



## Uma proposta de medida da qualidade dos recursos humanos em turismo

Maria do Rosário Campos Mira<sup>1,a</sup>, Lisete Santos Mónico<sup>b</sup>, Andreia Filipa Antunes Moura<sup>a</sup>

Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal<sup>a</sup>, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal<sup>b</sup>

### Palavras-chave:

Qualidade;  
Recursos humanos e  
competências.

### Resumo

Estudo empírico sobre a validação da subescala “Recursos Humanos em Turismo”, adaptado à realidade portuguesa, que visa avaliar a percepção dos decisores públicos locais sobre esta dimensão da qualidade. O estudo integra 134 participantes, provenientes de 125 municípios portugueses, tendo-se extraído 5 fatores responsáveis por 64.21% da variância total, designadamente: *Competências profissionais, Política de emprego, Estratégia de negócio, Acesso à formação e Mercado de trabalho*. Competências pessoais, conhecimento especializado, domínio de línguas e conhecimento aprofundado sobre a cultura e a especificidade da região na qual trabalham são os atributos mais valorizados pelos inquiridos, quanto às competências dos recursos humanos em turismo. Esta é uma situação à qual a tutela, as entidades de ensino e as empresas devem estar atentas, enquadrando nos seus planos estratégicos ou planos de estudos, temáticas direcionadas para a análise da identidade cultural dos destinos, contribuindo para a sua diferenciação.

### A proposal to measure the quality of human resources in tourism

### Keywords:

Quality;  
human resources and skills.

### Abstract

An empirical study on validation of the “Human Resources in Tourism” subscale, within the scope of a more extensive project to validate a measurement instrument, adapted to the Portuguese reality, intended to evaluate the perception of local public decision makers on various dimensions of tourism quality, was conducted. The study included 134 participants from 125 Portuguese municipalities, with 5 factors accounting for 64.21% of the total variance, namely: *Professional skills, Employment policy, Business strategy, Access to training, and Labor market*. Personal skills, specialized knowledge, language skills, and in-depth knowledge of the culture and specifics of the region in which they work are the attributes the respondents value most, as the main competencies of human resources in tourism. This is a situation requiring the attention of government bodies, educational entities, and companies, framing in their strategic, academic, and training plans, themes directed at analyzing the cultural identity of destinations, contributing to their differentiation.

### Una propuesta de medida de la calidad de los recursos humanos en turismo

### Palabras clave:

Calidad;  
recursos humanos y  
competencias.

### Resumen

Estudio empírico sobre la validación de la sub-escala “Recursos Humanos en Turismo”, adaptado a la realidad portuguesa, que busca evaluar la percepción de los responsables públicos locales sobre esta dimensión de la calidad. El estudio integra a 134 participantes, provenientes de 125 municipios portugueses, habiéndose extraído 5 factores responsables por el 64.21% de la varianza total, a saber: *Competencias profesionales, Política de empleo, Estrategia de negocio, Acceso a la formación y Mercado de trabajo*. Competencias personales, conocimiento especializado, dominio de lenguas y conocimiento en profundidad sobre la cultura y la especificidad de la región en la que trabajan son los atributos más valorados por los encuestados, en cuanto a las competencias de los recursos humanos en turismo. Esta es una situación a la que la tutela, las entidades de enseñanza y las empresas deben dar atención; encuadrando en sus planes estratégicos o planes de estudios, temáticas dirigidas al análisis de la identidad cultural de los destinos, contribuyendo a su diferenciación.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência:

Instituto Politécnico de Coimbra (ESEC), Rua D. João III, Solum, 3030 - 329 Coimbra, Portugal. E-mail: [mrmira@esec.pt](mailto:mrmira@esec.pt)

*Agradecimentos:* Agradece-se a participação dos municípios portugueses que contribuíram com a sua experiência e conhecimento para a investigação que se apresenta.

Como citar este artigo:

Mira, M., R., Mónico, L., & Moura, A. (2017). Uma proposta de medida da qualidade dos recursos humanos em turismo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 260-268. doi: 10.17652/rpot/2017.4.13746

O estudo empírico que aqui se apresenta visa validar as propriedades psicométricas de um instrumento de medida, adaptado à realidade portuguesa, que avalie a percepção dos decisores públicos locais sobre qualidade em turismo. Participaram 125 municípios portugueses, no total de 134 respondentes. Esta escala insere-se no âmbito de um projeto mais extenso de validação de um instrumento de medida, adaptado à realidade portuguesa, e encontra-se organizada em subescalas ou dimensões da qualidade, assim designadas: económica, desenvolvimento, recursos humanos, marketing e produto. Este projeto, no seu todo, visa dotar as *Destination Management Organization* (DMO) portuguesas de instrumentos adaptados à realidade local, de fácil aplicação, recolha e tratamento de dados, que permitam a monitorização sistemática da atividade turística nos municípios da sua responsabilidade.

Instrumentos com estas características são escassos e, adaptados à realidade portuguesa ao nível local, são inexistentes. Pretende-se que as diferentes subescalas possam ser aplicadas em conjunto ou separadamente, de acordo com os objetivos e necessidades das organizações. Por este motivo, optou-se por tratar cada uma das escalas como um instrumento autónomo. O objetivo deste artigo é apresentar os resultados relativos à subescala "Recursos Humanos em Turismo". Verifica-se que *Competências profissionais, Política de emprego, Estratégia de negócio, Acesso à formação e Mercado de trabalho* são as dimensões a ter em conta, na perspetiva dos inquiridos, na formulação das políticas e da estratégia de gestão de recursos humanos em turismo, em Portugal.

A subescala mostrou um bom ajustamento na análise fatorial confirmatória, bem como fiabilidade e validades convergente e discriminante. Em Portugal, criar condições ao nível local para que o turismo seja competitivo parte, muitas vezes, da iniciativa do poder público local, constituindo-se as Câmaras Municipais como as DMO com responsabilidade na promoção da identidade dos destinos turísticos, ao nível municipal. Estas têm, também, um papel importante no planeamento do turismo local, apoio à iniciativa empresarial, promoção dos destinos, bem como na dinamização do trabalho em rede e na articulação entre o setor público e o setor privado, na captação de financiamento, negócios, mercados e conhecimento especializado, na região sob a sua tutela (Stylidis, Sit, & Biran, 2016). Por estes motivos, urge compreender quais os fatores a ter em conta na formulação de uma estratégia de gestão de recursos humanos em turismo, na perspetiva de quem os coordena, e como estes se refletem na qualidade dos destinos.

Neste contexto, importa apostar no desenvolvimento de competências nucleares desses trabalhadores, já que estas traduzem a capacidade de transferência de conhecimento para as organizações, dotando-as de competências essenciais à sua diferenciação, no âmbito da nova economia do conhecimento (Ayoun, Johnson, Vanhyfte, & O'Neill, 2010; Lashley, 2011; Morrison, Lynch, & Johns, 2004; Polukhina, Rukomoinikova, & Oborin, 2016). A própria Organização Mundial de Turismo recomenda às DMO, nacionais e regionais, que estejam atentas às exigências atuais do mercado turístico e que promovam, junto das entidades de ensino e dos empregadores, a implementação de planos de formação que contribuam de forma sistemática para a especialização contínua dos trabalhadores do setor (UNWTO, 2010, 2012).

#### Enquadramento teórico

Os recursos humanos são uma das dimensões fundamentais com vista à competitividade de qualquer setor de atividade. Dado o elevado nível de envolvimento humano na prestação de serviços em turismo, que a realização da atividade turística requer na interação

face a face, esta questão ainda se torna mais premente (Baum, 2012). A competitividade em turismo está associada a um complexo processo político e social que visa desencadear a mudança e a modernização dos contextos organizacionais e territoriais (Bannò, Piscitello, & Varum, 2015; Booyens, 2016; Estevão & Ferreira, 2015; Mira, Moura, & Breda, 2016; Vodeb & Rudež, 2016). E são os recursos humanos das organizações que lhes permitem alcançar estes objetivos estratégicos (Armstrong, 2006; Dauti, 2015; Holman & Stride, 2006; Stone, 2008; Wood). Considerando a concorrência dos mercados internacionais, sobretudo de economias de menor valor acrescentado, o nível de competitividade das empresas assenta, progressivamente, em fatores como o conhecimento e o capital humano que possuem. Urge, assim, valorizar e promover nas organizações a qualificação dos seus recursos humanos, visando a disseminação interna do conhecimento. É aqui que surge o papel da educação e formação, não só enquanto elemento potenciador da aptidão para o exercício de uma tarefa, mas como mecanismo transformador dessa competência numa mais-valia para a organização e para o desempenho global dos destinos turísticos (Comissão Europeia, 2000, 2003, 2016; Presbitero, 2017; UNWTO, 2007, 2010).

Por estes motivos, a forma como os recursos humanos em turismo são recrutados, formados, geridos e valorizados, reflete-se diretamente na qualidade e originalidade dos serviços prestados e define o posicionamento diferenciador dos destinos face à concorrência. Esta é uma das exigências do mercado decorrente da mudança do perfil dos turistas ao nível mundial, e em particular em Portugal, que se tem verificado nos últimos anos (Costa, 2004). Viajantes mais informados, com padrões de qualidade mais elevados que optam por períodos de férias mais curtos, a par de uma maior diferenciação dos segmentos dos clientes, têm constituído novos desafios para as organizações turísticas, ao nível da estruturação da oferta e da diversidade e qualidade de serviços (Costa, 2004). Ser competitivo exige ter qualidade, pelo que a questão da qualidade de serviço, garantia da qualidade e, principalmente, a qualidade percebida na perspetiva do consumidor, são determinantes para o reforço do posicionamento das empresas turísticas, influenciando diretamente a sua capacidade de atrair e fixar clientes (Bambacas & Patrickson, 2008; Garaven, 1997; Hunt & Baruch, 2003).

A qualidade dos destinos encontra-se diretamente associada à experiência turística, apoiada na singularidade das regiões, desde que os referidos destinos sejam concebidos como sistemas de aprendizagem e de inovação (Booyens & Rogerson, 2015; Makkonen & Rohde, 2016; Volgger & Pechlaner, 2015; Weidenfeld, 2013). Assim, para ser inovador é necessário concentrar-se no que é único e representativo da cultura local, garantindo aos visitantes a participação em experiências turísticas criativas e diferenciadoras. Neste processo é determinante a qualificação dos recursos humanos, porque os destinos se formam pela integração do capital social com o capital territorial. Isto é, a interligação destas duas realidades, pode ser visualizada na rede de ligações necessária à formação de um sistema local sustentado na identidade regional, na diversidade de produtos e de mercados e na inovação dos serviços e estruturas (Prats, Guia, & Molina, 2008). Neste contexto, atualização e formação dos recursos humanos em turismo parecem ser as palavras-chave tanto para a qualidade, como para a competitividade e inovação no setor.

Estudos anteriores, que apoiam a presente investigação, salientam a responsabilidade dos atores turísticos, públicos e privados, na formação dos profissionais do turismo, visando garantir a qualidade e a competitividade da oferta turística, ao nível de:

- a. capital humano (conhecimento, competências e comportamento), já que este se encontra diretamente associado

à competitividade das empresas, sendo a formação e o desenvolvimento dos trabalhadores essencial à modernização e inovação de processos, produtos e serviços (Presbitero, 2017);

- b. desenvolvimento de competências dentro da própria organização, considerando que as empresas turísticas devem integrar nos seus planos de gestão estratégica a atualização profissional dos seus trabalhadores (Úbeda-García, Marco-Lajara, Sabater-Sempere, & Garcia-Lillo, 2013);
- c. políticas e estratégias que conduzam à valorização do seu capital humano e consigam atrair e fixar profissionais altamente especializados (Comissão Europeia, 2000, 2003, 2016; UNWTO, 2007, 2010).

### Método

#### Participantes

A amostra é composta por 134 participantes, pertencentes a 125 municípios diferentes, tendo-se pretendido recolher uma amostra direcionada para a heterogeneidade dos municípios portugueses. Integram a amostra 57 (42.5%) do sexo masculino e 77 (57.5%) do sexo feminino, sendo a maioria trabalhadores municipais (81.3%). Grande parte possui entre 35 e 49 anos (65.7%), trabalha na Câmara Municipal há mais de 10 anos (56.7%), possui contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (63.4%) e ocupa o cargo de técnico superior (59.7%). A maioria possui como habilitações literárias licenciatura (50.0%), mestrado (20.1%) ou pós-graduação (21.6%) (cf. Tabela 1).

Tabela 1  
Caracterização da Amostra [N = 134 participantes; 125 municípios]

Amostra	n	%	
Género	Masculino	57	42.5
	Feminino	77	57.5
	Total	134	100
Idade	Entre 18 e 24 anos	1	0.7
	Entre 25 e 34 anos	24	17.9
	Entre 35 e 49 anos	88	65.7
	Entre 50 e 64 anos	20	14.9
	Mais de 65 anos	1	0.7
	Total	134	99.9
Tempo de trabalho na Câmara	Até 1 ano	4	3.0'
	A partir de 1 até 5 anos	22	16.4
	A partir de 5 até 10 anos	32	23.9
	Mais de 10 anos	76	56.7
	Total	134	100
Funções no Município	Cargo exercido como Eleito	25	18.7
	Trabalhador do Município	109	81.3
	Total	134	100
Cargo Exercido no Município como Eleito	Presidente da Câmara	3	2.2
	Vereador	9	6.7
	Vice-presidente	4	3.0
	Outro	9	6.7
	Total	25	18.6

Regime de contratação dos trabalhadores do Município	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo	4	3.0
	Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	85	63.4
	Contrato individual de trabalho	7	5.2
	Prestação de serviços	6	4.5
	Outro	7	5.2
	Total	109	81.3
Categoria Profissional	Direção Intermédia de 1º grau (diretor de serviços e cargos equiparados)	1	0.7
	Direção Intermédia de 2º grau (chefe de divisão)	14	10.4
	Direção Superior de 2º grau (subdiretor geral e cargos equiparados)	1	0.7
	Técnico Superior	80	59.7
	Outra	13	9.7
	Total	109	81.2
Habilitações Literárias	3º ciclo do Ensino Básico (9º ano)	1	0.7
	Bacharelato	4	3.0
	Doutoramento	1	0.7
	Ensino Secundário (12º ano)	5	3.7
	Licenciatura	67	50.0
	Mestrado	27	20.1
	Pós-Graduação	29	21.6
Total	134	99.8	

#### Instrumentos

O questionário designado por *Recursos Humanos em Turismo* foi criado após a análise integrada de diversos instrumentos propostos pela Comissão Europeia (2000, 2003, 2016) e a Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2007, 2010). Estas entidades recomendam que a formação dos recursos humanos em turismo valorize a liderança, o planeamento, a comunicação e a negociação de projetos em rede, o empreendedorismo, a metodologia de projeto, a qualidade de serviço e atendimento ao cliente, o marketing e *web-marketing*, *e-business* e o conhecimento da identidade e potencialidades locais. Esta preocupação com a qualificação dos recursos humanos em turismo também decorre da realização de um estudo internacional sobre esta temática, conduzido pela UNWTO e pela Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB) em conjunto com os Ministérios do Turismo dos países envolvidos, no qual uma das autoras participou (Ramos, Lima, Devile, & Mira, 2009).

Investigações anteriores realizadas pelas autoras, sobre a análise de indicadores de competitividade de destinos aplicados à realidade portuguesa, e que enfatizam a importância da operacionalização de informação estratégica e abrangente, que apoie e facilite o desenvolvimento sustentado e multidimensional do turismo em Portugal, apoiaram a construção deste instrumento (Mira, Breda, Moura, & Cabral, 2017; Mira, Mónico, Moura, & Breda, 2017; Mira, Moura, & Breda, 2016). Os resultados destes diferentes estudos e publicações permitiram operacionalizar os itens que se apresentam neste questionário (Figura 1).

## Instruções

As questões que se apresentam destinam-se a recolher dados sobre a qualidade dos destinos turísticos. A sua participação é voluntária. Caso aceite responder pedimos que seleccione todas as questões, pois a ausência de respostas compromete a inclusão do seu questionário nos resultados. O questionário é confidencial. Como não se identifica individualmente, as suas respostas serão anónimas. Não existem respostas certas ou erradas. Espera-se que cada pessoa responda com sinceridade, não necessitando de perder tempo a refletir para dar a sua resposta. Muito obrigada pela sua participação!

Segue-se uma lista de afirmações referentes à dimensão *Recursos Humanos em Turismo*. Assinale, por favor, a sua resposta rodeando-a com um círculo, de acordo com a mesma escala:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo

3 = Não concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

Atendendo ao concelho em que estou inserido, considero que:

DRHT 1. O Turismo tem contribuído para a redução das desigualdades sociais.	1 2 3 4 5
DRHT 2. O Turismo tem contribuído para a empregabilidade de pessoas mais desfavorecidas.	1 2 3 4 5
DRHT 3. O Turismo tem sido uma alternativa de emprego face ao declínio de outros sectores de atividade.	1..2 3 4 5
DRHT 4. O Turismo promove uma política coordenada ao nível do emprego.	1 2 3 4 5
DRHT 5. O Turismo promove uma política coordenada ao nível do relançamento da economia.	1 2 3 4 5
DRHT 6.* O Turismo é caracterizado por trabalhadores pouco qualificados.	1 2 3 4 5
DRHT 7. O Turismo é caracterizado por recursos humanos especializados.	1 2 3 4 5
DRHT 8. O nosso concelho tem conseguido atenuar a sazonalidade do turismo.	1 2 3 4 5
DRHT 9. Tem oferta de qualidade para pessoas de todas as classes sociais.	1 2 3 4 5
DRHT 10. É necessário ter formação especializada para trabalhar no Turismo.	1 2 3 4 5
DRHT 11. Existe grande rotatividade nos postos de trabalho em Turismo.	1 2 3 4 5
DRHT 12.* Trabalhar no turismo é compatível com a vida familiar.	1 2 3 4 5
DRHT 13. Os recursos humanos conhecem a especificidade turística do nosso destino.	1 2 3 4 5
DRHT 14.* As entidades empregadoras procuram mão-de-obra pouco qualificada para pagarem salários baixos.	1 2 3 4 5
DRHT 15. Para trabalhar em turismo no nosso concelho dá-se preferência às competências pessoais.	1 2 3 4 5
DRHT 16. Para trabalhar em turismo no nosso concelho dá-se preferência às competências culturais.	1 2 3 4 5
DRHT 17. Para trabalhar em turismo no nosso concelho dá-se preferência às competências linguísticas.	1 2 3 4 5
DRHT 18.* O Turismo tem contribuído para a formação profissional dos mais desfavorecidos.	1 2 3 4 5
DRHT 19. A formação em Turismo está organizada para desenvolver o profissionalismo e a responsabilidade em turismo.	1 2 3 4 5
DRHT 20. A formação em Turismo exige investimentos menores do que outros sectores de atividade.	1 2 3 4 5
DRHT 21. A qualificação dos recursos humanos é mais fácil na área do Turismo.	1 2 3 4 5
DRHT 22.* Os quadros operacionais no sector turístico estão qualificados.	1 2 3 4 5
DRHT 23.* É um concelho seguro para fazer Turismo.	1 2 3 4 5
DRHT 24.* A população está consciente da importância do turismo para no nosso concelho.	1 2 3 4 5
DRHT 25.* A formação dos recursos humanos é adequada à qualidade dos serviços em turismo.	1 2 3 4 5

(\*) Itens eliminados após a análise fatorial confirmatória

Figura 1. Questionário.

#### Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Procurou-se seguir os procedimentos subjacentes à construção de uma escala de medida, partindo da definição do constructo e domínio de conteúdo, seguindo-se a criação e avaliação dos itens de medição, o desenho e realização de estudos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento a escala e, por último, a criação da sua versão final (Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003; Nunnally & Bernstein, 1994). Seguiram-se, ainda, as recomendações de Likert (1932) na construção de escalas (cf. Lima, 2000). Assim, com base na literatura e nos projetos já referenciados, elaboraram-se um conjunto de itens que manifestavam opiniões acerca da qualidade dos recursos humanos em turismo, tendo-se selecionado 25 que mostraram uma posição favorável ou desfavorável. Em seguida solicitou-se a uma amostra da população para se posicionar face a cada uma das frases escolhidas, numa escala de *Likert* de 5 pontos (de 1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente), com vista à análise da qualidade dos recursos humanos em turismo. O questionário também integrava um conjunto de questões de natureza sociodemográfica (cf. Tabela 1).

Previamente à elaboração da versão final do questionário, realizou-se uma revisão crítica por peritos, com vista à avaliação da

adequação do mesmo aos propósitos do estudo e ao tipo de amostra a quem se dirige (Fortin, Grenier, & Nadeau, 2009; Hill & Hill, 2008). Assim, solicitou-se a três peritos da área a leitura integral do questionário e a sua apreciação crítica. Este procedimento permitiu averiguar o nível de compreensão das questões, bem como a sua clareza e precisão, de modo a evitar que pudessem ter diferentes interpretações pelos diversos inquiridos, contribuindo para a validade de conteúdo. Para garantir esta validade, averiguou-se a representatividade e adequação dos itens no referente ao seu grau de clareza e compreensibilidade, face às variáveis em análise e à natureza da presente amostra, tendo em conta os critérios para avaliação do grau de compreensibilidade, ambiguidade e abstração dos itens (Angleitner, John, & Lohr, 1986). Evitaram-se questões duplas e de duplas negativas. Após concluída esta validação do conteúdo, procedeu-se à redação final do questionário.

Os procedimentos adotados na presente investigação garantiram o respeito pelos pressupostos éticos, assumindo a máxima confidencialidade e colhendo o consentimento informado dos sujeitos.

O questionário, composto pelos 25 itens, foi construído no programa *Google Docs*, disponibilizado online, no período compreendido entre 1 de julho de 2016 e 21 de fevereiro de 2017. Este foi

enviado por correio eletrónico a todos os municípios portugueses ( $N=308$ ), tendo sido respondido por 134 pessoas de 125 municípios. O questionário foi reenviado mensalmente para todos os municípios que ainda não tinham respondido, sendo este controlo feito com base na variável “município onde trabalha”. Nas instruções de preenchimento constava informação sobre os objetivos do estudo (recolher dados sobre a qualidade dos destinos turísticos), instruções de preenchimento, natureza voluntária e anónima da participação e referência à confidencialidade dos dados, bem como se solicitava que o inquirido fosse preenchido por representantes do município com responsabilidades no turismo. Dado que se pretendia inquirir membros de diversos cargos políticos e de gestão por eleição, já que são estes os responsáveis pela definição da estratégia global do turismo ao nível local, o anonimato e a confidencialidade das respostas é uma condição imprescindível para se obterem respostas autênticas, minimizando-se o problema da desejabilidade social, comparativamente a outras técnicas de recolha de dados, tal como a entrevista (De Vellis, 2012; Hill & Hill, 2008).

#### Procedimentos de análise de dados

A validade e a fiabilidade de um instrumento de medida constituem duas características fundamentais que determinam a qualidade do mesmo (Hill & Hill, 2008; Fortin & Nadeau, 2009; Netemeyer et al., 2003). Previamente à realização das análises exploratória e confirmatória averiguou-se a distribuição dos itens pelas cinco opções de resposta. As frequências relativas confirmaram que os itens se distribuem por todas as opções de resposta da escala. Posteriormente, examinaram-se as frequências de cada uma das respostas com vista à eliminação de frases sem variação, ou em que o posicionamento da amostra se desviasse claramente de uma distribuição normal. Embora se tenha optado por analisar todos os itens na análise fatorial exploratória, os que recolheram significativamente mais de 50% de respostas numa única opção foram já sinalizados como potenciais itens a eliminar, designadamente: “É um concelho seguro para fazer Turismo” (67.9% de respostas na opção 5 - Concordo totalmente), “O Turismo tem contribuído para a formação profissional dos mais desfavorecidos” (63.4% de respostas na opção 3 - Não concordo nem discordo), “Tem oferta de qualidade para pessoas de todas as classes sociais” (59.7 de respostas na opção 4 - Concordo), e “É necessário ter formação especializada para trabalhar no Turismo” (59.7 de respostas na opção 4 - Concordo).

A análise fatorial exploratória (AFE) realizou-se através de uma Análise em Componentes Principais (ACP) com o programa SPSS (IBM, v. 22.0). Testaram-se os pressupostos da ACP através da dimensão da amostra (razão de 5 sujeitos por item e mínimo de 100 participantes (Gorsuch, 1983); da normalidade e linearidade das variáveis, bem como dos valores extremos (outliers), fatorabilidade do  $R$  e adequação amostral (Tabachnick & Fidell, 2013). Visto pretender-se reter fatores tão independentes quanto possível, elegeu-se como método de rotação a *VARIMAX*. As AFC foram feitas com o software AMOS, v. 22 (Arbuckle, 2013), método de estimação da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*), utilizando a mesma amostra da AFE ( $N = 134$  participantes; 125 municípios), já que o  $N$  da amostra inviabilizou a divisão aleatória em duas subamostras para realização da AFE numa e a AFC na outra – segundo Hair, Black, Babin e Anderson (2009) é aconselhável um mínimo de 100 casos em cada amostra. Visto que Portugal possui 308 concelhos, a amostra de 134 representa quase 50% da totalidade dos municípios portugueses. Não obstante a mesma amostra, com a AFE procurámos examinar a extração de dimensões teórica e estatisticamente sustentadas, ao passo que com a AFC o objetivo consistiu em analisar o grau de ajustamento do modelo

fatorial obtido com a AFE, procurando sustentação para as cinco dimensões extraídas. A fiabilidade compósita e a variância média extraída para cada fator foram analisadas como descrito em Fornell e Larcker (1981). A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013), não tendo sido encontrados valores considerados relevantes.

A normalidade das variáveis foi analisada pelos coeficientes de assimetria ( $Sk$ ) e de curtose ( $Ku$ ). Nenhuma das variáveis apresentou valores de  $Sk$  e  $Ku$  que pudessem indicar violações da distribuição normal, sendo que se obtiveram valores de  $|Sk| < 1.0$  e de  $|Ku_{univariada}| < 1.2$ . A qualidade do ajustamento global dos modelos fatoriais foi feita pelos índices de NFI (*Normed of fit index*; bom ajustamento  $>.80$ , Schumacker & Lomax, 2010); SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*; ajustamento apropriado  $<.08$ , Brown 2015); TLI (*Tucker-Lewis Index*; ajustamento apropriado  $>.90$ , Brown, 2015); CFI (*Comparative fit index*; bom ajustamento  $>.90$ , Bentler, 1990); RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*; bom ajustamento  $<.05$ , ajustamento aceitável  $<.08$ , Kline 2011; Schumacker & Lomax, 2010; Marôco, 2011) e  $\chi^2/df$  (bom ajustamento  $< 2$ , Schumacker & Lomax, 2010). O aperfeiçoamento do ajustamento do modelo foi avaliado pelos índices de modificação (IM; Bollen, 1989), tendo-se ponderado libertar os parâmetros com maior IM. Seguiu-se a sugestão de Arbuckle (2013), que indica analisar os IM através da sua significação estatística, considerando o valor de  $\alpha = .05$ . Outro critério utilizado apoiou-se em Marôco (2011), que aconselha ser mais seguro modificar os parâmetros com IM superiores a 11 ( $p < .001$ ). A fidedignidade foi avaliada através do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach* (Nunnally 1978), tanto para a escala global como para as dimensões constituintes. Considerou-se a indicação de Hair et al. (2009), que refere coeficientes de consistência interna superiores a .70 para indicar adequada convergência e consistência interna. Em geral, considerou-se o valor de .80 como indicador de uma boa consistência interna.

## Resultados

### Análise fatorial exploratória

Atendendo aos requisitos para a realização da ACP, verificou-se que a matriz de intercorrelações difere da matriz de identidade, na medida em que o teste de Bartlett indica um  $\chi^2(300) = 1242.19$ ,  $p < .001$ , e a amostragem revela-se adequada,  $KMO = .743$ . Não obstante o critério do *eigenvalue* superior à unidade ter indicado uma solução de 6 fatores, tais não se apresentaram com significado único. Para além disso, as saturações fatoriais ( $s$ ) mostraram que 8 itens eram pouco representativos de cada fator ( $s < .40$ ) ou pouco discriminativos ( $s$  semelhantes em dois ou mais fatores), pelo que foram retirados.

A ACP efetuada aos 17 itens remanescentes permitiu reter cinco fatores, atendendo tanto ao critério do *eigenvalue* como ao do *scree plot*, responsáveis por 64.21% da variância total. As saturações fatoriais em todos os itens são superiores a .45 (Tabachnick & Fidell, 2013), dispendo-se por ordem decrescente na Tabela 2, juntamente com as comunalidades, *eigenvalues* e proporções de variância explicada após rotação dos fatores.

Conforme se pode verificar na Tabela 2, o Fator 1 agrega itens relacionados com as competências culturais, pessoais, linguísticas, conhecimento técnico e sobre a região na qual trabalham, pelo que foi designado de *Competências profissionais*. Já o Fator 2 se debruça sobre o contributo do turismo para a redução do desemprego e das desigualdades sociais, emergindo como um setor que, dada a sua natureza multidisciplinar e multissetorial, abrange um largo espectro

de profissões, setores de atividade e níveis de qualificações, pelo que se designou de *Política de emprego*. O Fator 3 incide sobre os itens que ilustram a *Estratégia de negócio*, combatendo a sazonalidade através da diversificação de segmentos de mercado e da oferta de serviços e produtos que se procuram diferenciar pela qualidade.

Tabela 2

*Saturações Fatoriais nos Cinco Fatores Retidos (F1 a F5\*), Comunalidades (h2), Eigenvalues e Proporções de Variância Explicada [N = 134 participantes; 125 municípios]*

	F1	F2	F3	F4	F5	h2
16. Para trabalhar em turismo no nosso concelho dá-se preferência às competências culturais.	.861	.059	.048	.077	-.010	.753
15. Para trabalhar em turismo no nosso concelho dá-se preferência às competências pessoais.	.813	.154	.022	.051	-.049	.690
17. Para trabalhar em turismo no nosso concelho dá-se preferência às competências linguísticas.	.712	.088	.229	-.176	.132	.616
7. O Turismo é caracterizado por recursos humanos especializados.	.661	.026	.386	.050	.130	.606
13. Os recursos humanos conhecem a especificidade turística do nosso destino.	.548	.174	.182	.085	.267	.442
2. O Turismo tem contribuído para a empregabilidade de pessoas mais desfavorecidas.	.099	.833	-.162	.097	.049	.741
3. O Turismo tem sido uma alternativa de emprego face ao declínio de outros sectores de atividade.	.003	.758	.138	-.063	.295	.685
4. O Turismo promove uma política coordenada ao nível do emprego.	.150	.723	.274	.128	-.127	.652
1. O Turismo tem contribuído para a redução das desigualdades sociais.	.209	.618	.217	.147	.208	.538
5. O Turismo promove uma política coordenada ao nível do relançamento da economia.	.073	.603	.506	-.067	.052	.632
9. Tem oferta de qualidade para pessoas de todas as classes sociais.	.165	.021	.759	-.060	.110	.620
8. O nosso concelho tem conseguido atenuar a sazonalidade do turismo.	.180	.141	.648	.156	.089	.504
19. A formação em Turismo está organizada para desenvolver o profissionalismo e a responsabilidade em turismo.	.174	.389	.554	.007	-.079	.495
21. A qualificação dos recursos humanos é mais fácil na área do Turismo.	-.007	.084	.063	.877	-.030	.782
20. A formação em Turismo exige investimentos menores do que outros sectores de atividade.	.062	.070	.000	.872	-.039	.772
11. Existe grande rotatividade nos postos de trabalho em Turismo.	-.020	.129	.116	.065	.836	.734
10. É necessário ter formação especializada para trabalhar no Turismo.	.276	.092	.011	-.177	.733	.654
<i>Eigenvalues</i>	4.77	2.07	1.72	1.22	1.13	
<i>% variância explicada</i>	17.05	16.53	11.66	10.00	8.97	

Nota. \* *Legenda*: F1 - Competências profissionais; F2 - Política de emprego; F3 - Estratégia de negócio; F4 - Acesso à formação; F5 - Mercado de trabalho

O Fator 4 respeita ao grau de investimento na formação em turismo, tendo-se designado de *Acesso à formação*. Os itens que constituem este fator sugerem, pelo menos aparentemente, uma apreciação negativa do grau de exigência da formação em turismo. Contudo, pode-se olhar para este resultado como uma oportunidade para as empresas, no sentido de que se o investimento na formação dos seus trabalhadores é mais baixo do que em outros setores de atividade, então não haverá justificação para que estas não disponham de um quadro de pessoal especializado. Por último, o Fator 5 agrupou os itens referentes ao *Mercado de trabalho*. Neste fator sobressaem a grande rotatividade no trabalho que caracteriza este setor, associada à necessidade constante de trabalhadores altamente qualificados. Os resultados denotam que urge equacionar políticas laborais que consigam fixar os trabalhadores qualificados nas empresas, já que a gestão do conhecimento, tão importante para a capacidade competitiva das organizações, se sustenta numa estratégia de gestão de recursos humanos que necessita de ser equacionada no médio e longo prazo.

#### *Análise fatorial confirmatória*

Realizou-se uma análise fatorial confirmatória à estrutura dimensional encontrada na ACP, tendo sido encontrados índices de ajustamento abaixo do balizador definido como indicativo de um bom ajustamento ao nível dos índices NFI, CFI, TLI e RMSEA, conforme atesta o Modelo 1, apresentado na Tabela 3. Com base nos índices de modificação correlacionaram-se os erros dentro dos fatores 1 e 2, conforme ilustra a Figura 1. Esta covariação entre os erros evidencia erros de medição não aleatórios, podendo resultar de construção frásica semelhante dos itens, do posicionamento sequencial no instrumento, bem como das características específicas dos respondentes (Aish & Jöreskog, 1990). Também se pode referir a redundância semântica ou itens cujo conteúdo está implícito noutras questões. Após análise do conteúdo dos itens cujos índices de modificação remeteram para associações entre as proporções de variância não explicada, parece-nos que o motivo mais plausível consiste em alguma proximidade semântica e de conteúdo, designadamente entre os itens 2 (*O Turismo tem contribuído para a empregabilidade de pessoas mais desfavorecidas*) e 5 (*O Turismo promove uma política coordenada ao nível do relançamento da economia*), 4 (*O Turismo promove uma política coordenada ao nível do emprego*) e 5 (*O Turismo promove uma política coordenada ao nível do relançamento da economia*) e 17 (*Para trabalhar em turismo no nosso concelho dá-se preferência às competências linguísticas*) e 13 (*Os recursos humanos conhecem a especificidade turística do nosso destino*). Após estabelecimento destas covariâncias de erro, a qualidade do ajustamento do modelo 2 melhorou (ver índices de ajustamento do modelo 2 na Tabela 3). A representação gráfica do modelo fatorial estimado indica-se na Figura 2.

Tabela 3.

*Índices de Ajustamento obtidos na Análise Fatorial Confirmatória [N = 134 participantes; 125 municípios]*

Modelo	NFI	SRMR	TLI	CFI	$\chi^2/df$	RMSEA	RMSEA Intervalo de Confiança 90%
1	.750	.071	.827	.862	1.86*** (gl=109)	.080	.063-.097*
2	.787	.069	.874	.902	1.62*** (gl=106)	.069	.049-.087*

Nota. \*  $p < .001$

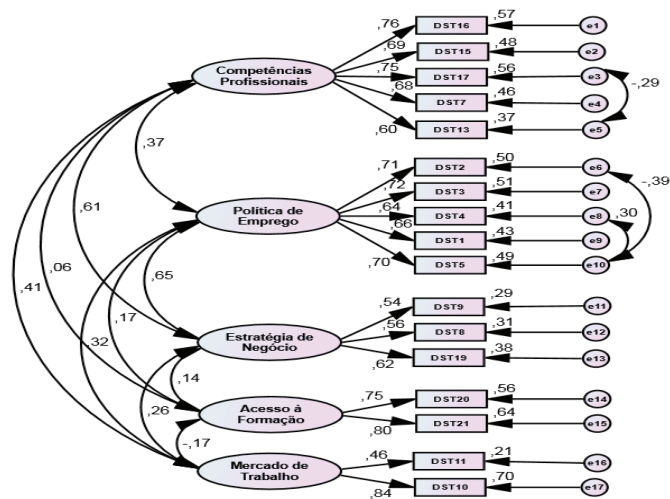


Figura 2. Modelo 2 após correlacionar os erros com base nos índices de modificação: coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada

A consistência interna foi estimada pelo coeficiente de *Alpha de Cronbach*. A escala global e os fatores F1 e F2 mostraram uma boa consistência interna e o F4 uma consistência interna aceitável (ver Tabela 4). Já os fatores 3 e 5 apresentaram coeficientes de fiabilidade inferiores a .70 o que, entre outras causas possíveis, deve-se ao reduzido número de itens que integram estes fatores (designadamente, três e dois itens), bem como às baixas correlações entre estes dentro de cada dimensão.

Os índices de fiabilidade composta são bons apenas nos fatores F1, F2 e F4 (ver Tabela 4), visto serem superiores a .70 (Hair et al., 2009). Na variância média extraída, apenas o fator F4 (Acesso à formação) se situou acima de .50, coeficiente igual ou acima do qual, segundo Bagozzi e Yi (1988), se considera um valor indicativo de validade convergente, embora se tenham obtido valores próximos, por defeito, a este balizador nos fatores F1, F2 e F5. A validade convergente da escala é questionável quanto ao fator F3.

Atendendo ao quadrado dos coeficientes de correlação, verificamos que estamos em presença de validade discriminante, dado que a proporção de variância média extraída em cada fator supera o quadrado das correlações ( $R^2$ ) de cada par de fatores (Fornell & Lacker, 1981).

A inspeção das pontuações médias indica valores ligeiramente superiores ao valor 3 (Não concordo nem discordo) da escala de medida para escala global e fatores F1, F2, F3 e F5, sendo este último o mais pontuado (Mercado de trabalho). O fator F4 (Acesso à formação) recebeu a pontuação mais baixa ( $M = 2.43$ ). As intercorrelações mais elevadas correspondem aos fatores F2 e F3 (21.8%

de variância partilhada) e F1 e F3 (20.0% de variância partilhada). O fator F4 não se encontra correlacionado com qualquer um dos demais fatores da escala.

**Discussão**

Os resultados da ACP (cf. Tabela 2) indicam que as competências profissionais, a política de emprego e a estratégia de negócio são as dimensões mais importantes a ter em conta na gestão dos recursos humanos, na opinião dos respondentes. Neste contexto, o desenvolvimento competitivo dos destinos turísticos deverá apoiar-se na adoção de políticas educativas e laborais que assegurem a existência e a fixação de trabalhadores qualificados. Estas só poderão conduzir aos resultados esperados se se apoiarem em diagnósticos de necessidades de formação que cruzem as exigências e os desvios entre a oferta e a procura e que tenham em conta a análise da concorrência.

A moderada relação encontrada entre os Fatores 1 e 2 indica que a formação, atualização e/ou reconversão de competências são aspetos fundamentais para a competitividade e inovação do sector turístico, sendo o caminho que permite desenvolver culturas de aprendizagem nas organizações que atuam, direta ou indiretamente, neste domínio de atividade, desde que as políticas de emprego favoreçam a organização das comunidades locais como sociedades do conhecimento e contribuam para promover o desenvolvimento socioeconómico. No entanto, a dimensão social do turismo não pode descurar as exigências que se colocam em termos internacionais à qualidade e inovação de serviços e de produtos, já que a capacidade competitiva dos destinos se avalia no mercado global. Por estes motivos, o investimento na formação dos trabalhadores surge como uma responsabilidade partilhada entre a tutela, as instituições de ensino e o mercado empregador. É através desta rede de responsabilidades partilhadas entre os diversos stakeholders que se operacionaliza a coordenação das políticas intersectoriais e estas se articulam com as necessidades económicas e sociais dos territórios, ao nível local.

Em síntese, os itens que constituem os Fatores 1 (Competências profissionais) e 2 (Políticas de emprego) sugerem que a questão da qualidade dos recursos humanos em turismo tem impacto no sistema económico, político e social dos destinos. A gestão integrada dos recursos humanos, neste contexto, deverá contribuir para o desenvolvimento social e económico das organizações e dos territórios e, em simultâneo, para o incremento das suas capacidades competitivas e inovadoras. Este objetivo alcança-se com o investimento planeado e sistemático na qualificação do seu capital humano, através de políticas de formação que estimulem:

- a. desenvolvimento de competências transversais (psicológicas, sociais, culturais, linguísticas e técnicas);

Tabela 4  
Fiabilidade Compósita (FC), Variância Média Extraída (VE), Valores de Consistência Interna ( $\alpha$ ), Descritivas e Intercorrelações entre os Fatores ( $R^2$  entre parêntesis)

	FC	VE	$\alpha$	mín	máx	M	DP	F1	F2	F3	F4	F5
Escala global	-	-	.824	2.24	4.82	3.30	.39	-	-	-	-	-
F1- Competências profissionais	.826	.488	.809	1.40	5.00	3.38	.57	1	.337* ** (.114)	.447*** (.200)	.063	.283** (.080)
F2 - Política de emprego	.816	.471	.808	1.40	5.00	3.26	.59		1	.467*** (.218)	.147	.285** (.081)
F3 - Estratégia de negócio	.595	.329	.454	2.00	4.67	3.52	.58			1	.098	.192* (.037)
F4 - Acesso à formação	.750	.601	.749	1.00	4.50	2.43	.71				1	-.072
F5 - Mercado de trabalho	.605	.454	.551	1.50	5.00	3.73	.62					1

Nota. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

- b. responsabilidade, cooperação e acolhimento de qualidade na prestação do serviço;
- c. inovação de produtos e serviços turísticos alavancados nas identidades regionais.

Por outro lado, também se verifica que existe moderada associação ente os Fatores 1 e 3 (Estratégia de negócio) e os Fatores 2 e 3. Dito por outras palavras, entre as competências de formação, as políticas de empenho e a estratégia de negócio. Um grave problema que afeta a viabilidade económica de muitos negócios em turismo está associado à sazonalidade da procura. Também é reconhecida a influência da qualidade de serviço ao cliente na construção de imagens positivas e fidelização de turistas. A diversificação dos segmentos de mercado foi, neste estudo, valorizada pelos inquiridos, enquanto estratégia de combate à sazonalidade. A inspeção das pontuações médias da escala de medida pontua o Fator 5 (Mercado de trabalho) com valores mais elevados. A análise integrada destes resultados indica que os principais problemas que se colocam à qualidade dos recursos humanos, na perspetiva dos inquiridos, são: sazonalidade da procura, rotatividade no posto de trabalho, necessidade de políticas coordenadas de emprego, profissionalismo e especialização do capital humano e conhecimento da identidade cultural das regiões em que trabalham, da parte dos trabalhadores.

O Fator 4 (Acesso à formação) exige uma análise isolada, já que não se correlaciona com os demais. No entanto, a aparente contradição deste resultado sugere algum incómodo na aceitação pelas DMO de algumas ideias feitas que, em termos genéricos, se associa a este setor de atividade, expressas nos itens que constituem este fator, designadamente: "(...) qualificação dos recursos humanos é mais fácil na área do turismo" e "formação em turismo exige investimentos menores do que outros sectores de atividade". Se, de facto, a formação contínua dos profissionais de turismo, na sua grande maioria, não exige grandes investimentos, quando comparada com áreas tecnológicas, então porque ainda hoje se assiste à grande dificuldade de atrair e reter profissionais altamente qualificados? Parece que o verdadeiro problema se coloca a outro nível, ou seja, relaciona-se com as condições de trabalho e com a remuneração, que não são devidamente atrativas (ou devidamente regulamentadas), de forma a fixarem os seus trabalhadores. Ou então, as questões da sazonalidade levam a uma organização da gestão de recursos humanos direcionada para pessoas com menores qualificações, residentes na comunidade de localização das empresas, que visualizam o turismo como um trabalho temporário ou ocasional, de subsistência ou de complementaridade. E, por isso, mal remunerado e instável ou precário. Nestas condições é difícil ser competitivo e inovador. É difícil criar e partilhar conhecimento. É difícil ter serviços e produtos de qualidade, quando a cultura organizacional não favorece a estabilidade e carreiras atrativas, fomentadoras do *commitment* e do *empowerment*.

Salienta-se que os problemas ao nível da qualidade dos recursos humanos são diferentes em espécie e em extensão consoante a natureza e a tipologia dos destinos turísticos. Gestão dos recursos humanos subjacente a políticas de regulamentação das carreiras, formação contínua e política salarial, afiguram-se como as áreas-chave para a mudança e inovação, fundamentais tanto para as organizações como para os destinos propriamente ditos, para fazer face à concorrência e sobreviver no meio da forte competição mundial que caracteriza o setor do turismo. Neste contexto, parece que a questão da qualidade dos recursos humanos vai muito para além do mero investimento na formação e desenvolvimento de competências.

Esta reflexão não pretende ser um trabalho acabado e enquadra-se num projeto mais vasto de construção e validação de uma

escala de avaliação da qualidade em turismo, que possa ser aplicada e analisada pelos responsáveis do turismo que enquadram os municípios portugueses, no âmbito de processos de autoavaliação organizacional, conducentes à melhoria contínua. De facto, em Portugal, os agentes públicos locais têm um papel primordial na garantia da qualidade em turismo, nas suas diversas dimensões. Todavia, a sua sensibilidade e consciência desse papel, e principalmente do que ele implica, é ainda escasso e fugaz, podendo apontar-se este problema, como uma das limitações que se colocou à investigação realizada. Contudo, representa igualmente um desafio para a realização de investigações futuras que contribuam para explicitar e enfatizar a importância dos recursos humanos em turismo na implementação de processos de mudança, que transformem as regiões e as organizações em verdadeiros sistemas de inovação turística.

Para finalizar chama-se a atenção para algumas fragilidades deste instrumento de medida, o que nos leva, em estudos futuros, a repensar o contributo de cada item para o instrumento em estudo, seguindo as recomendações de DeVellis (2012) e de Netemeyer et al. (2003). Mais especificamente, referimo-nos ao coeficiente de consistência interna dos Fatores 3 e 5, pelo que se sugerem reflexões e estudos adicionais, igualmente com vista ao melhoramento de alguns índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória. A dimensão 5 merece ainda algum estudo adicional, nomeadamente no referente à representatividade do constructo latente que pretende mensurar, dado a sua composição em apenas dois itens. No entanto, chama-se a atenção para o conteúdo dos itens que constituem este fator, ou seja, as condições de trabalho oferecidas em turismo.

A importância deste tema levou à retenção deste fator. Este é um problema reconhecido a nível mundial como uma das limitações do desenvolvimento do turismo. A cultura vigente nas empresas do setor caracteriza-se por privilegiar a admissão de pessoas muito qualificadas sem que as condições de trabalho ao nível da remuneração e de outras regalias correspondam a estas exigências. Pelos motivos expostos, sugere-se a aplicação longitudinal do instrumento proposto, bem como em outros contextos internacionais, que permitam realizar análises comparativas e apurar evoluções temporais ou semelhanças e diferenças entre países. Para além disso, vislumbra-se essencial aprofundar os conhecimentos nesta área, impondo-se a continuação do estudo da temática dos recursos humanos e das restantes dimensões da qualidade que compõem esta escala, designadamente: desenvolvimento, económica, marketing e produto.

## Referências

- Aish, A., & Jöreskog, K. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 24(4), 716-723.
- Angleitner, A., John, O. P., & Lohr, F.-J. (1986). It's what you ask and how you ask it: An itemmetric analysis of personality questionnaires. In A. Angleitner & J. S. Wiggins (Eds.), *Personality assessment via questionnaires: Current issues in theory and measurement* (pp. 61-108). Berlin: Springer-Verlag.
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Ayoun, B., Johnson, M., Vanhyfte, M., & O'Neill, M. (2010). A comparison study of U.S. and non-U.S. education internationalization practices of hospitality and tourism programs. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 10(4), 335-361. doi:10.1080/15313220.2010.525429
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72. doi:10.1108/13632540810854235



- Bannò, M., Piscitello, L., & Varum, C. (2015). Determinants of the internationalization of regions: The role and effectiveness of public policy measures. *Regional Studies*, 49(7), 1208-1222. doi: [10.1080/00343404.2013.821570](https://doi.org/10.1080/00343404.2013.821570)
- Baum, T. (2012). Human resource management in tourism: A small island perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(2), 124-132. doi: [10.1108/17506181211233054](https://doi.org/10.1108/17506181211233054)
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Booyens, I. (2016). Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape. *Local Economy*, 31(1-2), 142-157. doi: [10.1177/0269094215618598](https://doi.org/10.1177/0269094215618598)
- Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2015). Creative tourism in Cape Town: An innovation perspective. *Urban Forum*, 26(4), 405-424. doi: [10.1007/s12132-015-9251-y](https://doi.org/10.1007/s12132-015-9251-y)
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Comissão Europeia (2000). *Para um turismo urbano de qualidade: Gestão integrada da qualidade (GIQ) dos destinos turísticos urbanos*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia (2003). *A manual for evaluating the quality performance of tourist destinations and services*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Comissão Europeia (2016). *The European tourism indicator system: ETIS toolkit for sustainable destination management*. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/>
- Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: Key challenges for human resources management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 402 - 407. doi: [10.1108/09596110410559087](https://doi.org/10.1108/09596110410559087)
- Dauti, M. (2015). Managing and training of human resources in hotel micro business, case study: Peja City. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 141-148. doi: [10.5901/mjss.2015.v6n2s2p141](https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s2p141)
- DeVellis, R. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3rd. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Estevão, C., & Ferreira, J. (2015). *A competitividade no setor do turismo: Contributos, desafios e implicações*. Porto: Edições Idioteque.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: [10.2307/3151312](https://doi.org/10.2307/3151312)
- Fortin, M. B., Grenier, R., & Nadeau, M. (2009). Métodos de colheita e dados. In M-F. Fortin (Coord.), *O processo de investigação: Da concepção à realização* (5ª ed., pp. 241-265), Loures: Lusociência .
- Fortin, M. F. & Nadeau, M., (2009). A Medida em Investigação. In M-F. Fortin (Coord.), *O processo de investigação: Da concepção à realização* (5ª ed., pp. 215-237), Loures: Lusociência.
- Garavan, T. (1997). Interpersonal skills training for quality service interactions. *Industrial and Commercial Training*, 29(3), 70-77. doi: [10.1108/00197859710165056](https://doi.org/10.1108/00197859710165056)
- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hunt, J., & Baruch, Y. (2003). Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*, 22(8), 729-752. doi: [10.1108/02621710310487882](https://doi.org/10.1108/02621710310487882)
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3ª ed.). New York: The Guilford Press.
- Lashley, C. (2011). Insights into employing students in hospitality operations: A study in Nottingham, United Kingdom. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18, 18-25. doi: [10.1375/jhtm.18.1.18](https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.18)
- Likert, R. A. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140(22), 1-55.
- Lima, L. P. (2000). Atitudes: Estrutura e mudança. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social* (4ª ed., pp. 187-225). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Makkonen, M., & Rohde, S. (2016). Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications. *European Planning Studies*, 24(9), 1623-1642. doi: [10.1080/09654313.2016.1184626](https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1184626)
- Marôco, J. (2011). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mira, M. R. (2011). *Redes e parcerias no turismo*. Provas para Atribuição do Título de Especialista em Turismo, Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Mira, M. R., Breda, Z., Moura, A., & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: Abordagem conceitual (1999-2014). *Revista Acadêmica – Observatório de Inovação do Turismo* (OIT), 11(1), 53-70.
- Mira, M. R., Mónico, L., Moura, A., & Breda, Z. (2017). *Qualidade do desenvolvimento turístico na perspectiva dos decisores públicos locais portugueses: Uma proposta de medida*. Comunicação apresentada na Conferência Internacional INVITUR 2017: Criar o futuro do turismo, Universidade de Aveiro.
- Mira, M. R., Moura, A., & Breda, Z. (2016). Destination competitiveness and competitiveness indicators: Illustration of the Portuguese reality. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 14(2), 90-103. doi: [10.1016/j.tekhne.2016.06.002](https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2016.06.002)
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 197-202. doi: [10.1108/09596110410531195](https://doi.org/10.1108/09596110410531195)
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scale development in the social sciences: Issues and applications* (1st ed.). Palo Alto CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Polukhina, A. N., Rukomoinikova, V. P., & Oborin, M. S. (2016). Analysis of workforce capacity in the field of tourism. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 195-205. doi: [10.17512/pjms.2016.14.1.18](https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.18)
- Prats, L., Guia, J., & Molina, F. (2008). How tourism destinations evolve: The notion of tourism local innovation system. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 178-191. doi: [10.1057/thr.2008.24](https://doi.org/10.1057/thr.2008.24)
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70. doi: [10.1080/15332845.2016.1202061](https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202061)
- Ramos, A., Lima, S., Devile, E., Mira, M. R. (2009). Subregión 4 (Perú y Brasil). In M. C. Hazael (Coord.), *Estudio de la oferta y de la demanda de formación de los recursos humanos en el sector turístico en américa latina* (pp. 37-52). Madrid: UNWTO/SEGIB.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stone, R. J. (2008). *Human resource management* (6th ed.). Australia: John Wiley & Sons.
- Styldis, D., Sit, J., & Biran, A. (2016). An exploratory study of residents' perception of place image: The case of Kavala. *Journal of Travel Research*, 55(5), 659-674. doi: [10.1177/0047287514563163](https://doi.org/10.1177/0047287514563163)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.) New Jersey: Pearson Education.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & Garcia-Lillo, F. (2013). Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2851-2875. doi: [10.1080/09585192.2012.750617](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.750617)
- UNWTO (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2010). *Survey on destination governance: Evaluation report*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2012). *Tourism, success, stories and rising stars*. World Tourism Conference Proceedings, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia, 4-6 October 2010. Madrid: World Tourism Organization.
- Vodeb, K., & Rudež, H. (2016). Possibilities for inter-destination collaboration in tourism in the case of Opatija and Portorož: A managerial perspective. *Revija Za Sociologiju*, 46(2), 205-227. doi: [10.5613/rzs.46.2.4](https://doi.org/10.5613/rzs.46.2.4)
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2015). Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned?. *Tourism Review*, 70(4), 298-312. doi: [10.1108/TR-04-2015-0013](https://doi.org/10.1108/TR-04-2015-0013)
- Weidenfeld, A. (2013). *Tourism and cross border regional innovation systems*. *Annals of Tourism Research*, 42, 191-213. doi: [10.1016/j.annals.2013.01.003](https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.003)
- Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human resource management and performance in UK Call Centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 99-124. doi: [10.1111/j.1467-8543.2006.00489](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00489)

Informações sobre o artigo

Recebido em: 27/04/2017

Primeira decisão editorial em: 26/07/2017

Versão final em: 12/09/2017

Aceito em: 23/09/2017