54**	.42**	.59**	.78**	.77**		
9.TI1 - I am actively looking for a new job	2.56	1.87	-.21*	-.20*	-.29**	-.24**	-.25**	-.41**	-.28**	-.37**	
10.TI2 - Within a year, I hope to be on another job, at another organization	2.73	1.70	-.13	-.22**	-.36**	-.21**	-.24**	-.39**	-.28**	-.31**	.48**

Notes: \*\*p<.01; \*p<.05; Source: Authors.

As there were several strong and moderate correlations between the items used as indicators of the latent variables, the goodness-of-fit of proposed theoretical model with the goodness-of-fit of a single factor model were compared. In the theoretical model (Figure 1), a direct path from satisfaction with HRM practices to turnover intentions and POS was specified. A direct path from POS to turnover intentions was also specified.



**Figure 1: Theoretical model**



Source: Authors.

The analysis of the goodness-of-fit of the proposed model showed very good fit to the data (Table 2;  $\chi^2 (33) = 45.40$ , n.s.; TLI = .979; CFI = .985; RMSEA = .05). The alternative single factor model has revealed unacceptable fit indices ( $\chi^2 (35) = 225.12$ ,  $p < .000$ ; TLI = .695; CFI = .763; RMSEA = .184).

**Table 2: Fit indices**

	X <sup>2</sup> (gl)	TLI	CFI	RMSEA
Single factor model	225.12 (35)	.695	.763	.184
Theoretical model	45.40 (33)	.979	.985	.050
No direct path model	46.64 (34)	.979	.984	.049

Source: Authors.

To evaluate mediational effects, the fits of the theoretical model were compared with the ones of an alternative model having no direct path to be estimated. It was found that the proposed theoretical model is slightly better than the alternative model. This evidence suggests a mediational effect of POS in the relation between the satisfaction with HRM practices and turnover intentions.

To observe the magnitude of the mediational effect (if this mediation is either partial or total), the procedures commonly recommended for the analysis of mediation using SEM (Kenny and Judd, 1984) were followed and the direct, indirect and total

effects analyzed. Table 3 evidences the standardized total, indirect and direct effects for the mediational hypothesis validation purposes. The direct effect of satisfaction with HRM practices on turnover intentions is not significant (direct effect = -.15, n.s.). However, the total effect of this predictor on turnover intentions is significant (total effect = -.45;  $p < .000$ ), as well as the indirect effect through perceived organizational support (mediator) (indirect effect = -.30;  $p < .000$ ). These evidences constitute basis for total mediation of POS in the relation between satisfaction with HRM practices and turnover intentions, thus supporting hypotheses 1 and 2.

**Table 3: Theoretical model: Total, indirect and direct effects**

	Total effect	Indirect effect	Direct effect
Satisfaction with HRM practices – Turnover Intentions	-.453***	-.304***	-.15 n.s.

Note: \*\*\*  $p < .000$ .

Source: Authors.

## 5. Discussion and Conclusions

It is presently recognized that turnover can affect organizational performance (Huselid, 1995) and, consequently, managing turnover continues to be an important matter for organizations (Cascio and Bondreau, 2011; Davidson, Timo and Wang, 2010; Hom, 2011). This is particularly the case for the hospitality industry, characterized by high levels of turnover (Davidson and Wang, 2011; Hinkin and Tracey, 2000; Iverson and Deery, 1997). The investment in supportive management practices is one crucial element to be considered, however few studies have until now analyzed how HRM practices and organizational support can contribute to foster or mitigate employees' turnover. Against this backdrop, this study has examined the mediating effect of POS in predicting hotel employees' turnover intentions from their satisfaction with HRM practices (career opportunities, compensation, training and performance appraisal).

Consistent with previous studies, employees who display higher satisfaction with HRM practices present lower intentions to leave the organization. Employees' evaluation of organization's commitment to workers - based on perceptions of career opportunities, compensation, training and performance appraisal practices - helped to

predict their intention to quit the organization. Other studies have found a similar effect (Allen, Shore and Griffeth, 2003), indicating that HRM practices have an important effect on individual-organization relationship (Edgar and Geare, 2005; Purcell and Hutchinson, 2007). Different to what is usual in hospitality industry, participants reported a relatively low intention to quit the job. This may be due to the fact that all participants were employed at a full-time basis with permanent employment contracts. Literature reveals that part-time employees stay for shorter periods of time in the jobs than full-time employees (Tilly, 1996). Their intentions to leave the organization were, nevertheless, negatively related to their satisfaction with HRM, as predicted in the research model.

Results have also revealed that employees' levels of satisfaction with HRM practices were significantly related to POS. This is consistent with POS theory which proposes that HRM practices can signal employees the degree of organizational concern with and investment in employees (Wayne, Shore and Liden, 1997). The levels of satisfaction with HRM and POS expressed by participants are moderate and were positively related. By considering that the hotel has satisfactory practices in career opportunities, compensation, training and performance appraisal areas, participants seem to derive a positive sense of being adequately supported by their employment organization, as hypothesized.

Moreover, results showed that POS mediates the relationship between satisfaction with HRM and turnover intentions. This means that participants' satisfaction with HRM practices reduces turnover intentions, by increasing perceived organizational support. This is consistent with social exchange theory and the reciprocity norm assumptions (Blau, 1964; Gouldner, 1960), which propose that employees feel the need to repay the favorable treatment offered by their organizations in the form of positive job attitudes and behaviors. Allen, Shore and Griffeth (2003) have found a similar result in a set of studies with salespeople and insurance agents. The perception of supportive HRM practices seems to be crucial for employees' overall well-being at work, reducing the will of looking for another job.

### **5.1. Theoretical and practical implications**

This set of results may have some implication for theory and for practitioners. At a theoretical level, this study contributes to the HRM, POS and turnover literature in a number of ways. Results indicate that HRM practices (career opportunities, compensation, training, and performance appraisal) are one important predictor of POS, being positively related with it. Also satisfaction with HRM significantly predicts turnover intentions, being the relationship between the two variables negative. The higher the satisfaction, the lower the intention to quit. These results replicate previous ones.

More important, the results show that POS mediates the relationship between satisfaction with HRM practices and turnover intention adding to our knowledge on the psychological processes underlying the relationship between the variables. Despite the plethora of theoretical and empirical work about turnover antecedents and consequents, current knowledge of the processes on the basis of these relationships is still limited (Zhang and Agarwal, 2009). This study contributes to overcome this limitation by documenting the mediating role of POS in a sample of hotel employees.

At a practical level, this study has also several implications. The results call our attention to the importance of HRM practices in predicting voluntary turnover. Managers must be aware that HRM practices affect turnover namely by influencing the sense of support received from the organization (Allen, Shore and Griffeth, 2003). The implementation of supportive HRM practices is thus important for employee retention. This applies to several settings, such as the tourism and hospitality here analyzed, where turnover is endemic and skill shortage is prevalent (Davidson and Wang, 2011).

### **5.2. Limitations and directions for future research**

Although this study expands present knowledge about turnover, it has various limitations that should be mentioned. First, the data were collected in a convenience sample. Full-time and permanent employees from a five-star hotel provided the data here analyzed. Therefore, the generalization of findings to other organizations should

be made with caution. Future research needs to obtain more diversified samples to achieve better generalizability. For instance, testing the model with employees with other types of employment contracts and working for other types of lodging organizations. Chow, Haddad and Singh (2007) have shown that the usage of HRM practices varies by hotel type (e.g. resort vs. economy) and this might influence employees' attitudes and behaviors.

Second, the cross-sectional nature of the study does not allow for any conclusions regarding causal relationships. Given that the study had a correlational design the model is recursive and other causal directions between variables can be assumed. The causality amongst variable is theoretically supported in social exchange theory, but future studies can support them empirically by using longitudinal designs.

Third, all variables were collected at the same time from the same source, as part of an organizational climate survey, making the study vulnerable to common method variance (Podsakoff et al., 2003). Although the poor fit of the one-factor model suggests this is not a serious threat to the validity of the study, future studies should preferably collect data at different times.

Fourth, turnover intention, and not actual turnover, was measured in this study. The strong relationship between variables is well-established in the literature (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Mobley, Horner and Hollingsworth, 1978; Mobley, 1982; Steel and Ovalle, 1984), and therefore it is reasonable to assume turnover intention to be a proxy of turnover behavior. Nonetheless, it would be interesting to study real turnover rate in future studies. Social psychology has shown that intentions and behaviors do not always overlap as many variables can intervene in individuals' daily lives and decisions (Ajzen and Fishbein, 1980).

Fifth, satisfaction with HRM practices was measured based on the evaluation of the degree of satisfaction with only four HRM practices (career opportunities, compensation, training and performance appraisal). The four items revealed a good reliability and were considered an adequate measure to be used in the study. Yet, recognizing that there are other HRM practices (Miles and Snow, 1984; Pfeffer, 1994), and that it is the bundle of HRM practices that affects employees' attitudes and behaviors (Purcell and Hutchinson, 2007; Hannah and Iverson, 2004), it would be

useful to use a more complete measure of HRM practices in future research. The same applies to POS measurement.

Besides overcoming the limitations of the present study, future research can explore other possible mechanism to explain how HRM practices influence turnover. Within the social exchange theory perspective, organizational trust can also be a relevant mediating variable. Another interesting direction for research is the study of moderating variables, such as the level of choice/job alternatives and the job category (e.g. managers and non-managers), since not all employees may assess equally and/or be subjected to the same HRM practices.

### **5.3. Final remarks**

Human resources are the most distinctive and valuable asset of any organization (Cappeli and Crocker-Heftel, 1996) as they provide companies the necessary knowledge, skills and competences to achieve their strategic goals. As they are difficult to imitate they are a key factor for sustainable competitive advantage (Becker and Gerhart, 1996). This is particularly true across industries with lower levels of capital intensity, such as hospitality, where employees play a central role in the functioning of the organization and, consequently, high turnover rates may have considerable negative effects on performance (Datta, Guthrie and Wright, 2005). At the same time, in today's competitive environment, a company's success increasingly depends on its ability to hire high-quality employees and to maximize their contributions to the organization (Chow, Haddad and Singh, 2007). The "war for talent" resulting from the labor shortage in several markets (Michaels, Handfield-Jones and Axelrod, 2001) imposes additional pressure to the management of voluntary turnover. As this study shows, hospitality employees value HRM practices that express organizations' respect, careful and support for their workers. Their desire to stay in the organization is dependent of the perceived organizational support they received from the employer. This is an important finding to be kept in mind by hospitality managers and other HRM practitioners when aiming at preventing the mismanagement of turnover.

## References

- AJZEN, I. and FISHBEIN, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ALFES, K., TRUSS, C., SOANE, E.C., REES, C. and GATENBY, M. (2013). The Relationship between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859. DOI: 10.1002/hrm.21512
- ALLEN, D.G., SHORE, L.M. and GRIFFETH, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. Doi: 10.1177/014920630302900107
- BARBER, A.E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. California: Sage Publications.
- BECKER, B. and GERHART, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. Doi: 10.2307/256712
- BLAU, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- CAPPELI, P. and CROCKER-HEFTER, A. (1996). Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22. Doi: 10.1016/S0090-2616(96)90002-9
- CASCIO, W.F. and BONDREAU, J.W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resources Initiatives* (2<sup>nd</sup> Ed.). New Jersey: Pearson.
- CEITIL, M. (2002). Recrutamento e Selecção. In A. Caetano and J. Vala, (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 325-356). Lisboa: RH Editora.
- CHOW, C.W., HADDAD, K. and SINGH, G. (2007). Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 73-88. Doi: 10.1300/J149v08n02\_04
- CONWAY, E. and MONKS, K. (2009). Unravelling the Complexities of High Commitment: An Employee-Level Analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140-158. Doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00090.x
- DATTA, D.K., GUTHRIE, J.P. and WRIGHT, P.M. (2005). Human Resources Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145. Doi: 10.5465/AMJ.2005.15993158
- DAVIDSON, M.C.G. and WANG, Y. (2011). Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235-253. Doi: 10.1080/15332845.2011.555731
- DAVIDSON, M.C.G., TIMO, N. and WANG, Y. (2010). How Much Does Labour Turnover Cost? A Case Study of Australian Four- and Five-Star Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466. Doi: 10.1108/09596111011042686
- DE VRIES, M. (2001). Creating Authentizotic Organizations: Well-Functioning Individuals in Vibrant Companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111. Doi: 10.1177/0018726701541013
- EDGAR, F. and GEARE, A. (2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures - Different Results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549. Doi: 10.1108/00483480510612503
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S. and LYNCH, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. Doi: 10.1037/0021-9010.82.5.812
- EISENBERGER, R., FASOLO, P. and DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. Doi: 10.1037/0021-9010.75.1.51

- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. and SOWA, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. Doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- ERTÜRK, A. (2014). Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public IT Professionals. *Public Personnel Management*, 43(1), 140-175. Doi: 10.1177/0091026013517875
- FERNANDES, A. and CAETANO, A. (2002). A Avaliação do Desempenho. In A. Caetano and J. Vala, (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (pp.357-388). Lisboa: RH Editora.
- GOMES, D. and NEVES, J. (2011). Organizational Attractiveness and Prospective Applicants' Intentions to Apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699. Doi: 10.1108/00483481111169634
- GONÇALVES, S.P. and NEVES, J. (2012). The Link between Perceptions of Human Resource Management Practices and Employee Well-Being at Work. *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31-39.
- GOULDNER, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- GRIFFETH, R.W., HOM, P.W. and GAERTNER, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. Doi: 10.1177/014920630002600305
- GUCHAIT, P. and CHO, S. (2010). The Impact of Human Resource Management Practices on Intention to Leave of Employees in the Service Industry in India: The Mediating Role of Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247. Doi: 10.1080/09585192.2010.483845
- GUEST, D.E. (1999). Human Resource Management - The Workers' Verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. Doi: 10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x
- HANNAH, D.R. and IVERSON, R.D. (2004). Employment Relationships in Context: Implications for Policy and Practice. In J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor and L.E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 332-350). Oxford: Oxford University Press.
- HINKIN, T.R. and TRACEY, J.B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. Doi: 10.1177/001088040004100313
- HOM, P.W. (2011). Organizational Exit. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 2, pp. 325-375). Washington, DC: American Psychological Association.
- HOM, P.W. and GRIFFETH, R.W. (1995). *Employee Turnover*. Ohio: South-Western College.
- HU, L.-T. and BENTLER, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. Doi: 10.1080/10705519909540118
- HUSELID, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. Doi: 10.2307/256741
- IVERSON, R.D. and DEERY, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82. Doi: 10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x
- JØRGENSEN, F. and BECKER, K. (2015). Balancing Organizational and Professional Commitments in Professional Service Firms: The HR Practices that Matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 23-41. Doi: 10.1080/09585192.2014.925947
- KARATEPE, O.M. (2013). High-Performance Work Practices, Work Social Support and their Effects on Job Embeddedness and Turnover Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921. Doi: 10.1108/IJCHM-06-2012-0097



- KARATEPE, O.M. and VATANKHAH, S. (2014). The Effects of High-Performance Work Practices on Perceived Organizational Support and Turnover Intentions: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 103-119. Doi: 10.1080/15332845.2014.847292
- KENNY, D.A. and JUDD, C.M. (1984). Estimating the Nonlinear and Interactive Effects of Latent Variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201-210. Doi: 10.1037/0033-2909.96.1.201
- KHILJI, S.E. and WANG, X. (2006). 'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. Doi: 10.1080/09585190600756384
- KIM, N. (2014). Employee Turnover Intention among Newcomers in Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56-64. Doi: 10.1002/jtr.1898
- LAI, P.-C., SOLTANI, E. and BAUM, T. (2008). Distancing Flexibility in the Hotel Industry: The Role of Employment Agencies as Labour Suppliers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 132–152. Doi: 10.1080/09585190701764048
- LOI, R., HANG-YUE, N. and FOLEY, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120. Doi: 10.1348/096317905X39657
- MARSH, H.W., HAU, K.-T. and WEN, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralising Hu & Bentler's (1999) Findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11(3), 320-341. Doi: 10.1207/s15328007sem1103\_2
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. and AXELROD, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- MILES, R.E. and SNOW, C.C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52. Doi: 10.1016/0090-2616(84)90030-5
- MOBLEY, W.H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. Doi: 10.5465/AMR.1982.4285493
- MOBLEY, W.H., HORNER, S.O. and HOLLINGSWORTH, A.T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. Doi: 10.1037/0021-9010.63.4.408
- PETERS, L.H., JACKOFSKY, E.F. and SALTER, J.R. (1981). Predicting Turnover: A Comparison of Part-Time and Full-Time Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 89-98. Doi: 10.1002/job.4030020204
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard University Press.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J.-Y. and PODSAKOFF, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. Doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- PREACHER, K.J., RUCKER, D.D. and HAYES, A.F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. Doi: 10.1080/00273170701341316
- PURCELL, J. and HUTCHINSON, S. (2007). Front-Line Managers as Agents in the HRM – Performance Causal Chain: Theory, Analysis, and Evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. Doi: 10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x
- RHOADES, L. and EISENBERGER, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. Doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- RIBEIRO, R. (2002). Recrutamento e Selecção. In A. Caetano and J. Vala, (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (pp.267-300). Lisboa: RH Editora

- ROSSE, J.G. and HULIN, C.L. (1985). Adaptation to Work: An Analysis of Employee Health, Withdrawal, and Change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347. Doi: 10.1016/0749-5978(85)90003-2
- SAORÍN-IBORRA, M.C. and SÁNCHEZ-MANJAVACAS, A.M.S. (2013). La Empleabilidad Interna Percibida como Estrategia Clave del Comportamiento de Ciudadanía Organizativo y la Intención de Abandonar la Empresa. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 93-99.
- SHORE, L.M. and WAYNE, S.J. (1993). Commitment and Employee Behaviour: Comparisons of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- SINGH, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34.
- SLÅTTEN, T., SVENSSON, G. and SVÆRI, S. (2011). Service Quality and Turnover Intentions as Perceived by Employees: Antecedents and Consequences. *Personnel Review*, 40(2), 205-221. Doi: 10.1108/00483481111106084
- SNAPE, E. and REDMAN, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x
- STEEL, R.P. and OVALLE, N.K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686. Doi: 10.1037/0021-9010.69.4.673
- TAX, S.S. and BROWN, S.W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *MIT Sloan Management Review*, 4(1), 75-88.
- TILLY, C. (1996). *Half A Job: Bad and Good Part-Time Jobs in a Changing Labor Market*. Philadelphia: Temple University Press.
- TORRINGTON, D., HALL, L. and TAYLOR, S. (2002). *Human Resource Management*. UK: Pearson Education.
- WALTON, R. (1985). Towards a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality. In R.E. Walton and P.R. Lawrence (Eds.) *HRM: Trends and Challenges* (pp. 35-65). Boston: Harvard University Press.
- WAYNE, S.J., SHORE, L.M. and LIDEN, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. Doi: 10.2307/257021
- WHITENER, E.M. (2001). Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535. Doi: 10.1177/014920630102700502
- WORLD ECONOMIC FORUM (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. Geneva: World Economic Forum. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) consultado em 07.03.2014.
- WRIGHT, P.M. and NISHII, L.H. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. New York: CAHRS at Cornell University.
- ZHANG, H. and AGARWAL, N.C. (2009). The Mediating Roles of Organizational Justice on the Relationships between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676–693. Doi: 10.1080/09585190802707482

**ANA PATRÍCIA DUARTE** is a Postdoctoral Research Fellow at the Business Research Unit (BRU-IUL) of the Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) (Portugal). She has a PhD in Social and Organizational Psychology, with a specialization in Organizational Behaviour from ISCTE-IUL. Her research focuses broadly on human resources management, organizational behaviour and corporate social responsibility, and it includes topics such as organizational commitment, job satisfaction, organizational justice, turnover intentions, individual performance and organizational citizenship behaviours. Her research has been published in *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *Téchne - Review of Applied Management Studies*, *Psicologia* and *Psychologica*. Endereço institucional: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL), Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

**DANIEL ROQUE GOMES** is an Adjunct Professor at Escola Superior de Educação de Coimbra and a researcher at BRU-IUL (Portugal). He has a PhD in Work and Organizational Psychology from ISCTE-IUL. His research focuses broadly on human resources management and includes topics such as recruitment and selection, organizational change, internal communication as also corporate social responsibility. His research has been published in *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *Business and Management Research*, *Personnel Review*, *Exedra*, *Téchne - Review of Applied Management Studies* and *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*. Endereço institucional: Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, Rua Dom João III – Solum, 3030 Coimbra, Portugal.

**JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES** is an Associate Professor at Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) and a researcher at BRU-IUL (Portugal). He has a PhD in Social and Organizational Psychology from ISCTE-IUL. His research focuses in industrial and organizational psychology, being climate and organizational culture, HRM, CSR, work and well-being primary research interests. His research has been published in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Journal of Work and Organizational Psychology*, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *Personnel Review*, *Psychology*, *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, *Revista de Psicologia Militar*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, *Téchne – Review of Applied Management Studies*, and *Psychologica*. Endereço institucional: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL), Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

*Submitted: 28 January 2015.*

*Accepted: 5 April 2015.*