

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

**O Excesso de Confiança e a Gestão Hoteleira: uma revisão  
sistemática de literatura**

**Ricardo Abreu Nunes**

Dissertação

Mestrado em Finanças Empresarias

Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professor Doutor Luís Miguel Serra Coelho

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

**O Excesso de Confiança e a Gestão Hoteleira: uma revisão  
sistemática de literatura**

**Ricardo Abreu Nunes**

Dissertação

Mestrado em Finanças Empresarias

Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professor Doutor Luís Miguel Serra Coelho

2018

# **O Excesso de Confiança e a Gestão Hoteleira: uma revisão sistemática de literatura**

## **Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

**Ricardo Abreu Nunes**

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: Ricardo Abreu Nunes

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer à minha família, namorada e amigos o apoio incondicional, que me fez perceber o quão importante era realizar esta dissertação, confessando que o longo processo de pesquisa e redação nem sempre se revelou um processo fácil.

Não tenho palavras para enaltecer o Professor Doutor Luís Miguel Serra Coelho, o meu orientador, que me acompanhou desde a licenciatura. Foi um privilégio ter feito esta dissertação sob a sua coordenação.

Na verdade, sem a sua generosidade, sem os seus conselhos, sem a sua transmissão de confiança, sem a sua proximidade, não teria a oportunidade de realizar esta dissertação da forma mais correta. Pois, a sua disponibilidade era constante, a qualquer hora do dia ou da noite que lhe pedisse, obtinha resposta às minhas dúvidas e incertezas.

Agradeço-lhe as palavras de força e de ânimo, e acima de tudo a sua simplicidade a transmitir a palavra.

Obrigado pela persistência com que me incentivou a não desistir, pois ela torna-nos mais fortes. Quando a vida é demasiado fácil, temos a tendência a desperdiçá-la.

Agradeço-lhe do fundo do coração!

Mais uma vez, agradeço a todos que me acompanharam!

Um bem-haja a todos vós!

## **RESUMO**

Esta dissertação emprega a metodologia da Revisão Sistemática da Literatura com o intuito de relacionar o tema do excesso de confiança com a tomada de decisão dos gestores que trabalham no sector da hotelaria. Apesar do esforço de procura efetuado nas bases de dados disponíveis, os resultados obtidos mostram que os estudos neste domínio são ainda bastante escassos. De facto, de toda a literatura considerada, apenas onze artigos exploram de forma direta de que forma os vieses cognitivos impactam a tomada de decisão dos gestores que operam neste sector de atividade. Ainda assim, a literatura consultada permite concluir que, em linha com esperado, as atitudes e perceções dos gestores são peças fundamentais da realidade empresarial, com as suas decisões a afetarem de forma importante o desempenho das empresas para as quais trabalham. Os resultados da investigação mostram ainda que muitos dos problemas que existem nas empresas resultam de decisões que os gestores tomam com base em impulsos e crenças pessoais, algo que coloca em causa a ideia de que são os conhecimentos técnicos e científicos assentes numa base de racionalidade que orientam a tomada de decisão nas empresas. Em face dos resultados obtidos, sugere-se que novos estudos abordem o tema do excesso de confiança no contexto do sector hoteleiro, o qual tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante para a economia nacional.

**Palavras-chave:** Finanças comportamentais, Excesso de confiança, Hospitalidade, Atitudes do gestor, Revisão sistemática.

## **ABSTRACT**

This dissertation uses the systematic review of literature methodology in relation to the topic of overconfidence in decision-making by managers who work in the hotel sector.

Despite considerable research efforts, the available databases show that studies in this field are still very scarce. In fact, in all the literature considered, only eleven articles directly explore how cognitive biases impact the decision-making of managers operating in this sector.

Nevertheless, the literature supports the expected conclusion that managers' attitudes and perceptions have a direct impact on their decisions, which in turn affects the performance of the companies for which they work. Research also shows that many of the problems that exist in companies are directly related to decisions made by managers on impulse or based on their personal belief systems. Thus, any notion that technical and scientific knowledge are sufficient to guarantee rational decision-making by managers, without considering personal attitudes and perceptions, is naive. This dissertation concludes that further studies should address the issue of overconfidence and decision-making in hotel management, particularly since such sector has become increasingly important for the national economy.

**Keywords:** Behavioral Finance, Overconfidence, Hospitality, Manager's attitudes; Systematic review.

ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xii
<b>Capítulo 1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 ENQUANDRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Hipótese dos Mercados Eficientes.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Finanças Comportamentais.....</b>	<b>4</b>
2.2.1 Limites à arbitragem.....	4
2.2.2 Psicologia do investidor .....	5
2.2.2.1. Excesso de confiança.....	5
<b>2.3 Hotelaria.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Resumo do Capítulo .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 3 METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Revisão Sistemática vs. Revisão Tradicional da Literatura.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 A RSL no contexto da presente dissertação.....</b>	<b>10</b>
3.2.1 Planificação da Revisão.....	10
3.2.1.1 Escolha do tema.....	10
3.2.1.2 Scoping Study.....	10
3.2.1.3 Formação de painel dos consultores .....	10
<b>3.2.2 Delimitação dos estudos .....</b>	<b>11</b>
3.2.2.1 Bases de dados.....	11
3.2.2.2 Palavras-chave .....	11
3.2.2.3 Cadeias de pesquisa .....	12
<b>3.2.3 Seleção e Avaliação .....</b>	<b>13</b>

3.2.3.1	Critérios de Exclusão.....	13
3.2.3.2	Critérios de Inclusão.....	13
<b>3.3</b>	<b>Resumo do Capítulo</b> .....	<b>14</b>
<b>Capítulo 4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Síntese da literatura</b> .....	<b>15</b>
4.1.1	Extração dos Dados.....	15
4.1.2	Critérios de exclusão.....	16
4.1.3	Critérios de inclusão.....	16
4.1.4	Literatura incluída na revisão sistemática.....	17
<b>4.2</b>	<b>Breve Caracterização dos Artigos Seleccionados</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>18</b>
4.3.1	Yu e Huat (1995).....	18
4.3.2	Deery e Jago (2001).....	19
4.3.3	Legohérel, Callot, Gallopel e Peters (2004).....	20
4.3.4	Furunes (2005).....	21
4.3.5	Ineson e Berechet (2011).....	23
4.3.6	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin e Chang-Yen (2011).....	24
4.3.7	Tsang (2011).....	25
4.3.8	Tsinani, Sevic e Maditinos (2012):.....	26
4.3.9	Haver, Akerjordet e Furunes (2014).....	27
4.3.10	Tahernejad, Seyed Ghorban, Raja Ariffin, Babaei (2015).....	28
4.3.11	Nicely (2018).....	29
<b>4.4</b>	<b>Resumo do Capítulo</b> .....	<b>30</b>
<b>Capítulo 5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Reflexões pessoais</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Futuras investigações</b> .....	<b>32</b>

<b>5.3 Limitações .....</b>	<b>32</b>
Referências bibliográficas.....	34
Apêndice 1 – Lista de artigos identificados segundo os termos de pesquisa e os critérios de seleção.....	38
Apêndice 2 – Resumo dos artigos.....	39

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 3.1 Etapas da RSL, adaptado Denyer e Tranfield (2009).....	9
---	---

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 3.1 Painel de consultores da RSL .....	11
Tabela 3.2 Palavras-chave .....	11
Tabela 3.3 Cadeias de pesquisa dispostas na RSL.....	12
Tabela 3.4 Critérios de exclusão (Títulos e Abstract) .....	13
Tabela 3.5 Critérios de inclusão .....	14

## LISTA DE ABREVIATURAS

ASE	<i>Athens Stock Exchange</i>
B-ON	<i>Biblioteca do Conhecimento Online</i>
CEFAGE	<i>Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
FC	<i>Finanças Comportamentais</i>
HME	<i>Hipótese dos Mercados Eficientes</i>
INE	<i>Instituto Nacional de Estatística</i>
PIB	<i>Produto Interno Bruto</i>
QI	<i>Quociente de inteligência</i>
RSL	<i>Revisão Sistemática de Literatura</i>
SSRN	<i>Social Science Research Network</i>
VAB	<i>Valor Acrescentado Bruto</i>
VCC	<i>Valores Culturais Chineses</i>

## Capítulo 1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação inicia-se com uma alusão às principais características das FC e da HME, construtos teóricos importantes para perceber o funcionamento dos mercados financeiros. Dizer que estas teorias são centrais no contexto do presente trabalho na medida em que veem o comportamento humano de forma antagónica, facto que impacta decisivamente no momento da tomada de decisão em contexto de gestão. De facto, a problemática da investigação centra-se na relação entre o excesso de confiança dos gestores que operam no sector da hotelaria e a razoabilidade das suas decisões empresariais. Com efeito, o conceito de excesso de confiança (ou *overconfidence* na sua tradução em inglês) prende-se com um viés comportamental que advém das atitudes e da personalidade de cada gestor. De forma simples, identifica-se casos de excesso de confiança quando, de forma recorrente, um gestor atribui resultados positivos à sua própria habilidade ao mesmo tempo que se desculpa com a falta de sorte (ou outra realidade fora do seu controlo) na situação inversa (Hoffman e Post, 2014). Assim, associa-se ao excesso de confiança definindo personalidades com características consideradas negativas, como sejam a arrogância e o orgulho.

Esta problemática é particularmente interessante pois, como é sabido, os gestores são peças fulcrais no funcionamento das empresas com muitos autores a defender que estes devem ser verdadeiros modelos a seguir pelos seus colaboradores (e.g., Brown, Trevino e Harrison, 2005). Do mesmo modo, Madera, Dawson e Neal (2013) afirmam que os gestores que aceitem um clima otimista de diversidade e de inclusão nas suas empresas demonstraram maior clareza nos seus comportamentos, o que gera menor nível de conflito interno e, logo, maior satisfação laboral. A existência de comportamentos e atitudes por parte dos gestores motivados por elevados níveis de excesso de confiança podem, à partida, afetar negativamente esta dinâmica interna das empresas.

Neste contexto foi selecionado o sector de hotelaria com o intuito de procurar existência desses comportamentos e atitudes que podem levar ao excesso de confiança dos gestores. Setor que tem um papel fundamental na economia de Portugal, e mundial, tornou-se então vital estudar como os gestores abordam os problemas e tomam as decisões nas suas empresas.

A metodologia utilizada para efetuar o estudo foi a revisão sistemática de literatura. Trata-se de uma metodologia para identificar, selecionar, avaliar e sintetizar evidências que estejam disponíveis e que, de igual modo, sejam relevantes. De facto, esta deve ser

abrangente e os critérios devem ser disponibilizados de forma a que outros investigadores possam repetir o mesmo procedimento.

Os resultados ficaram aquém das expectativas iniciais pois no final foram encontrados apenas 11 estudos que se mostraram diretamente relevantes para a temática em análise. Ainda assim, é de salientar que o tema merece destaque pela sua importância e relevância, o que justifica em si mesmo mais investigação em torno deste tópico.

Para além da presente introdução, esta dissertação comporta quatro capítulos adicionais. No capítulo 2 apresenta-se o enquadramento teórico do trabalho e sumaria-se os principais aspetos do sector hoteleiro em Portugal. O capítulo 3 fala sobre a metodologia e o capítulo 4 apresenta os resultados. No capítulo 5 estão expressas as conclusões, as reflexões pessoais do autor, as limitações e possíveis investigações futuras.

## **Capítulo 2 ENQUANDRAMENTO TEÓRICO**

O início deste trabalho discute as principais diferenças entre a HME e as FC. A HME é um dos aspetos centrais da teoria de finanças, tendo vindo a ser questionada nos últimos anos em face de um conjunto de estudos empíricos que não são reconciliáveis com os seus postulados. É neste contexto que aparecem as FC, baseadas na ideia de que nem todos os investidores são racionais e que existem limites à arbitragem, conceito-chave no contexto da HME. As próximas secções abordam estes temas, enfatizando as principais ideias que contribuem para a realização da presente dissertação.

### **2.1 Hipótese dos Mercados Eficientes**

Fama (1970) afirma que o mercado é eficiente quando, em média, os preços dos ativos refletem toda a informação disponível, apresentando três níveis de eficiência diferente. Assim, num mercado eficiente na forma fraca, não será possível utilizar o padrão histórico de preços para desenhar estratégias de investimento que gerem retornos anormais de forma consistente. Já a forma semiforte discute-se em torno de (toda a) informação publicamente disponível. Neste caso, será impossível gerar retornos anormais de forma constante tendo por base demonstrações financeiras, preços históricos, dados macroeconómicos e outros da mesma natureza. A forma forte de eficiente vai mais longe: sugere que não será possível gerar ganhos anormais mesmo quando se está na posse de informação privada, i.e., que não é conhecida da generalidade dos participantes nos mercados financeiros.

Existem genericamente três níveis de defesa da HME. O primeiro assume que os investidores que atuam nos mercados financeiros são racionais. Quer isto dizer que atuam com base em preferências bem-definidas, atualizam o seu padrão de decisão com base no teorema de Bayes e otimizam entre todas as possibilidades existentes. A segunda linha de defesa assume que alguns dos participantes nos mercados de capitais podem não ser racionais, mas postula que os não-rationais seguem estratégias de investimento que não estão correlacionadas entre si. Desta forma, o seu impacto sobre os preços é diminuto já que estratégias contrárias tendem a anular-se mutuamente. A última linha de defesa da HME é a mais parcimoniosa já que admite que a generalidade dos participantes nos mercados de capitais pode não ser racional e acomoda a possibilidade de estes seguirem exatamente o mesmo tipo de estratégia de investimento. Neste contexto, a defesa do preço de mercado é feita pelos (poucos) investidores

racionais – tipicamente assumidos como os investidores institucionais – que utilizam a arbitragem para revelar o valor fundamental dos ativos transacionados no mercado.

## **2.2 Finanças Comportamentais**

Os fundamentos teóricos da HME têm vindo a ser contestados ao longo dos anos por diversos autores (e.g., Brav e Heaton, 2002; Barberis e Thaler, 2003; Baker e Nofsinger, 2010; Daniel e Titman, 1999; De Bondt e Thaler, 1985, 1987, 1989, 1995; De Bondt, 1998; Kahneman e Tversky, 1973, 1979, 1984; Shefrin e Statman, 1984; Shleifer, 2000). De facto, é neste cenário que as FC surgem com o propósito de identificar alternativas teóricas que melhor expliquem o funcionamento dos mercados financeiros. Recentemente, Baker e Nofsinger (2010) argumentam que as FC se apresentam como uma alternativa superior à HME já que conseguem interligar a psicologia comportamental e cognitiva com a economia, tornando-se assim versáteis na explicação do comportamento humano, facto que permite entender um conjunto de comportamentos ligados ao mercados que não são reconciliáveis com a abordagem clássica das finanças. O corpo teórico das FC tem como pilares fundamentais os limites à arbitragem e a psicologia do investidor. Os pontos seguintes detalhem o essencial destas duas dimensões.

### **2.2.1 Limites à arbitragem**

Como referido anteriormente, a arbitragem é a última linha de defesa da HME. Teoricamente, uma estratégia de arbitragem permite ganhar um retorno positivo sem que seja necessário assumir risco. Para tal, o arbitragista compra (vende a descoberto) um ativo que esteja subvalorizado (sobrevalorizado) e vende (compra) simultaneamente um ativo equivalente que esteja sobrevalorizado. À medida que a estratégia é implementada as forças da procura e oferta levam o preço dos ativos para os seus níveis racionais sendo que, quanto maior for a concorrência entre arbitragistas menos tempo levará até que o mercado fique em equilíbrio. Neste contexto, se se admitir que é sempre possível implementar estratégia desta natureza, teremos mercados que tendencialmente confluem para a noção de Fama (1970) de eficiência.

Barberis e Thaler (2003) argumentam, no entanto, que poderá ser difícil para os investidores racionais utilizarem a arbitragem para desfazerem os desvios causados por investidores menos racionais. São três as razões apontadas pelos autores. A primeira prende-se com a dificuldade em encontrar ativos que sejam substitutos perfeitos, condição necessária para implementar uma estratégia de arbitragem na sua formulação

clássica. Segundo porque há custos de transação que podem ser significativos, especialmente quando a estratégia de arbitragem requer a venda a descoberto do ativo. Por último, existem limites à capacidade dos arbitragistas para mobilizar recursos financeiros que permitam levar uma correção do mercado (o problema dos *deep pockets* discutido na literatura). Em face de todas estas dificuldades, Shleifer (2000) afirma que é possível os mercados apresentarem desvios significativos e sistemáticos relativos aos níveis teóricos de eficiência, situação que se pode prolongar por longos períodos de tempo.

### **2.2.2 Psicologia do investidor**

A psicologia sugere que o processo de decisão do indivíduo está sujeito a ilusões cognitivas, as quais o predispõe a cometer erros. Nesta linha, Kahneman e Tversky (1979, 1992) abordam a temática da tomada de decisão por parte dos indivíduos, relacionando-a com a irracionalidade. Em particular, Kahneman e Tversky (1979) argumentam que os humanos tendem a fazer escolhas de uma forma rápida, muitas vezes ancorando-se em vieses comportamentais. São exemplos de tais vieses a ancoragem, a representatividade e a disponibilidade.

Dentro deste contexto, a questão do excesso de confiança assume particular relevância (De Bondt e Thaler, 1995). Sendo este um dos temas centrais do presente trabalho, a próxima secção detalhe vários aspetos sobre o mesmo.

#### **2.2.2.1. Excesso de confiança**

O tema do excesso de confiança é abundantemente estudado em FC. Poder-se-á dizer que este enviesamento cognitivo leva os indivíduos a sobrestimar o seu conhecimento e a subestimar o risco. Malmendier e Tate (2005) argumentam que os CEOs apresentam níveis elevados de excesso de confiança quando exageram na perceção das suas próprias habilidades (e.g., QI, habilidade de gestão, etc.), expondo a sua empresa a níveis injustificados de risco. Neste sentido, Lowe e Ziedonis (2006) sugerem que o CEO excessivamente otimista pode conduzir a empresas a níveis de desempenho menos conseguidos, facto que se pode traduzir num aumento da dívida e/ou na redução das disponibilidades de caixa. Por outro lado, se relacionarmos os investimentos com as decisões dos gestores, verificamos que, para Malmendier e Tate (2002), o excesso de confiança é importante para explicar a razão pela qual fusões e aquisições tendem a destruir valor para os acionistas da empresa adquirente, especialmente quando esta tem disponível recursos próprios abundantes. Na verdade, Malmendier e Tate (2002)

indicam que gestores excessivamente confiantes que entram em operações desta natureza tendem a superestimar o retorno futuro passível de ser obtido com as mesmas, o que os leva a pagar em demasia pelos seus alvos. A intensidade desta situação aumenta e as suas consequências são mais graves sempre que não existe necessidade de recorrer ao mercado (seja pela emissão de mais capital próprio ou a contração de dívida adicional) pois, neste contexto, a decisão do gestor não é alvo de nenhum tipo de monitorização externa.

A literatura aborda ainda dois conceitos intimamente conexos com o excesso de confiança. O primeiro é a *hubris*, a qual alude a um orgulho excessivo e exagerado, à presunção e arrogância, estando muitas vezes associada à falta de humildade. Já o segundo é o narcisismo, que se relaciona com a busca da gratificação da vaidade ou da admiração egoísta dos próprios atributos. Está muitas vezes associado a problemas relacionados com a socialização, sendo um conceito que se agrupa na famosa personalidade tríade, composta pelos aspetos narcisismo, psicopatia e maquiavelismo. Existem alguns estudos que investigam de que forma a combinação de todos estes aspetos psicológicos afeta a performance dos CEOs. Por exemplo, Malmendier e Tate (2005) e Hayward e Hambrick (1997) mostram que a *hubris* influencia o processo de decisão do gestor, levando a que estes paguem prémios muito mais elevados quando têm acesso a recursos internos.

A literatura trata ainda outro conceito ligado ao viés em estudo. Trata-se da manipulação de resultados (*earnings management ou manipulation*). Este é consequente de interpretações mais agressivas do que acontece na empresa, sendo que, enumeras vezes associado ao histórico da empresa, com resultados favoráveis, que posteriormente podem já não o ser. Segundo Yu (2014) este conceito relacionado com o CEO excessivamente confiante pode, em alguns casos, refletir-se numa avaliação de mercado da empresa mais elevada, podendo também levar à sua insolvência. No mesmo sentido, estudos como os de Jarboui e Kouaib (2016) e Hsieh, Bedard e Johnstone (2014) concluem que o CEO excessivamente confiante tende a obter interpretações precipitadas, relatando por exemplo, custos muito baixos, vendas altíssimas, entre outros.

Nota final para referir alguma literatura que sugere que nem sempre o excesso de confiança dos CEOs é fator perturbador da sua performance. Em particular, este tipo de profissional é tipicamente permeável à inovação e, por definição, propenso ao risco.

Assim, Banerjee, Dai, Humphery-Jenner e Nanda (2015) sugerem que estes CEO's podem ser úteis a grandes e estagnadas empresas, já que terão maior predisposição para implementar medidas inovadoras, as quais podem melhorar o desempenho empresarial e, com isso, relançar as bases para o sucesso no futuro. Do mesmo modo, Galasso e Simcoe (2011) concluem que o excesso de confiança estimula a inovação.

### **2.3 Hotelaria**

Os alojamentos e a restauração constituem atividade hoteleira, que por sua vez, integra o sector do turismo. Este é dos sectores com maior importância - tanto em Portugal como a nível mundial – dado o seu potencial de crescimento e o seu já considerável impacto sobre a economia. De facto, a hotelaria abrange áreas tão diversas como o empreendedorismo, a administração, a segurança, a alimentação e o entretenimento, tendo como alvo prioritário o bem-estar dos hóspedes.

A hotelaria tem tido grande relevância em Portugal. Dados do INE revelam que em 2016 o turismo tenha sido responsável por 7,1% do VAB da economia nacional, atingindo 12,5% do PIB. Por outro lado, a mesma fonte revela que em 2017 os proveitos totais neste sector ascenderam a 3,3 mil milhões de euros, sendo o mesmo responsável por cerca de 53 mil empregos de um total de 142 mil empregos criados nesse ano. Estes são valores importantes pois contribuíram de forma decisiva para a queda da taxa de desemprego – fixada em 8,5% em 2017 - valor mais baixo registado em solo nacional depois de 2009.

Nem só 2017 foi ano de boas notícias no turismo em geral e na hotelaria em particular. De facto, os dados disponíveis no INE mostram um crescimento assinalável na procura ano após ano desde o término da crise económica e financeira que afetou o País, padrão que continuou em 2018. De facto, em fevereiro desse ano, os estabelecimentos hoteleiros e similares nacionais registaram 1,2 milhões de hóspedes, proporcionando 2,9 milhões de dormidas, o que em relação a janeiro, somou uma aceleração com variação de +6,5% e +6,2%, respetivamente. Do mesmo modo, os proveitos totais demonstraram uma tendência genérica de aumento, atingindo 152,7 milhões de euros em fevereiro. Neste contexto, destaque para o mercado alemão, o espanhol, o francês, o norte-americano, o sueco e o brasileiro que continuaram a crescer de forma interessante no início de 2018. Em sentido inverso, notou-se uma retração ainda que ligeira do mercado britânico e dos países baixos.

Atualmente, dados referentes ao mês de janeiro (2019) a tendência continua a ser de crescimento, com destaque não só para o mercado norte-americano, mas também para o irlandês, com variação +23,9% e +11,3% no indicador dormidas, respectivamente. Este crescimento em termos de estabelecimentos hoteleiros e similares no País, reflete-se num aumento de 3,0 milhões de dormidas, pelo que, este é representativo dos 1,3 milhões de hóspedes registados neste início de ano.

## **2.4 Resumo do Capítulo**

Neste capítulo abordou-se as FC, a HME, a *overconfidence* e o setor da hotelaria, a fim de encontrar relação prévia que desse sustento ao desenvolvimento deste trabalho. A principal mensagem é a de que existe um referencial teórico que permite equacionar que a tomada de decisão por parte dos indivíduos pode acontecer num contexto de ausência de racionalidade. Adicionalmente, são vários os artigos científicos que detalham de forma clara a forma como o excesso de confiança - um dos vieses comportamentais melhor compreendidos – afeta a decisão dos CEOs das empresas. Dada a importância do sector do turismo (e dentro deste da hotelaria) na economia nacional, torna-se interessante estudar em que medida há evidência da relação entre o excesso de confiança e a performance das empresas hoteleiras, objetivo máximo que esta dissertação se propõe atingir.

### Capítulo 3 METODOLOGIA

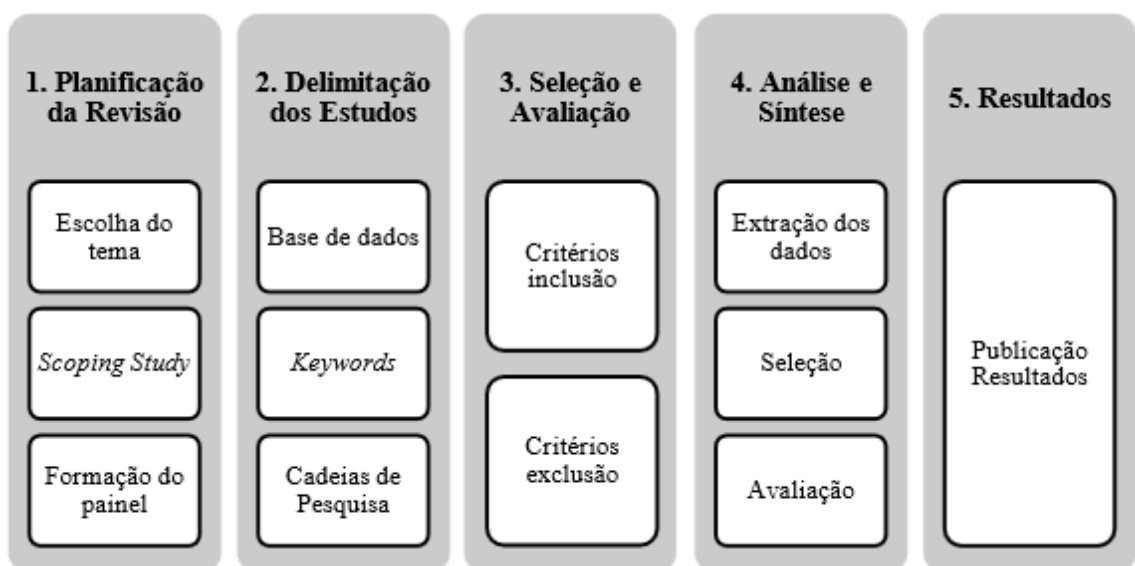
Esta dissertação recorre à revisão sistemática da literatura (RSL) para explorar a literatura que se encaixa no âmbito da questão que se pretende explorar. Tal metodologia é distinta da tradicional revisão de literatura, tendo como principais vantagens a possibilidade de ser facilmente atualizada, replicada e auditada. Cumulativamente, a RSL implementa um protocolo de pesquisa que tenta reduzir os impactos dos naturais vieses e preferências do seu autor. Este capítulo, segmentado em duas partes, inicia-se com a explicação dos conceitos básicos e a justificação da RSL e finaliza com a descrição detalhada das etapas da revisão.

#### 3.1 Revisão Sistemática vs. Revisão Tradicional da Literatura

A revisão da literatura pode ser abordada em duas formas: a tradicional e a sistemática. Apesar de muito útil, a abordagem tradicional é bastante sensível à subjetividade dos seus autores e, tipicamente, não é muito exaustiva (Jesson, Matheson e Lacey, 2011). Por oposição, a RSL segue um protocolo pré-estabelecido que vai orientando todo o processo de revisão com o objetivo de a tornar o mais abrangente possível e escudada dos vieses que afetam a sua congénere tradicional.

De acordo com Denyer e Tranfield (2009), uma RSL é concebida em torno de cinco etapas distintas, tal como ilustra a Figura 3.1:

Figura 3.1 Etapas da RSL, adaptado Denyer e Tranfield (2009)



A RSL passa em primeira análise por um processo de planificação, seguindo-se a delimitação dos estudos. A terceira etapa prende-se com a seleção e avaliação das peças de investigação encontradas nas fases anteriores, consubstanciada através da aplicação

de critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Os contributos que passarem este escrutínio são depois analisados e sintetizados na quarta etapa. A RSL termina com a apresentação dos resultados obtidos, de onde se extraem implicações para investigações futuras.

### **3.2 A RSL no contexto da presente dissertação**

Apresenta-se agora a materialização do postulado-tipo para uma RSL no contexto do presente estudo.

#### **3.2.1 Planificação da Revisão**

##### **3.2.1.1 Escolha do tema**

Após alguma pesquisa foi selecionado como pano de fundo para RSL o tema do excesso de confiança, o qual foi abordado em diversas ocasiões nas aulas de finanças comportamentais. Tendo em atenção os interesses pessoais e profissionais do Mestrando, decidiu-se que faria sentido explorar este tema no contexto da gestão de unidades hoteleiras, assunto que se reveste de especial importância por conta do peso do sector do turismo na economia nacional (e mundial).

##### **3.2.1.2 Scoping Study**

Com a escolha do tema, a fase seguinte passa por um estudo exploratório sobre o tema, a fim de aprofundar o conhecimento na pesquisa. De facto, primeiramente e para aprofundar conhecimento no tema a explorar, recorreu-se a pesquisas por meio de tecnologias de informação, livros, aconselhamentos de professores, trabalhos publicados e análise do setor hoteleiro em geral. Procurou-se então perceber e entender a abrangência do tema, para melhor calibrar a investigação levada a cabo.

##### **3.2.1.3 Formação de painel dos consultores**

A concretização de uma RSL beneficia da formação de um painel de consultores. Este deverá ser constituído por pessoas com conhecimentos académicos e experiência, com vista a garantir que a RSL atinge os objetivos a que se propõe. A Tabela 3.1 apresenta o painel utilizado na presente RSL:

**Tabela 3.1 Painel de consultores da RSL**

Nome	Funções
Prof. Doutor Luís Coelho	Orientador e membro do painel

Fonte: elaboração própria.

Professor Doutor Luís Coelho: é professor auxiliar e membro, do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE). É Mestre em Investigação em Gestão pela Universidade de Cranfield e doutor em Gestão, especialização em Finanças e Contabilidade, pela Universidade de Edimburgo.

### **3.2.2 Delimitação dos estudos**

Esta etapa engloba três aspetos, que delimitam toda a pesquisa da RSL.

#### **3.2.2.1 Bases de dados**

Foram usadas duas plataformas de busca neste trabalho: a biblioteca do conhecimento online (B-ON) e a *Social Science Research Network* (SSRN). Estas são distintas entre si, tendo sido sugeridas pelo painel. A B-ON permite o acesso a diversas instituições que aderem ao protocolo de utilização, disponibilizando imensos textos integrais, livros *online* e publicações diversas, sendo uma excelente fonte para conhecer o *expecto* das publicações científicas internacionais. Já a SSRN é uma plataforma mais direcionada à rápida disseminação de pesquisas académicas em áreas de ciências sociais e humanas, como a economia, contabilidade e finanças.

#### **3.2.2.2 Palavras-chave**

As palavras-chave foram definidas a partir do enquadramento teórico definido no início do trabalho (i.e., Capítulo 2), tendo beneficiado de vários comentários e sugestões do painel. Assim, estas as duas dimensões fundamentais desta pesquisa, i.e., o excesso de confiança e o sector hoteleiro. Na Tabela 3.2 encontra-se então as palavras-chave seleccionadas e que melhor se adequam à realização da presente RSL.

**Tabela 3.2 Palavras-chave**

Área	Excesso de confiança	Sector Hoteleiro
	Overconfidence	Hotels
	Overconfidence bias	Hotel industry
	Optimism	Hospitality sector
	Narcissism	Hospitality management

	Attitudes	Hotel manager
	Behavioral bias	Leadership styles
	Behavioral biases	Management styles
		Management
		Manager
		Leadership
<b>Fundamentação</b>	Estas constituem o foco desta investigação.	Estas referem-se ao ramo da hotelaria.

Fonte: elaboração própria.

### 3.2.2.3 Cadeias de pesquisa

De seguida, com ajuda de operadores booleanos, agrupam-se as palavras-chave de forma a criar cadeias de pesquisa, geradas em face do objetivo de pesquisa que se quer realizar. É de salientar que, mais uma vez, a ajuda do painel importante nesta fase, prestando aconselhamento nos testes preliminares que se fizeram por forma a obter as combinações finais que foram utilizadas no presente trabalho. Estas encontram-se sumariadas na Tabela 3.3.

**Tabela 3.3 Cadeias de pesquisa dispostas na RSL**

<b>Agrupamento de palavras</b>	<b>Objetivo da cadeia de pesquisa</b>
1- “hotels” and “hotel manager” and “management” and “attitudes”	Estudos relevantes acerca da gestão hoteleira e atitudes de gestão.
2- “hotels” and “hotel manager” and “management” and “leadership”	Estudos relevantes sobre gestão hoteleira e a liderança nos gestores
3- “hotels” and “hotel manager” and “management styles” OR “leadership styles” and “overconfidence bias”	Estudos pertinentes sobre a gestão hoteleira, o excesso de confiança e os estilos, de gestão e liderança adotados por gestores
4- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “overconfidence”	Estudos relevantes sobre excesso de confiança na hotelaria.
5- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “management”	Estudos relevantes sobre a gestão nos hotéis e seus vieses comportamentais.
6- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “overconfidence bias”	Estudos relevantes sobre excesso de confiança na hotelaria.
7- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “optimism”	Estudos relevantes sobre otimismo na hotelaria e seus vieses comportamentais.

8- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “narcissism”	Estudos relevantes sobre narcisismo e hotelaria.
9- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “manager”	Estudos relevantes sobre gestores na hotelaria e seus vieses comportamentais.

Fonte: elaboração própria.

### 3.2.3 Seleção e Avaliação

Após a formulação das cadeias de pesquisa geram-se critérios de exclusão e inclusão. Estes devem ser cuidadosamente delineados e formalizados antes da extração de dados. De facto, tal como mencionado anteriormente, é necessário obter transparência e rigor nos métodos utilizados na RSL, a fim de futuramente um outro qualquer investigador abordar o mesmo tema, e que por sua vez, identifique o mesmo conjunto de estudos e chegue a conclusões similares.

#### 3.2.3.1 Critérios de Exclusão

Os critérios de exclusão utilizados na presente RSL estão plasmados na Tabela 3.4. Estes são aplicados aos títulos e *abstracts* dos *papers* encontrados através das cadeias de pesquisa apresentadas na Tabela 3.3.

**Tabela 3.4 Critérios de exclusão (Títulos e Abstract)**

Critérios	Justificação
Estudos publicados em jornais não científicos, tendo como exceção os artigos que possam vir a ser encontrados na SSRN e artigos que o painel aconselhe.	Pretende-se manter documentos científicos, revistas, artigos de jornais, <i>working papers</i> e fontes de informação similares que apresentem rigor científico.
Artigos duplicados	Artigos que sejam repetidos nas diversas bases de dados e/ou repetidos entre as diversas combinações de palavras apresentadas na Tabela 3.3.
Estudos relacionados com excesso de confiança e relacionados com este viés (personalidades e atitudes dos CEO’s) mas que não tenham qualquer ligação com a hotelaria	Pretende-se excluir os artigos que se distanciam do tema central da investigação, i.e., sem qualquer ligação a hotelaria.

Fonte: elaboração própria.

#### 3.2.3.2 Critérios de Inclusão

Alguns artigos que passem os critérios de exclusão mencionados anteriormente poderão não ser incluídos na revisão final pois podem apresentar deficiências no que toca às qualidades nos métodos que utilizam, na teoria que desenvolvem, na clareza de

especificação da matéria, na contribuição que dão para o conhecimento, entre outros aspetos de natureza mais qualitativa. Desta forma, recorreremos a uma avaliação com base em critérios de inclusão numa tentativa de manter o rigor científico que uma RSL reivindica. Estes apresentam-se na Tabela 3.5., sendo aplicados aquando da leitura integral dos artigos que passam os critérios de exclusão mencionados anteriormente.

**Tabela 3.5 Critérios de inclusão**

<b>Tipologia</b>	<b>Aspetos analisados</b>
Contribuição para o conhecimento no âmbito da investigação levada a cabo	O estudo foca a temática do excesso de confiança no âmbito do sector da hotelaria; A informação disponibilizada permite enquadrar o estudo no contexto da investigação existente; O estudo relata de forma clara o seu contributo para o conhecimento
Metodologia	Existe uma secção dedicada à metodologia onde se indica o tipo de abordagem seguida para o estudo das hipóteses de investigação levantadas
Qualidade da amostra	Perceção exata do primeiro e último ano da amostra; Perceção da nacionalidade dos indivíduos que integram a amostra; Perceção da qualidade dos dados; Perceção clara das fontes utilizadas e das qualidades dos dados empregues

Fonte: elaboração própria.

### **3.3 Resumo do Capítulo**

Este capítulo iniciou-se com uma breve discussão sobre as diferenças entre uma RSL e uma revisão tradicional da literatura. De seguida apresentaram-se as várias etapas que compõem uma RSL, metodologia adotada para levar a cabo o presente trabalho. O próximo capítulo apresenta os resultados obtidos com a aplicação do protocolo criado, detalhando a extração, seleção e análise dos dados.

## Capítulo 4 RESULTADOS

Este capítulo resume os resultados obtidos a partir da aplicação do protocolo para a RSL acima mencionado.

### 4.1 Síntese da literatura

Este ponto resume os resultados parciais que são gerados pelo o processo de revisão seguido na presente dissertação. Em particular, apresenta-se o número global de artigos que são encontradas a partir das cadeias de pesquisa utilizadas e o resultado da aplicação dos critérios de exclusão e inclusão. Na parte final, sumariam-se os principais aspetos da literatura conexa com o tema essencial desta dissertação, i.e., a relação entre o excesso de confiança e a tomada de decisão por parte dos gestores hoteleiros.

#### 4.1.1 Extração dos Dados

A Tabela 4.1 baseia-se no disposto nas Tabelas 3.3 e 3.4 acima, e resume os resultados obtidos com aplicação das cadeias de pesquisa definidas neste trabalho.

**Tabela 4.1 Cadeias de pesquisa da RSL**

Cadeias de pesquisa	Número de artigos identificados		
	B-on	SSRN	TOTAL
1- “hotels” and “hotel manager” and “management” and “attitudes”	29	0	29
2- “hotels” and “hotel manager” and “management” and “leadership”	23	0	23
3- “hotels” and “hotel manager” and “management styles” OR “leadership styles” and “overconfidence bias”	9	0	9
4- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “overconfidence”	40	0	40
5- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “management”	58	0	58
6- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “overconfidence bias”	21	0	21
7- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “optimism”	24	0	24
8- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “narcissism”	1	0	1
9- “hotel industry” and (“behavioral biases” OR “behavioral bias”) and “manager”	44	0	44

<b>TOTAL</b>	<b>249</b>	0	<b>249</b>
--------------	------------	---	------------

Fonte: elaboração própria.

Como é possível observar, esta dissertação parte de um universo de 249 artigos, todos identificados na base de dados B-ON. De facto, apesar dos nossos melhores esforços, o recurso à base de dados SSRN não proporcionou nenhuma referência útil para o estudo. Testou-se a robustez deste resultado procurando artigos apenas na área das Finanças Comportamentais ou na área da Hotelaria. Estas procuras geram, de facto, várias entradas na base de dados SSRN, o que sugere que o resultado reportado na Tabela 4.1 se pode explicar pela ausência de trabalhos que relacionem as duas dimensões, i.e., os únicos que são relevantes para a presente dissertação.

#### **4.1.2 Critérios de exclusão**

Em seguida, aplicaram-se os critérios de exclusão apresentados no Capítulo anterior. Em particular, examinou-se o título e *abstract* dos 249 artigos encontrados com base nas cadeias de pesquisa. Daqui resultou a exclusão de 229 trabalhos, sendo que a Tabela 4.2. explana o conjunto de razões que levam a esta situação:

**Tabela 4.2 Resultados da Aplicação dos Critérios de Exclusão**

<b>Critérios de Exclusão</b>	<b>Número de artigos excluídos</b>
Tema irrelevante para RSL	158
Artigos duplicados	64
Publicações sem rigor científico	7
<b>Total de artigos excluídos</b>	<b>229</b>

Fonte: elaboração própria.

Como é possível verificar, existem várias situações de artigos duplicados, algo que resulta da lógica de construção da B-On (i.e., motor de busca que aglutina várias fontes de informação). Por outro lado, verificou-se ainda a necessidade de excluir 158 artigos que, apesar de respeitarem os critérios de busca definidos em torno das cadeias de pesquisa, se revelaram pouco relevantes em face do objeto da presente dissertação. Desta forma, apuram-se um total de 20 artigos que passam à próxima fase de escrutínio.

#### **4.1.3 Critérios de inclusão**

Os 20 artigos identificados na etapa anterior foram então analisados à luz dos critérios de inclusão mencionados no Capítulo anterior. A sua aplicação requereu a leitura integral destes textos, tendo deste resultado a exclusão de 9 artigos. Em particular, os

artigos que deixaram de ser considerados nesta fase foram: Ali e Anis (2012); Chou e Wang (2011); Fabre e François-Heude (2009); Guchait, Lanza-Abbott, Madera e Dawson (2016); Jain, R., Jain, P., e Jain, C. (2015); de Jesus Silva, Mondini, da Silva e Lay (2017); Ružić (2015); Wisse e Sleebos (2016); Madera, Dawson e Neal (2017). A principal razão que explica esta situação prende-se com o facto destes artigos não abordarem de forma clara o tema principal subjacente a esta dissertação, i.e., a relação entre o excesso de confiança e a tomada de decisão por parte dos gestores hoteleiros.

#### 4.1.4 Literatura incluída na revisão sistemática

A combinação da utilização dos critérios utilizados neste trabalho leva a que sejam identificados apenas 11 artigos para inclusão na revisão final a ser levada a cabo (ver detalhes sobre cada um destes artigos nos Apêndices 1 e 2). Estes são então sistematizados em torno de um formulário desenhado para o efeito, melhor apresentado pela Tabela 4.3. abaixo.

**Tabela 4.3 Exemplo do formulário usado na RSL**

<b>Nome do artigo</b>	Personality characteristics, attitude toward risk, and decisional orientation of the small business entrepreneur: A study of Hospitality Managers
<b>Autor(es)</b>	Legohérel, Callot, Gallopel e Peters
<b>Ano</b>	2004
<b>Journal</b>	<i>Journal of Hospitality &amp; Tourism Research</i>
<b>Keywords</b>	<i>Personality; decision; risk; hotel/restaurant managers; small- and medium-sized enterprises</i>
<b>Tipo de artigo</b>	Empírico
<b>Período</b>	N/A
<b>Dados</b>	130 gestores questionados: 33 Austríacos, 65 Poloneses e 32 Franceses.
<b>Objetivo</b>	Analisar a influência das características individuais nas tomadas de decisões na indústria do turismo, com base nas características pessoais de gestores hoteleiros/restaurantes.
<b>Conclusões</b>	O comportamento e a tomada de decisões dos gestores são influenciados pela personalidade; A personalidade, o perfil e a atitude em relação ao futuro influencia o exterior e interior da empresa, o grau de autonomia do gestor, o valor atribuído às previsões das tomadas de decisão no curto prazo e a percepção de assumir riscos; Os diversos fatores influenciadores têm um impacto positivo na tomada de risco na empresa e consequentemente, podem vir a clarificar a performance e a estratégia de

Fonte: elaboração própria.

## 4.2 Breve Caracterização dos Artigos Seleccionados

Os 11 artigos considerados na revisão final abordam áreas diversas como sejam a hospitalidade, a gestão, o turismo, a economia e os negócios. No que concerne a revistas científicas, as contribuições consideradas na revisão final são provenientes do *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Business Management*, *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, *Journal of Business Management*, e do *South African Journal of Business Management*.

Os artigos em apreço expandem-se por um intervalo de vinte e três anos. Existe um grande intervalo de tempo intermédio entre a publicação de cada um dos manuscritos incluídos na RSL. Em particular, entre 1995 (ano da primeira contribuição revista) e 2005, foram encontrados apenas quatro artigos, i.e., 36% do total. Os restantes artigos foram publicados a partir de 2011 até 2018, inclusive, o que corresponde a 64% do total.

## 4.3 Resultados

Nesta secção resume-se o essencial dos artigos que foram seleccionados através da metodologia de revisão sistemática da literatura utilizada na presente dissertação. Preferiu-se uma exposição assente em cada artigo individual já que a escassez de literatura existente dentro da temática em análise não favorece uma abordagem diferente.

### 4.3.1 Yu e Huat (1995)

Yu e Huat (1995) procuram examinar e avaliar a perceção de seis fatores (dificuldades culturais, atitude da equipa, barreiras linguísticas, mudanças políticas, falta de competência local e falta de apoio local) de dificuldade de gestão por gestores expatriados na China. Para tal, constituíram questionários<sup>1</sup> especificamente para esse fim, sendo que recorreram a 293 gestores expatriados.<sup>2</sup> Yu e Huat (1995) solicitam então aos entrevistados que avaliem a dificuldade dos seis fatores que estão previamente

---

<sup>1</sup> Basearam-se numa lista de 476 hotéis, sendo que, a listagem dos gestores teve a cooperação da Beijing International Hotel Training Center.

<sup>2</sup> Na verdade, recorreram a gestores de quatro regiões diferentes: Europa, Ásia, América do Norte e Oceânia.

identificados, dando ainda a oportunidade a que estes identificassem outras dificuldades que pudessem ser relevantes.<sup>3</sup>

Os resultados mostram que a atitude da equipa é principal fator de dificuldade apontado pelos gestores inquiridos. Da mesma forma, as mudanças políticas governamentais foram percebidas pelos respondentes como sendo o obstáculo com menor peso. Por outro lado, a barreira linguística é também importante para os gestores expatriados provenientes da Europa e Oceânia, sendo que as relações entre os expatriados e os gestores locais distinguiram-se pela positiva.

Yu e Huat (1995) dissertam então sobre o papel que os valores culturais e ideologias antigas provenientes da China podem ter na explicação dos seus resultados. Esta linha de pensamento está em linha com o estudo de Tsang (2011), que abordada a qualidade do serviço, os valores e crenças chinesas. De facto, a atitude de equipa, fator de maior obstáculo para os gestores expatriados, de certa forma, transmite a qualidade do serviço, provando então que o serviço chinês continua nas bases de ideologias antigas. Muita desta dificuldade provém de gestores mais antigos, que não abdicam das velhas ideias e princípios, criando desta forma resistência à mudança.

#### **4.3.2 Deery e Jago (2001)**

Deery e Jago (2001) procuram analisar e examinar as perceções e preferências dos funcionários acerca dos estilos e práticas de gestão,<sup>4</sup> num ambiente em mudança de um hotel em particular, o qual já tinha por hábito elaborar questionários anuais aos seus funcionários<sup>5</sup>. Deery e Jago (2001) afirmam que antes de toda a investigação para o normal questionário anual, o hotel realizou uma auditoria<sup>6</sup> para obter feedback dos funcionários e assim perceber em que pontos se concentrar. Com base nos resultados, os

---

<sup>3</sup> Outros fatores de dificuldade revelados pelos gestores foram: desconfiança dos locais a expatriados e estrangeiros, dificuldade em motivar, corrupção governamental, implementação dos padrões ocidentais, falta de apoio do proprietário local, fornecimento de bons alimentos, importação de suprimentos e equipamentos para os hotéis, encontrar pessoal treinado, o treino efetivo da equipa local é demoroso, e por último, entender o sistema e as políticas.

<sup>4</sup> Os autores focam-se em estilos como: autocrático, consultivo, democrático e decisivo. Do mesmo modo, referem 10 competências dos gestores: tem autoridade para tomar decisões, toma decisões rápidas, é acessível, entende o trabalho dos funcionários, é competente, sabe o que está acontecendo na empresa, está disponível a responder a perguntas, auxilia nas alturas difíceis e trata o pessoal com respeito e com justiça.

<sup>5</sup> Este hotel está situado em Melbourne, Austrália. Denominado de Heritage Hotel, tem classificação de cinco estrelas.

<sup>6</sup> Com a auditoria concluíram que: o apoio à gestão é baixo, mais de 50% assegura que o seu trabalho está seguro, o compromisso com a organização e a satisfação laboral também foi altamente razoável, o excesso de stress, pois mais de 50% dos funcionários indicaram que não tinham tempo suficiente para concluir o trabalho, não tinham clareza sobre o que os trabalhos exigiam, tinham recursos inadequados para trabalhar e tinham que trabalhar demasiado.

novos questionários visaram perceber as atitudes dos funcionários<sup>7</sup> tendo sido aplicados a um total de 180 pessoas<sup>8</sup> e compreendendo um período de quatro anos (1997, 1998, 1999 e 2000).

Os resultados sugerem que existe falta de competência por parte dos gestores em diversos pontos. De facto, Deery e Jago (2001) afirmam que existe falha na comunicação, no incentivo ao treino, no fornecimento de feedback, na utilização das habilidades, nas exigências do trabalho, entre outros. Cumulativamente, os resultados sugerem que os funcionários não privilegiam o estilo de gestão autocrático, sendo que, no entanto, a sua disponibilidade para lidar com o mesmo aumentou ao longo do tempo. Deery e Jago (2001), notam que estilo de gestão consultivo apresenta o comportamento inverso, sendo que, no final do período de estudo, o estilo de gestão que recolhe a preferência dos funcionários é o democrático.

Poder-se-á afirmar que as competências e atitudes dos gestores está fortemente interligada com o estilo de gestão utilizado e que tais competências e atitudes influenciam as atitudes dos funcionários nas empresas. De facto, quando os gestores trataram com respeito e justiça os funcionários, quando reconheceram o desempenho, e quando melhoram a sua capacidade de comunicação, são percecionados como apresentando um estilo de gestão democrático (Deery e Jago, 2001).

#### **4.3.3 Legohérel, Callot, Gallopel e Peters (2004)**

Legohérel, Callot, Gallopel e Peters (2004) procuram analisar a influência das características individuais dos gestores na tomada de decisão na indústria do turismo, tema que os autores sinalizam como sendo pouco estudado na literatura. Legohérel et al. (2004) recorrem então a uma amostra de 130 gestores de diferentes países<sup>9</sup>, sendo os dados recolhidos por questionários especialmente construídos para o efeito. A investigação enfatiza o papel da perceção do risco e do ambiente, da personalidade e do autocontrolo, a perspetiva internacional ou não adotada pela empresa, a importância das previsões e o grau estratégico e operacional de independência no contexto em análise. Em particular, os resultados de Legohérel et al. (2004) sugerem que o gestor ao procurar assumir riscos, inovar, comunicar, possuir mais autocontrolo, autoconfiança, e responsabilidade, alcançará um impacto positivo na forma como a empresa se abre ao

---

<sup>7</sup> Na verdade, atitudes como: a satisfação laboral, o compromisso, o trabalho em si, o estilo de gestão dos supervisores, chefes de departamentos e executivos, e a competência de gestão.

<sup>8</sup> Particularmente, a amostra foi variando ao longo do período de quatro anos.

<sup>9</sup> Gestores franceses (32), austríacos (33) e polacos (65).

exterior. Nesse sentido, a estratégia da empresa é influenciada positivamente pela capacidade do gestor para manter o seu autocontrolo e comunicar, e pela percepção da estabilidade do meio ambiente. Do mesmo modo, as previsões de curto-prazo influenciam positivamente a tomada de decisão que obtém uma influência positiva, já que ajudam a consolidar a percepção da estabilidade do ambiente em que a empresa se move, promovendo o grau de controlo do gestor e facilitando a sua comunicação com os diversos *stakeholders*.

Este trabalho revela ainda que as diferenças culturais são um fator extremamente importante para compreender as atitudes e comportamentos dos gestores. De facto, as diferenças culturais afetam profundamente a percepção do meio ambiente e avaliação dos indivíduos. Por exemplo, Legohérel et al. (2004) afirmam que os gestores Polacos revelam um nível de instabilidade superior no ambiente de trabalho à exibida pelos seus contrapartes Austríacos. Já os gestores Franceses aparentam ser mais instáveis que os seus congéneres Polacos no mesmo contexto. Legohérel et al. (2004) concluem então que a percepção sobre o meio ambiente tem um papel decisivo sobre a tomada de decisão na indústria do turismo e que, igualmente, o perfil e a personalidade dos gestores são pontos de interesse para as empresas. Todas estas características são exacerbadas pelas evidentes diferenças culturais que existem entre os diversos países.

Poder-se-á afirmar que esta linha de investigação sugere que os gestores devem perceber as suas características e controlar as suas capacidades, para que tenham percepção do meio ambiente e que atitude assumir em relação ao risco. Neste sentido, a influência de cada um destes fatores afetará positivamente as suas empresas, ajudando a tomar as decisões da melhor forma, sobretudo, construindo uma estratégia sólida, resolvendo problemas que possam advir, e avaliando o desempenho da empresa.

#### **4.3.4 Furunes (2005)**

Furunes (2005) procura avaliar de que forma os gestores entendem a eficiência de métodos alternativos de treino, com o intuito de atingir objetivos específicos. Para tal, recorre a questionários selecionando como alvos gestores da hotelaria norueguesa. Foram escolhidos 185 hotéis sendo que apenas se registaram 56 respostas. Os questionários tinham o objetivo de avaliar a eficácia de quinze métodos de treino<sup>10</sup> a usar em seis situações/objetivos de treino distintas (aquisição de conhecimento,

---

<sup>10</sup> Estudos de caso, videotape, treino individual, palestras, filmes, instruções por computador, videoconferências, apresentações multimédia, treino de sensibilidade, simulações no computador, instrução programada de lápis e papel, dramatização, jogos, fitas áudio e autoavaliações.

mudança de atitudes, resolução de problemas, desenvolvimento de habilidades interpessoais, aceitação do participante e retenção de conhecimento).

Os resultados sugerem que o treino individual foi o que obteve maior pontuação, estabelecendo-se como o mais eficiente. De facto, para que se concentre em certos valores e padrões específicos é necessário um treino, especialmente, se se for individual, pois torna-se assim possível perceber as necessidades de cada um com maior foco, podendo também assim fornecer feedback imediato. Por outro lado, Furunes (2005) afirma que o treino por palestra é o mais económico e mais rápido já que é coletivo e não individual. Os respondentes sugerem que a opção por este tipo de treino fará com que todos na empresa se sintam úteis/prestáveis. Os resultados mostram que além do treino individual, são também eficazes a utilização de estudo de caso, as instruções a papel e lápis, o treino de sensibilidade e a dramatização.

Os resultados permitem a Furunes (2005) concluir que a utilização dos métodos de treino mais eficientes tem um impacto positivo no comportamento dos colaboradores e na qualidade de prestação de serviço. Parecem especialmente interessante neste contexto os estudos de caso e as dramatizações pois segundo os respondentes estes ajudam no desenvolvimento de resolução de problemas, algo que auxilia a qualidade de serviço.

É também interessante notar que os resultados obtidos mostram que, por vezes, os gestores não prestam a devida atenção à eficiência dos métodos de treino. Segundo Furunes (2005) tal resulta das tradições impregnadas em determinadas empresas, as quais têm tipicamente ao leme gestores que não se preocupam em acomodar os métodos de treino dos funcionários a objetivos específicos.

Poder-se-á dizer que os gestores são a ligação mais forte no seio de qualquer empresa, sendo que, têm o poder de mudar a mentalidade, a força de trabalho, a união, a satisfação laboral, e entre outros mais. Por outro lado, também têm o poder de resistir à mudança, não inovar, não desenvolver as suas capacidades, não pensar em grupo, possuir demasiada confiança e arrogância, e não possuir sensibilidade no conhecimento de treino. O treino é a chave do sucesso, o gestor deve perceber a eficiência de cada método de treino para assim conseguir adaptar aos diferentes objetivos de treino, e conseqüentemente, melhorar a satisfação laboral, o compromisso e fidelidade dos funcionários, e a performance da empresa.

#### **4.3.5 Ineson e Berechet (2011)**

Ineson e Berechet (2011) procuram avaliar a lealdade dos funcionários romenos no sector de hotelaria, analisando os fatores e comportamentos associados, como a satisfação no trabalho e a influência das características individuais. Para isso examinaram uma amostra de 127 funcionários. Os dados foram recolhidos com questionários especificamente elaborados para esse fim.

Ineson e Berechet (2011) levanta cinco hipóteses de investigação. Primeiramente, que existem diversos fatores associados à lealdade dos funcionários. Em segundo lugar, que existe uma relação positiva entre a lealdade dos funcionários e a satisfação laboral. A terceira hipótese dita que os funcionários só permaneçam leais à empresa se estas lhes concederem incentivos pessoais. A quarta postula que existe uma relação entre a posição hierárquica e a lealdade do funcionário. A quinta e última sugere que características individuais como a idade, o sexo, a estabilidade e a posição no trabalho influenciam a lealdade dos funcionários.

Os resultados sugerem que os funcionários que têm orgulho na empresa, que gostam de fornecer bom serviço, que gostam de trabalhar em equipa e que respeitam os superiores mantêm-se leais à empresa, o que leva Ineson e Berechet (2011) a afirmar que existe uma relação positiva entre a lealdade e a satisfação no trabalho. Por outro lado, os resultados sugerem que o excesso de responsabilidade, a elevada carga de trabalho, a falta de oportunidades de promoção, o escasso desenvolvimento da carreira, o treino e o salário não competitivos, o stress, a falta de união e espírito de equipa, e a existência de um gestor despreocupado e indiferente são fatores que levam a que os funcionários considerem deixar a empresa. Cumulativamente, Ineson e Berechet (2011) reportam que certas características individuais como sejam o tempo de serviço e o nível de trabalho também influenciam o nível de lealdade do funcionário. Em particular, os autores concluem que a satisfação laboral, o respeito pelo líder, o bom salário e o orgulho pela empresa são os fatores favoráveis dos gestores. No que toca aos funcionários, a lealdade para com a empresa aumenta com o tempo de serviço, o salário e a satisfação laboral. Igualmente importantes são os benefícios dados pela empresa, a localização do trabalho, a segurança e a diversão no trabalho (reforçando a ideia do espírito e união de equipa).

Poder-se-á afirmar que, com esta linha de investigação, a lealdade dos funcionários romenos na hotelaria depende de vários fatores, que são conduzidos pelos gestores. O gestor ao conseguir passar confiança e doutrina positiva, conseguirá promover um

melhor serviço. De facto, a promoção e prestação, de serviço é a chave do sucesso na lealdade do funcionário, isto é, como o lucro e o sucesso da empresa obedecem de certa forma à lealdade do funcionário, os bons salários e bónus mantêm forte associação no incentivo à lealdade. Numa visão geral, compreende-se que a lealdade do funcionário está fortemente relacionada com o tempo de serviço, sendo que, quanto maior o tempo maior será a lealdade. De facto, tudo depende da perspetiva, pois ficando pouco tempo na empresa, inicialmente parece mau, mas intuitivamente, percebe-se que um funcionário com tal tempo possui diversidade de experiências em diferentes trabalhos. Por outro lado, possuindo um maior tempo de serviço na mesma empresa, aumenta o conforto na posição que mantém na empresa, levando à diminuição do desempenho pessoal. Logo, a estes gestores poderá ocorrer o grande risco de se tornarem demasiados confortáveis, e conseqüentemente, tornarem-se arrogantes e confiantes excessivos.

#### **4.3.6 Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin e Chang-Yen (2011)**

Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin e Chang-Yen (2011) procuram identificar e analisar as competências dos gestores de topo no sector de hotelaria tailandesa. Para explorar esta questão apoiam-se em inquéritos e entrevistas realizadas junto de 25 gestores hoteleiros.

Os resultados sugerem que os principais gestores tailandeses concentram-se mais em competências genéricas orientadas para a prática e em competências técnicas para aumentar o lucro da empresa. Segundo os autores, aspetos como a liderança, a gestão de crises e a resolução de problemas são particularmente importantes neste contexto. De facto, um gestor que sabe selecionar, avaliar e desenvolver os seus profissionais e que sabe resolver problemas tem maior potencial de desenvolvimento pessoal e, concomitantemente da sua empresa. Jeou-Shyan et al. (2011) afirmam ainda que a criatividade é uma competência que está em crescimento, sendo que cada vez mais será importante para encarar as mudanças do mercado. É também interessante notar que os resultados de Jeou-Shyan et al. (2011) sugerem que a cultura não é particularmente significativa no seu contexto de investigação. Os autores asseveram que tal poderá ser um aspeto específico da hotelaria tailandesa, não se verificando nos países ocidentais.

Poder-se-á afirmar que as competências dos gestores são extremamente importantes para o sucesso pessoal e coletivo, levando a que o sucesso da empresa seja alcançado da melhor forma.

#### 4.3.7 Tsang (2011)

Tsang (2011) procura analisar os valores da cultura chinesa, verificando quais influenciam as atitudes e comportamentos dos funcionários/gestores na prestação de serviços na indústria do turismo e hotelaria. Para tal, Tsang (2011) constrói questionários acerca dos valores culturais chineses (VCC) baseados num conjunto alargado de itens.

Depois de validar o instrumento, Tsang (2011) recolhe dados primários em Hong Kong, o que lhe permite construir uma amostra composta por 790 indivíduos, todos funcionários de empresas que laboram em quatro sectores distintos: hotel, agentes de viagem, aprovisionamento e atrações turísticas.

Tsang (2011) recorre então aos VCCs para compor cinco dimensões base: a disciplina moral, a moderação, o status e relações, as atitudes em relação ao trabalho e as atitudes em relação aos indivíduos. Importa referir que, ao contrário de outros valores, as atitudes de autoridade são bem aceites na cultura chinesa, já que os funcionários preferem que sejam os seus superiores a tomar as decisões. Neste sentido, a cultura chinesa propicia a que se aceite de forma indisputada que o poder seja distribuído desigualmente, com a base a preferir optar por não tomar decisões dada a possibilidade de errar (e conseqüente ser alvo de punição), algo bem revelador da forte aversão ao risco que caracteriza a maioria do povo chinês. Tsang (2011) enfatiza até que este é um problema grave entre os funcionários chineses, pois tornam-se menos proativos na tomada de decisões e no *empowerment*<sup>11</sup>, algo que constitui uma barreira ao desenvolvimento.

Os resultados obtidos nesta investigação indicam que a harmonização é a chave para uma boa gestão de recursos humanos, sendo bastante valorizada no seio da cultura chinesa pois permite aumentar a confiança nos superiores hierárquicos e restantes colegas, ajudando à satisfação laboral. Os resultados sugerem ainda que as dimensões encontradas por Tsang (2011) influenciam decisivamente as atitudes e comportamentos dos prestadores de serviços. De facto, os VCCs ajudam a perceber as várias barreiras e desafios da cultura chinesa.

O artigo de Tsang (2011) sugere ainda que certos traços da personalidade dos gestores chineses, que tipicamente concentrem demasiado poder sobre si mesmos, é potenciada

---

<sup>11</sup> Descentralização dos poderes. É uma forma de promover mais autonomia e responsabilidades aos trabalhadores, pois para isso têm de ter uma maior participação nas atividades da empresa.

pelas características muito próprias da cultura chinesa, onde os funcionários preferem assumir uma postura submissa face ao seu superior hierárquico. Em particular, em certos contextos, este caldo incentiva e potencia a existência de excesso de confiança por parte dos gestores chineses. Segundo Tsang (2011), este facto ajuda a explicar a razão pela qual as organizações ligadas ao turismo que operem na China resistam muito à mudança, apresentando evidentes dificuldades em aceitar novas ideias que provenham de culturas e modos de trabalhar distintos. De facto, esta ideia prende-se pelo contexto dos princípios que regem na base da cultura chinesa, com valores, crenças, relações e interações muito específicas. De salientar, no entanto, que o autor reconhece que a cultura chinesa está a mudar rapidamente, pelo que o que é hoje uma barreira poderá não ser no futuro.

#### **4.3.8 Tsinani, Sevic e Maditinos (2012):**

Tsinani, Sevic e Maditinos (2012) procuram analisar a sensibilidade ao fluxo de caixa por parte dos investimentos realizados pelas empresas que possuem gestores otimistas e/ou gestores não otimistas. Para tal, Tsinani et al. (2012) recorrem a informação sobre os gestores seniores das empresas não financeiras cotadas na *Athens Stock Exchange* (ASE)<sup>12</sup> entre os anos de 2007 e 2012. Cumulativamente, foram recolhidos dados relativamente sobre o número de vendas e compras, os respetivos volumes de compras e vendas, informação que foi posteriormente utilizada para construir um modelo de otimismo. É com base no mesmo que Tsinani et al (2012) dividem os gestores presentes na sua amostra em dois grupos: os otimistas e os não otimistas. Investigam então de que forma as correlações das medidas de otimismo estimadas a partir do modelo anteriormente mencionado ajudam a explicar a importância das decisões efetuadas pelos gestores dependendo da posição que estes possuem na empresa. Paralelamente, Tsinani et al. (2012) examinam a relação entre o investimento corporativo e a gestão do otimismo, baseando-se no tamanho da empresa e na estrutura de propriedade.

Infelizmente, os autores deste artigo não conseguem chegar a nenhuma conclusão, remetendo a exploração do tema para investigação futura. O assunto é então retomado por Tsinani, Sevic e Maditinos (2015) que, utilizando um método similar ao anterior, concluem que as empresas com gestores otimistas experienciam uma maior sensibilidade do nível de investimento ao fluxo de caixa do que empresas similares

---

<sup>12</sup> É a bolsa de valores de Atenas (Grécia). Engloba empresas ligadas a inúmeros sectores, sendo um deles a hotelaria. Exemplos de hotéis listados: a Astir Palace, a GEKE, SA e a Lampsa.

geridas por gestores considerados não otimistas. Segundo os autores, tal acontece porque o primeiro tipo de gestor está particularmente predisponível a suportar níveis de risco mais elevados, o que convida a apostar em investimentos mais arriscados. Os resultados obtidos sugerem ainda que a dimensão da empresa afeta o nível do otimismo sobre o investimento corporativo. Segundo os autores, o otimismo tende a ser mais forte em empresas de menor dimensão pois o número de gestores é tipicamente baixo. Neste sentido, todas as decisões, mesmo as menores, podem ter forte impacto na performance de investimento das empresas.

Os resultados de Tsinani et al. (2015) articulam-se com os obtidos por Lowe e Ziedonis (2006). De facto, este enfatiza que as decisões e o desempenho da empresa são afetados pelo otimismo excessivo, levando normalmente à resultados desfavoráveis na empresa. Na verdade, este excesso de otimismo conecta-se com a superestimação pessoal acerca de resultados exógenos, que poderão ser incontroláveis pelo indivíduo. Neste sentido, Tsinani et al. (2015) afirmam que o excesso de otimismo é um viés psicológico que se torna difícil de controlar, pois, em diversos momentos está associado a maiores resultados da empresa.

#### **4.3.9 Haver, Akerjordet e Furunes (2014)**

Haver, Akerjordet e Furunes (2014) procuraram entender em que medida gestores experientes conseguem manter uma liderança eficiente quando confrontados com um entorno difícil sendo, portanto, capazes de controlar as suas emoções. Para tal, recorreram a entrevistas áudio, as quais foram realizadas na Noruega. Os autores limitam a sua investigação a nove gestores muito experientes que foram escolhidos previamente com base em critérios de seleção bastante rigorosos.

Os resultados sugerem que a mentalidade positiva, a flexibilidade, a autoconfiança e a experiência foram fatores imprescindíveis para o sucesso nas diferentes situações com que os gestores se depararam no trabalho. De facto, Haver et al. (2014) afirmaram que tais fatores foram cruciais para o desenvolvimento das carreiras e para a cultura da empresa. Do mesmo modo, Haver et al. (2014) salientaram que os gestores experientes demonstraram alta capacidade de lidar com a diversidade da mudança e resolução dos problemas. Os resultados sugerem ainda que a autorreflexão, a criação de um ambiente positivo e a honestidade são também fatores importantes na questão do controlo emocional, evitando o stress, algo que permite o trabalho do gestor sem que o mesmo afete a restante equipa mesmo em face de situações árduas e complexas. É pois de

salientar que as principais conclusões de Haver et al. (2014) são consistentes com as de Nicely (2018), que aborda a temática da experiência e como com esta se pode desenvolver e inovar, desafiando e resolvendo situações adversas.

#### **4.3.10 Tahernejad, Seyed Ghorban, Raja Ariffin, Babaei (2015)**

Tahernejad, Seyed Ghorban, Raja Ariffin e Babaei (2015) procuram analisar e avaliar o efeito da liderança ética no setor da hotelaria de Kuala Lumpur, Malásia, focando-se nas consequências resultantes desta, como a satisfação, o compromisso, a intenção de rotatividade e o comportamento de cidadania dos funcionários. Para tal, recorreram a questionários particularmente concebidos para esse fim. Foram distribuídos 300, sendo que apenas 183 foram considerados na investigação. Tahernejad et al. (2015) basearam-se em gestores intermédios, com o intuito de obter uma melhor perceção do líder, devido à proximidade hierárquica entre os dois patamares.

Os resultados sugerem que tanto a satisfação como o compromisso/lealdade do funcionário obtiveram uma relação positiva com a liderança ética. De facto, Tahernejad et al. (2015) afirmam que o líder pode ser um modelo a seguir dentro da empresa, diligenciando não só a satisfação laboral entre os funcionários, mas também o compromisso com a empresa. Os resultados sugerem ainda que a satisfação do funcionário está inteiramente e positivamente relacionado com o seu compromisso. Do mesmo modo, tanto a satisfação como o compromisso mantêm uma relação positiva com o comportamento de cidadania do funcionário. Por outro lado, Tahernejad et al. (2015) concluem que ambas mantêm uma relação negativa com a intenção de rotatividade.

Poder-se-á afirmar que, com esta linha de investigação, os líderes têm na sua posse o poder de influenciar os seus funcionários, levando a empresa ao sucesso. De facto, este estudo vai de encontro ao de Ineson e Berechet (2011), o qual aborda não só a lealdade do funcionário, mas também a satisfação laboral destes. Intuitivamente, entende-se que as atitudes e comportamentos de um gestor (líder) podem influenciar muitos fatores nas empresas, levando no bom sentido a que estas percorram o caminho da melhor forma, por isso manter um nível ético na liderança é essencial para o sucesso, não só pessoal, mas também coletivo. Segundo Tahernejad et al. (2015) o gestor (líder) é um modelo a seguir numa empresa pelo que devem evitar situações de excesso de confiança, arrogância ou a *hubris* já que as mesmas poderão prejudicar a satisfação laboral dos funcionários e, logo, a performance da empresa.

#### 4.3.11 Nicely (2018)

Nicely (2018) procura perceber qual o tipo de experiência de trabalho que melhor capacita o gestor hoteleiro para usar o seu conhecimento no sentido de resolver problemas e inovar. Para isso recorre a uma amostra de 160 gestores a trabalhar na Jamaica. Os dados foram colhidos com base em questionários especialmente desenhados para o efeito. Em particular, estes permitem a Nicely (2018) identificar quatro dimensões essenciais ligadas à experiência profissional destes gestores, nomeadamente o número de anos que este se mantém em exercício, o número de anos de experiência acumulada no ramo da hotelaria, o número total de sectores em que o gestor trabalhou e, finalmente, o número de entidades/empresas para os quais ele ou ela já trabalhou<sup>13</sup>.

Os resultados sugerem que o número de entidades para o qual o gestor já trabalhou está intimamente relacionado com a utilização da sua experiência para resolver problemas e inovar. Este resultado não se altera quando os testes realizados consideram explicitamente aspetos como a cultura do hotel para o qual o gestor está a trabalhar, a sua atitude relativamente à aprendizagem, o nível da gestão e o departamento no qual está inserido. Por outro lado, Nicely (2018) revela que a experiência de trabalho adquirida é menos utilizada para resolver problemas e inovar há medida que o tempo despendido pelo gestor hoteleiro aumenta, numa mesma posição laboral.

Os resultados de Nicely (2018) articulam-se bem com os obtidos por Banerjee, Dai, Humphery-Jenner e Nanda (2015). De facto, este artigo enfatiza que o excesso de confiança, a inovação e o otimismo do gestor pode promover um melhor ambiente de trabalho, o que poderá levar ao aumento da satisfação laboral da força de trabalho, algo que poderá refletir-se positivamente na performance global da empresa.

Poder-se-á então afirmar que esta linha de investigação sugere que os gestores devem procurar não se acomodar; ao invés, deveriam procurar novos desafios, manter-se atualizados e utilizar a experiência que vão adquirindo ao longo da vida em diferentes cenários para assim ajudar as suas empresas a resolver problemas e a inovar.

---

<sup>13</sup> Na verdade, o questionário é composto por um total de 20 questões que recorrem a escala de Likert.

#### **4.4 Resumo do Capítulo**

Neste capítulo abordou-se os resultados, explicando ao pormenor o processo de extração de informação, seleção dos dados e devidas exclusões. Para tal, a amostra final resultante deste processo constituiu-se em 11 artigos, sendo que, foram avaliados individualmente, devido à pouca informação direta. Os resultados sugerem que as atitudes e perceções dos gestores são peças fundamentais da realidade empresarial, com as suas decisões a afetarem de forma importante o desempenho das empresas para as quais trabalham. De facto, são vários os fatores que podem explicar diretamente e indiretamente a importância do papel que um gestor possui numa empresa. Estes afetam e relacionam-se com a tomada de decisão, o risco, o comportamento, a atitude, a experiência, a perceção, as emoções, a personalidade, a confiança (ou excesso da mesma), o otimismo, a capacidade, as características, a relação pessoal e coletiva, a inovação, a aceitação e reação à mudança, os valores culturais e tradições, o clima interno, a liderança e o conhecimento.

Os resultados mostram, pois, que os gestores não são uma peça indiferente numa empresa, sendo que, para confrontarem os problemas e situações adversas, devem encarar cada problema com a atitude, personalidade e a experiência adequada, pois não basta apenas pensar em prol do sucesso pessoal, mas sim pensar verdadeiramente no coletivo, na força de trabalho, de forma a rentabilizar o desempenho da empresa. Aqui, o poder do gestor em influenciar adquire maior responsabilidade, pois é o líder que influencia toda a força de trabalho, seja qual for a prática e estilo utilizado. Certo é, que estes devem apresentar estilos que fujam a temas relacionados com maquiavelismo, egoísmo, arrogância e excesso de confiança, os quais transmitem descontrolo emocional. Por outro lado, um gestor que se apresente desconectado dos objetivos laborais da empresa não conseguirá transportar o devido conhecimento aos funcionários, facto que pode prejudicar o seu ritmo de trabalho e empenho e, conseqüentemente, aumentar o insucesso da empresa.

Os resultados sugerem ainda que o mercado está cada vez mais dinâmico, algo que aumenta a necessidade de atualização e inovação. De facto, os artigos revistos mostram que a experiência é o fator com maior relevância em qualquer funcionário, em particular, nos gestores do sector em estudo, o qual sobrevive essencialmente da experiência e prestação de serviço. Assim, muitos dos problemas que existem nas

empresas resultam de decisões que os gestores tomam com base em impulsos e crenças pessoais, algo que é possível de minimizar com base na experiência acumulada.

## **Capítulo 5 CONCLUSÃO**

Esta secção aborda as conclusões que esta RSL proporcionou. Para tal, está subdividida em três partes, sendo elas as reflexões pessoais do autor, ideias para investigações futuras, apresentando ainda o sumário das principais limitações.

### **5.1 Reflexões pessoais**

Começo por identificar que a metodologia utilizada, RSL, é uma metodologia muito útil, pelo que, aconselho a sua utilização aos investigadores. De facto, destaca-se pelo seu nível de rigor científico, fundamental para se obter um *savoir-faire*<sup>14</sup> bem conseguido sobre o tema que irá ser investigado. Por outro lado, sou da opinião que é necessária mais investigação científica sobre a temática que me propus estudar. De facto, infelizmente e apesar dos melhores esforços, não foi possível encontrar investigação relevante na área de interesse. Abre-se, pois, uma oportunidade para refinar o conhecimento neste campo, ideia fundamental que é tratada no ponto seguinte.

### **5.2 Futuras investigações**

A temática do excesso de confiança no setor da hospitalidade em concreto não se encontra explorado pelo que seria importante colmatar esta lacuna. Este é uma lacuna importante no nosso conhecido pois o setor da hotelaria tem cada vez mais peso na economia nacional e mundial. Assim, uma abordagem possível é entrar em contacto com um conjunto de gestores hoteleiros e utilizar um instrumento de recolha de informação que permitisse discorrer sobre os seus níveis de (excesso de) confiança. A partir daí as aplicações seriam diversas. Por exemplo, poder-se-ia explorar de que forma a medida de excesso de confiança afeta a performance económica das unidades hoteleiras. Por outro lado, poder-se-ia investigar a relação desta com as políticas de gestão de pessoal. Um complemento seria relacionar a medida de excesso de confiança com a forma de organizar dos serviços do hotel por forma a aferir do seu efetivo impacto nas operações das unidades.

### **5.3 Limitações**

No presente trabalho recorreu-se a metodologia da RSL com a finalidade de obter informação sobre o conceito de excesso de confiança e a sua relação ao setor da hospitalidade. Infelizmente, a materialização desta RSL mostra que esta temática está ainda num estágio embrionário, existindo, de facto, um *gap* nesta matéria. Outra das

---

<sup>14</sup> Competência adquirida pela experiência em resolver problemas específicos de um trabalho; possuir perícia, habilidade.

dificuldades que encontrei nesta RSL refere-se à parte em que eu tinha de encontrar e definir as palavras-chave. De facto, a criação e construção, de sequências tornou-se improdutivo porque as tentativas se revelaram falhadas, isto é, diversas sequências dispersavam-se do foco do tema.

## Referências bibliográficas

- Ali, A. M., & Anis, J. (2012). CEO emotional bias and dividend policy: Bayesian network method. *Business and Economic Horizons*, 7(1), 1-18.
- Barberis, N. & Thaler, R. (2003). A Survey of Behavioral Finance. In G. M. Constantinides, M. Harris, & R. M. Stulz (Eds.), *Handbook of the Economics of Finance*. Elsevier. 1053-1121
- Baker, H. K., & Nofsinger, J. R. (2010). Behavioral Finance: Investors, Corporations, and Markets: Wiley
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A., (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134
- Banerjee, S., Dai, L., Humphery-Jenner, M., & Nanda, V. (2015). Top Dogs: Overconfident Executives and New CEO Selection.
- Brav, A., & Heaton, J. B. (2002). Competing Theories of Financial Anomalies. *The Review of Financial Studies*, 15(2), 575-606.
- Chou, R. K. & Wang, Y. Y. (2011). A test of the different implications of the overconfidence and disposition hypotheses. *Journal of Banking & Finance*, 35, 2037-2046.
- De Bondt, W. & Thaler, R. (1985). Does the Stock Market Overreact?. *Journal of Finance*, 40(3), 793–805.
- De Bondt, W. & Thaler, R. (1987). Further Evidence on Investor Overreaction and Stock Market Seasonality. *The Journal of Finance*, 42(3), 557-581.
- De Bondt, W. & Thaler, R. (1989). Anomalies: A Mean-Reverting Walk Down Wall Street. *Journal of Economic Perspectives*, 3, 189-202.
- De Bondt, W. & Thaler, R. (1995). Chapter 13 Financial decision-making in markets and firms: A behavioral perspective. *Handbooks in Operations Research and Management Science*, 9, 385-410.
- De Bondt, W. (1998). A portrait of the individual investor. *European Economic Review*, 42, 831–844.
- Daniel, K. & Titman, S. (1999). Market Efficiency in an Irrational World. *Financial Analysts Journal*, 55(6), 28–40.
- Deery, M. & Jago, L. K. (2001). Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 325-338.
- Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 671-689.
- Fama, E. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25, 383–417.
- Furunes, T. (2005). Training Paradox in the Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 5(3), 231-248.
- Fabre, B. & François-Heude, A. (2009). Optimism and overconfidence investors' biases: a methodological note. *Revue de l'association française de finance*, 30(1), 70-119.

- Galasso, A. & Simcoe, T.S. (2011). CEO Overconfidence and Innovation. *Management Science*, 57 (8), 1469-1484.
- Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M. & Dawson, M. (2016). Should Organizations Be Forgiving or Unforgiving? A Two-Study Replication of How Forgiveness Climate in Hospitality Organizations Drives Employee Attitudes and Behaviors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 379-395.
- Hayward, M. L. A. & Hambrick, D.C. (1997). Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127.
- Hoffman, A. & Post, T. (2014). Self-attribution bias in consumer financial decision-making: How investment returns affect individuals' belief in skill. *Journal of Behavioral & Experimental Economics*, 52, 23-28.
- Haver, A., Akerjordet, K. & Furunes, T. (2014). Wise Emotion Regulation and the Power of Resilience in Experienced Hospitality Leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 14(2), 152-169.
- Hsieh, T., Bedard, J. C., & Johnstone, K.M. (2014). CEO Overconfidence and Earnings Management During Shifting Regulatory Regimes. *Journal of Business Finance & Accounting*, 41(9) e (10), 1243-1268.
- Ineson, E. M. & Berechet, G. (2011). Employee Loyalty in Hotels: Romain Experiences. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 129-149.
- INE (2017). Estatísticas do Turismo 2016. Disponível em: [www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=277048338&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277048338&PUBLICACOESmodo=2) (acedido em 20 de Setembro)
- INE (2018). Estatísticas do Turismo 2017. Disponível em: [www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=320462327&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=320462327&PUBLICACOESmodo=2) (acedido em 20 de Setembro de 2018).
- INE (2019). Atividade Turística Janeiro 2017. Disponível em: [www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=349098173&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=349098173&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2) (acedido em 25 de Março)
- Jesson, J., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011). *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques*. London: SAGE Publications.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 1044-1054.
- Jain, R., Jain, P. & Jain, C. (2015). Behavioral Biases in the Decision Making of Individual Investors. *The IUP Journal of Management Research*, 14(3), 8-27.
- Jarboui, A. & Kouaib, A. (2016). Real earnings management in innovative firms: Does CEO profile make a difference?. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 12, 40-54.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1973). On the Psychology of Prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237-251.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.

- Kahneman, D. & Tversky, A. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297–323.
- Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K. & Peters, M. (2004). Personality Characteristics, Attitude Toward Risk, and Decisional Orientation of the small business entrepreneur: A study of Hospitality Managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(1), 109-120.
- Lowe, R. A. & Ziedonis, A. A. (2006). Overoptimism and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Management Science*, 52(2), 173-186.
- Malmendier, U. & Tate, G. (2002). CEO Overconfidence and Corporate Investment. *AFA 2003 Washington, DC Meetings*. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=354387>
- Malmendier, U. & Tate, G. (2005). CEO Overconfidence and Corporate Investment. *Journal of Finance, American Finance Association*, 60(6), 2661-2700.
- Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28-34.
- Madera, J. M., Dawson, M. & Neal, J.A. (2017). Managers' psychological diversity climate and fairness: The utility and importance of diversity management in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 288-307.
- Nicely, A. (2018). Type of Work Experience Important for Hotel Managers' Success: Focus versus Variety. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(1), 83-90.
- Ružić, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 56-65.
- Shefrin, H. & Statman, M. (1984). Explaining Investor Preference for Cash Dividends. *Journal of Financial Economics*, 13, 253–282.
- Shleifer, A. (2000). *Inefficient markets: An introduction to behavioral finance*: Oxford university press.
- Silva, T. B. J., Mondini, V. E. D., Silva, T. P. & Lay, L. A. (2017). Influência do excesso de confiança e otimismo no endividamento de organizações cinquentenárias e não cinquentenárias brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(2), 40-56.
- Tsang, N. K. F. (2011). Dimensions of Chinese culture values in relation to service provision in hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30,670-679.
- Tsinani, A., Šević, Ž. & Maditinos, D. (2012). Firm Performance, Corporate decisions and the role of managerial optimism: The case of Greece: Literature review and methodology. *Journal of Business Management*, 5, 19-27.
- Tsinani, A., Šević, Ž. & Maditinos, D. (2015). Managerial optimism and the impact of cash flow sensitivity on corporate investment: The case of Greece. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 8 (2), 35-54.
- Tahernejad, A., Seyed Ghorban, Z., Raja Ariffin, R. N. & Babaei, H. (2015). Ethical leadership and employee-organisational outcomes in the hotel industry. *South African Journal of Business Management*, 46(2), 89-98.

- Wisse, B. & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126.
- Yu, L. & Huat, G. S. (1995). Perceptions of management difficulty factors by expatriate hotel professionals in China. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 375-388.
- Yu, C. (2014). CEO Overconfidence, CEO Compensation, and Earnings Manipulation. *Journal of Management Accounting Research*, 26 (2), 167-193.

## Apêndice 1 – Lista de artigos identificados segundo os termos de pesquisa e os critérios de seleção

1. Yu, L. & Huat, G. S. (1995). Perceptions of management difficulty factors by expatriate hotel professionals in China. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 375-388.
2. Deery, M. & Jago, L. K. (2001). Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 325-338.
3. Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K. & Peters, M. (2004). Personality Characteristics, Attitude Toward Risk, and Decisional Orientation of the small business entrepreneur: A study of Hospitality Managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(1), 109-120.
4. Furunes, T. (2005). Training Paradox in the Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 5(3), 231-248.
5. Ineson, E. M. & Berechet, G. (2011). Employee Loyalty in Hotels: Romain Experiences. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 129-149.
6. Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 1044-1054.
7. Tsang, N. K. F. (2011). Dimensions of Chinese culture values in relation to service provision in hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 670-679.
8. Tsinani, A., Šević, Ž. & Maditinos, D. (2012). Firm Performance, Corporate decisions and the role of managerial optimism- The case of Greece: Literature review and methodology. *Journal of Business Management*, 5, 19-27.
9. Haver, A., Akerjordet, K. & Furunes, T. (2014). Wise Emotion Regulation and the Power of Resilience in Experienced Hospitality Leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 14(2), 152-169.
10. Tahernejad, A., Seyed Ghorban, Z., Raja Ariffin, R. N. & Babaei, H. (2015). Ethical leadership and employee-organisational outcomes in the hotel industry. *South African Journal of Business Management*, 46(2), 89-98.
11. Nicely, A. (2018). Type of Work Experience Important for Hotel Managers' Success: Focus versus Variety. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(1), 83-90.

## Apêndice 2 – Resumo dos artigos

Nº	Autor(es)	Ano	Tipo	Período	Dados	Objetivo	Conclusões
1	Yu e Huat	1995	Empírico	N/A	293 gestores expatriados, provenientes da Europa, Ásia, América do Norte e Oceânia.	Procuram examinar e avaliar a percepção de seis fatores de dificuldade de gestão por gestores expatriados na China	A atitude da equipa percebida como o fator postulado com maior dificuldade; Barreira linguística apresenta maior dificuldade para os gestores expatriados provenientes da Europa e Oceânia; Falta de competência local apresenta certo grau de barreira; Consequências diversificadas pelas culturas.
2	Deery e Jago	2001	Empírico	1997-2000	180 funcionários	Procuram analisar e examinar as percepções e preferências dos funcionários acerca dos estilos e práticas de gestão, num ambiente em mudança de um hotel em particular	Ao longo do estudo tornou-se mais evidente o autocrático do que o consultivo; Funcionários preferem um estilo de gestão decisivo; Supervisores e chefes de departamentos são percebidos como autocráticos; Autocrático é o estilo que menos agrada os funcionários; Democrático foi o estilo mais preferido nos primeiros dois anos; Estilo decisivo passou a ser o preferido nos últimos dois anos; Consultivo foi o que desceu mais ao longo do período de quatro anos.
3	Legohérel, Callot, Gallopel e Peters	2004	Empírico	N/A	130 gestores inquiridos: 33 Austríacos, 65 Poloneses e 32 Franceses.	Analisar a influência das características individuais nas tomadas de decisões na indústria do turismo, com base nas características pessoais de gestores hoteleiros/restaurantes	O comportamento e o processo de tomada de decisões dos gestores são influenciados pela personalidade e perfil; A personalidade, o perfil e a atitude em relação ao futuro influência o exterior e interior da empresa, o grau de autonomia do gestor, o valor atribuído às previsões das tomadas de decisão no curto prazo e a percepção de assumir riscos; Os fatores influenciadores têm um impacto positivo na tomada de risco na empresa e consequentemente, podem vir a explicar a <i>performance</i> e a estratégia de uma empresa;

4	Furunes	2005	Empírico	N/A	185 hotéis selecionados; 56 questionários respondidos.	Procura avaliar como os gestores entendem a eficiência de métodos alternativos de treino, com o intuito de atingir objetivos específicos.	Treino individual foi o mais eficiente; Além do treino individual, outros mais destacaram-se como sendo os mais eficientes, nomeadamente, estudo de caso, instruções a papel e lápis, treino de sensibilidade e dramatização; O treino por palestra tornou-se mais económico e mais rápido; Os dois métodos mais utilizados pela hotelaria norueguesa foram o treino individual e palestra; Denota-se falta de conhecimento e sensibilidade por parte dos gestores de que métodos utilizar.
5	Ineson e Berechet	2011	Empírico	N/A	127 funcionários	Procuram avaliar a lealdade dos funcionários romenos no setor de hotelaria, analisando os fatores e comportamentos associados, como a satisfação no trabalho e a influência das características individuais.	Relação positiva entre a lealdade e a satisfação no trabalho; Todas as empresas que pretendam manter funcionários leais, devem fornecer incentivos pessoais; As características individuais, o tempo de serviço e o nível de trabalho têm influência na lealdade dos funcionários.
6	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin e Chang-Yen	2011	Empírico	N/A	25 gestores hoteleiros	Procuram identificar e analisar as competências dos gestores de topo no setor de hotelaria tailandesa, focando-se em gestores tailandeses	Gestores concentram-se mais em competências genéricas viradas para a prática, e técnicas viradas para o lucro da empresa; A liderança, a gestão de crises e a resolução de problemas obteve maior peso e importância; A cultura foi a competência que obteve menor peso.
7	Tsang	2011	Empírico	Duas semanas	807 questionários: 790 válidos e 17 inválidos	Analisar os valores da cultura chinesa e verificar quais influenciam as atitudes e comportamentos dos funcionários/gestores na prestação de serviços na indústria do turismo e hotelaria	Maioria dos que responderam ao questionário são provenientes de agências de viagem e hotéis; A cultura é uma componente vital na prestação de serviços ao cliente; Os serviços dependem na maioria de atitudes e comportamentos dos funcionários (sucesso ou fracasso da empresa); A harmonia de trabalhar uns com os outros é extremamente valorizada no ceio da cultura chinesa; É uma virtude; Evitam comportamentos competitivos para não incentivar conflitos e falta de harmonia; Presencia-se deferência de autoridade, obediência, supervisão e desigualdade; Atitudes autoritárias são

							<p>comumente aceites;</p> <p>A maioria dos gerentes de hotéis chineses preferem que os seus superiores tomem as decisões, medo de discordar, aceitando que o poder seja distribuído desigualmente;</p> <p>Tendem a ser menos proativos nas tomadas de decisões;</p> <p>Valores mais valorizados: cortesia, confiança, harmonia com os outros, tolerância dos outros e auto cultivo;</p> <p>A cultura chinesa tem vindo a mudar, tentando de certa forma aceitar as práticas ocidentais (globalização);</p>
8	Tsinani, Sevic e Maditinos	2012	Teórico	2007-2012	18,574 negócios de diretores; 17,061 transações executadas (14.655 compras e 2,406 vendas);	Procuram analisar a sensibilidade ao fluxo de caixa por parte dos investimentos realizados pelas empresas que possuem gestores otimistas e/ou gestores não otimistas.	<p>O mecanismo do processo de decisão de investimento é crucial para as empresas;</p> <p>O risco está associado a qualquer forma de financiamento e investimento, seria importantíssimo incorporar a gestão de risco no processo de decisão de investimento da empresa;</p> <p>A <i>overconfidence</i> e o otimismo são influenciados psicologicamente pelas características pessoais e pela cultura da empresa;</p> <p>O viés de autoatribuição aumenta a <i>overconfidence</i>;</p> <p>A gestão da <i>overconfidence</i> e a gestão do otimismo ampliam junto com os níveis de habilidade e educação, e diminuem com a experiência profissional dos gestores;</p> <p>Tem sido notório a presença de vontade em investir em projetos negativos de valor presente líquido, fazendo com que isto resulte numa troca de investimento insuficiente sob investimento ligado ao <i>free cash flow</i>, não tendo conhecimento de informações assimétricas e nem a teorias racionais;</p>
9	Haver, Akerjordet e Furunes	2014	Empírico	N/A	9 gestores experientes selecionados	Procuraram entender como gestores experientes lideraram com difíceis tarefas de liderança de uma forma eficiente, regulando as emoções	<p>A emoção sábia necessita de aplicar diversas estratégias de regulamentação emocional;</p> <p>Boa liderança associada as habilidades dos gestores em situações de stress;</p> <p>O uso eficiente de estratégias de regulamentação emocional trará controlo;</p> <p>Inteligência emocional é muito importante;</p> <p>Emoções positivas são deveras importantes para o relacionamento ente todos e para a construção de resiliência.</p>

10	Tahernejad, Seyed Ghorban, Raja Ariffin, Babaei,	2015	Empírico	N/A	300 questionários distribuídos: 183 aceites para investigação	Procuram analisar e avaliar o efeito da liderança ética no setor da hotelaria	<p>A satisfação como o compromisso e lealdade do funcionário obtiveram uma relação positiva com a liderança ética;</p> <p>A satisfação do funcionário está inteiramente e positivamente relacionado com o seu compromisso;</p> <p>A satisfação como o compromisso mantêm uma relação positiva com o comportamento de cidadania do funcionário, sendo que, também ambas mantêm relação negativa com a intenção de rotatividade.</p>
11	Nicely	2018	Empírico	2009-2009 (3 meses) (Verão)	161 gestores	Analisar até que ponto os gestores de hotéis usam o conhecimento das suas experiências de trabalho para resolver problemas e inovar	<p>A gestão cultural, a atitude de aprendizagem e o nível de gestão e departamento são fatores que controlados aumentam o uso do conhecimento e experiência na resolução dos problemas e inovação por parte dos gestores;</p> <p>A amplitude de experiência de trabalho é um fator significativo;</p> <p>As experiências anteriores são essenciais para resolver problemas e inovar no trabalho;</p> <p>Gestores acreditam e concordam que usam o conhecimento de experiências do trabalho para resolver problemas e de certo modo inovar no trabalho;</p> <p>A variedade de experiências aumenta significativamente a capacidade de inovar; A variedade do setor e das empresas que trabalha faz aumentar igualmente;</p> <p>Quanto maior o tempo que um trabalhador fica no seu trabalho atual menor é o uso do conhecimento para resolver problemas e inovar; precisam de variedade de experiências noutros locais; melhoram assim a performance no trabalho;</p>

Fonte: elaboração própria.