



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

Práticas de contabilidade de gestão e os perfis de personalidade dos executivos: estudo de caso no setor hoteleiro

Sandra Cristina Monteiro Cardoso

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças

Orientação:

Doutor Joaquim Leite

Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, dezembro, 2025



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**Práticas de contabilidade de gestão e os perfis de personalidade dos
executivos: estudo de caso no setor hoteleiro**

Sandra Cristina Monteiro Cardoso

Orientação:

Doutor Joaquim Leite

Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, dezembro, 2025

Resumo

O presente estudo teve como objetivo compreender como e porquê o uso de práticas de contabilidade de gestão poderá ser associado aos perfis de personalidade dos executivos do setor hoteleiro. Com o propósito de responder à questão de investigação, adotou-se uma metodologia qualitativa, sustentada num estudo de caso múltiplo, desenvolvido junto dos executivos de dois hotéis independentes situados no litoral norte de Portugal, complementada por uma componente quantitativa auxiliar usada para caracterização descritiva do perfil, sem inferência estatística. A recolha de dados realizou-se através da realização de entrevistas semiestruturadas e da aplicação do questionário de personalidade HEXACO-PI-R-100, validado para o contexto português. Os resultados dos casos analisados indiciam que a personalidade não influencia mecanicamente as práticas de contabilidade de gestão, mas exerce influência indireta sobre a forma como os executivos as interpretam e aplicam, em interação com fatores contextuais como a estrutura organizacional, os recursos humanos e a literacia financeira. Este efeito reflete-se em diferentes estilos de gestão, pois executivos com níveis mais elevados de Conscienciosidade e Amabilidade tendem a privilegiar o planeamento e a estabilidade, enquanto perfis mais extrovertidos e abertos à experiência evidenciam maior predisposição para a inovação. A interpretação proposta configura assim, a personalidade como um fator moderador na relação entre o executivo e as práticas de contabilidade de gestão nos hotéis, na medida em que condiciona o grau de formalização e a utilidade prática das ferramentas utilizadas. O contributo teórico resulta da integração entre psicometria e contabilidade de gestão, sugerindo que alinhar as ferramentas de gestão com o perfil do líder poderá ser associado a decisões mais consistentes e sustentáveis.

Palavras-chave: Executivo; Personalidade; Práticas de Contabilidade de Gestão; Setor Hoteleiro.

Abstract

The present study aimed to understand how and why the use of management accounting practices may be associated with the personality profiles of executives in the hotel sector. To answer the research question, a qualitative methodology was adopted, based on a multiple-case study of executives at two independent hotels located on the northern coast of Portugal, and complemented by an auxiliary quantitative component used for descriptive profiling, without statistical inference. Data collection was conducted through semi-structured interviews and the administration of the HEXACO-PI-R-100 personality questionnaire, validated for the Portuguese context. Evidence from the two cases indicates that personality does not mechanically determine management accounting practices but may exert an indirect influence on how executives interpret and apply them, in interaction with contextual factors such as organizational structure, human resources, and financial literacy. This effect is reflected in different management styles, since executives with higher levels of Conscientiousness and Agreeableness tend to prioritize planning and stability, whereas more Extraverted and Open to Experience profiles show greater predisposition for innovation. The proposed interpretation frames personality as a moderating factor in the relationship between executives and management accounting practices in hotels, as it affects both the degree of formalization and the practical usefulness of the tools adopted. The theoretical contribution results from the integration between psychometrics and management accounting, suggesting that aligning management tools with the leader's profile may be associated with decisions that are more consistent and sustainable.

Keywords: Management Accounting; Personality; Executives; Hospitality Industry.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo comprender cómo y por qué el uso de prácticas de contabilidad de gestión puede asociarse con los perfiles de personalidad de los directivos del sector hotelero. Con el propósito de responder a la pregunta de investigación, se adoptó una metodología cualitativa, sustentada en un estudio de caso múltiple, desarrollado con directivos de dos hoteles independientes situados en el litoral norte de Portugal, complementada con un componente cuantitativo auxiliar utilizado para la caracterización descriptiva del perfil, sin inferencia estadística. La recogida de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas y la aplicación del cuestionario de personalidad HEXACO-PI-R-100, validado para el contexto portugués. Los resultados del estudio de caso indican que la personalidad no influye de forma mecánica en las prácticas de contabilidad de gestión, pero ejerce una influencia indirecta sobre la manera en que los directivos las interpretan y aplican, en interacción con factores contextuales como la estructura organizativa, los recursos humanos y la alfabetización financiera. Este efecto se refleja en diferentes estilos de gestión, ya que los directivos con niveles más elevados de Conciencia y Amabilidad tienden a privilegiar la planificación y la estabilidad, mientras que perfiles más extrovertidos y abiertos a la experiencia muestran una mayor predisposición a la innovación. La interpretación propuesta configura, así, la personalidad como un factor moderador en la relación entre el directivo y las prácticas de contabilidad de gestión en los hoteles, en la medida en que condiciona el grado de formalización y la utilidad práctica de las herramientas utilizadas. La contribución teórica resulta de la integración entre psicometría y contabilidad de gestión, sugiriendo que alinear las herramientas de gestión con el perfil del líder podría asociarse con decisiones más consistentes y sostenibles.

Palabras clave: Contabilidad de Gestión; Personalidad; Ejecutivos; Industria Hotelera.

Agradecimentos

Concluir este projeto foi um percurso exigente, cheio de desafios, aprendizagens e momentos de superação. A maior dificuldade esteve em conciliar o lado profissional, de grande exigência de tempo, com a dedicação e o foco que esta investigação pedia. Houve dias longos, de muito esforço e incerteza, em que a vontade de parar quase se sobrepunha à de continuar. Ainda assim, este caminho revelou-se uma das experiências mais enriquecedoras da minha vida, feito de momentos de crescimento, resiliência e determinação. Nada disto teria sido possível sem o apoio de pessoas fundamentais, a quem deixo o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu namorado por todo o apoio, paciência e compreensão ao longo deste percurso. Obrigada por estares sempre aqui, mesmo nos momentos em que o cansaço e a frustração falavam mais alto, pelas palavras de incentivo e pela calma com que me ajudaste a manter o foco e a acreditar que era possível chegar ao fim. E mesmo quando me sentia a ir abaixo e prestes a desistir, foste tu quem me puxou para cima e fez questão de que eu não deixasse escapar esta oportunidade. Ouviste-me desabafar tantas vezes e a dizer que talvez nem todos precisassem de ser “doutores”, e ainda assim nunca deixaste de acreditar em mim. A tua confiança e apoio foram essenciais para que tudo isto fosse possível.

À minha família, aos meus pais e à minha irmã, deixo um agradecimento muito especial por estarem sempre por perto. Obrigada por me apoiarem, por compreenderem as minhas ausências e, sobretudo, por suportarem o meu mau humor nas fases mais intensas desta reta final. O vosso carinho, paciência e apoio silencioso foram a base que me sustentou nos momentos mais exigentes e o conforto de que tantas vezes precisei.

Aos meus orientadores, obrigada pela disponibilidade, paciência e empenho demonstrados neste percurso. Obrigada por me ajudarem a definir e a organizar as ideias sobre o que esta dissertação deveria ser e sobre como a desenvolver. Nesta reta final, demonstraram uma dedicação enorme, encontrando tempo, mesmo com todas as vossas responsabilidades, para me orientar e apoiar. Trabalhámos lado a lado, como uma equipa, e o vosso esforço, paciência e empatia perante as circunstâncias foram determinantes para que esta conquista se tornasse possível.

Um agradecimento, igualmente, especial aos executivos que aceitaram participar nas entrevistas e disponibilizaram parte do seu tempo para partilhar as suas experiências e perspetivas. A vossa colaboração foi essencial para a concretização e para o valor prático deste estudo.

Por fim, a todos os que, de alguma forma, contribuíram para esta etapa, com uma palavra de apoio, um gesto ou simplesmente com a sua presença, deixo o meu mais sincero e sentido obrigado.

Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

ABC: *Activity-Based Costing*

BSC: *Balanced Scorecard*

CGC: Contabilidade de Gestão Contemporânea

CGT: Contabilidade de Gestão Tradicional

DP: Desvio Padrão

JIT: *Just-in-Time*

PCG: Práticas de Contabilidade de Gestão

TC: *Target Costing*

TRevPAR: *Total Revenue per Available Room*

USALI: *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*

Índice

Lista de tabelas	VIII
Introdução	1
1. Enquadramento teórico	3
1.1. A contabilidade de gestão: Evolução e enquadramento atual.....	3
1.1.1. Evolução histórica e concetual da contabilidade de gestão	3
1.1.2. Contabilidade de gestão tradicional e contemporânea.....	5
1.2. Práticas de contabilidade de gestão no setor hoteleiro: Especificidades e contributos para a performance	7
1.2.1. Especificidades do setor hoteleiro e implicações para a contabilidade de gestão	7
1.2.2. Principais práticas de contabilidade de gestão aplicadas na hotelaria.....	9
1.2.3. Contributos das práticas de contabilidade de gestão para a performance hoteleira	14
1.3. Desafios da implementação da contabilidade de gestão	16
1.4. Tomada de decisão, contabilidade de gestão e desempenho: Uma perspetiva integrada.....	20
1.4.1. Papel do executivo na contabilidade de gestão	20
1.4.2. Tomada de decisão e a contabilidade de gestão	24
1.4.3. O processo decisório.....	26
1.5. A personalidade do executivo: Um elemento determinante nas práticas de contabilidade de gestão.....	29
1.5.1. A natureza da personalidade e o seu enquadramento no contexto executivo	29
1.5.2. A personalidade como determinante do comportamento e das práticas de contabilidade de gestão	32
1.5.3. Identificação e avaliação dos traços de personalidade nos executivos.....	34
1.5.4. Dimensões de personalidade e influência nas práticas de contabilidade de gestão	38
1.6. O perfil do executivo: Formação, experiência e diversidade como fatores de decisão	43
2. Metodologia.....	45
2.1. Desenho da Investigação.....	45
2.2. Tratamento e análise de dados	46
3. Resultados	49
3.1. Questionário HEXACO	49
3.1.1. Honestidade-Humildade.....	49
3.1.2. Emocionalidade.....	51
3.1.3. Extroversão	52
3.1.4. Amabilidade.....	53
3.1.5. Conscienciosidade	54

3.1.6. Abertura à experiência	56
3.1.7. Faceta intersticial de altruísmo	57
3.2. Entrevistas	57
3.2.1. Executivo A	58
3.2.2. Executivo B	62
4. Discussão de resultados	69
4.1. Traços de personalidade e estilos de gestão	69
4.2. Análise crítica das práticas por comparação com a literatura	70
4.3. Convergências e contrariedades entre o modelo HEXACO e as entrevistas	72
Conclusões	75
Referências	78
Apêndices	85
Guião da entrevista	85
Entrevista Executivo Hotel A	87
Entrevista Executivo Hotel B	93
Questionário HEXACO-PI-R-100	100
Respostas HEXACO do executivo hotel A	103
Respostas HEXACO do executivo hotel B	106

Lista de tabelas

Tabela 1. Cronologia da evolução da contabilidade de gestão.....	4
Tabela 2. Comparação entre a contabilidade de gestão tradicional (CGT) e a contabilidade de gestão contemporânea (CGC).	6
Tabela 3. Desafios à implementação da contabilidade de gestão identificados na literatura.	19
Tabela 4. Funções do executivo.	24
Tabela 5. Escala de valores e interpretação respostas HEXACO.	48
Tabela 6. Resultado das seis dimensões por executivo.	49
Tabela 7. Facetas da dimensão honestidade-humildade.....	50
Tabela 8. Facetas da dimensão emocionalidade.....	51
Tabela 9. Facetas da dimensão extroversão.	52
Tabela 10. Facetas da dimensão amabilidade.	53
Tabela 11. Facetas da dimensão conscienciosidade.....	55
Tabela 12. Facetas da dimensão abertura à experiência.	56

Introdução

Como setor de relevância económica e social, a hotelaria portuguesa enfrenta o desafio de reforçar a qualidade da gestão, especialmente nas unidades independentes de pequena escala, onde as decisões carecem de um suporte técnico mais estruturado. Neste contexto, a contabilidade de gestão assume um papel determinante, pois possibilita que a informação interna seja utilizada como suporte ao planeamento, ao controlo e à tomada de decisão (Qiu et al., 2023; Rebeca, 2019). Isto torna-se evidente quando se observa que, nos estabelecimentos de alojamento, é comum recorrer a indicadores como a taxa de ocupação, o preço médio e a receita por quarto disponível, que articulados com comparações entre períodos e unidades, apoiam a formulação de estratégias e a definição de processos de *benchmarking* (Panno, 2020; T. C. Wang & Huang, 2021).

Apesar da reconhecida utilidade da contabilidade de gestão, a realidade empresarial demonstra que a sua adoção permanece desigual entre as pequenas e médias empresas. Tal, explica-se pelo facto de diversas barreiras, como a limitação de tempo, de recursos e de literacia financeira, condicionarem a implementação de métodos mais elaborados e de sistemas de informação mais sofisticados (Alvarez et al., 2021; Oyewo et al., 2023; Riedi et al., 2020; Ylä-Kujala et al., 2023). Para além destes constrangimentos, reconhece-se que os fatores humanos também exercem influência significativa. As características individuais dos gestores afetam a forma como as decisões são tomadas, as prioridades são definidas e os instrumentos de controlo são selecionados. De acordo com a literatura, os traços de personalidade dos executivos refletem-se nas suas preferências, na tolerância ao risco, na interpretação da informação e na maneira como respondem à incerteza (Aabo et al., 2024; Spain, 2019; Weller & Thulin, 2012). Com o intuito de compreender essas características individuais, o modelo HEXACO tem sido amplamente utilizado como referência para a caracterização da personalidade. Este modelo descreve seis dimensões fundamentais: Honestidade-Humildade, Emocionalidade, Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência, sustentadas em evidência empírica robusta (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020). No contexto português, o questionário HEXACO-PI-R 100 já foi validado, o que o torna adequado para investigações deste tipo (Pais, 2021).

A questão de investigação que orientou o trabalho é a seguinte: como e porquê o uso de Práticas de Contabilidade de Gestão (PCG) poderá ser associado aos perfis de personalidade dos executivos do sector hoteleiro? Com esta questão procurou-se compreender de que forma os diferentes traços de personalidade dos gestores se refletem nas escolhas e na utilização das PCG. Para dar resposta, definiram-se três objetivos principais: identificar as práticas utilizadas e a informação que as sustenta; caracterizar os perfis de personalidade dos executivos; e explorar as possíveis associações entre determinados traços de personalidade e as opções de gestão adotadas, nomeadamente a abertura a novas ferramentas, a preferência por sistemas simples e controláveis, a sensibilidade ao risco e a orientação para resultados e clientes (Aabo et al., 2024; Ashton & Lee, 2020; Nain et al., 2020). Recorreu-se, assim, a uma abordagem de estudo de caso múltiplo, de carácter qualitativo com uma componente quantitativa auxiliar, centrada em dois hotéis

independentes, localizados no litoral norte de Portugal, caracterizados por dimensões semelhantes e por estruturas de funcionamento e de gestão simples. A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas, conduzidas com base num guião semiestruturado, e pela aplicação do questionário HEXACO-PI-R 100.

A investigação procurou articular duas perspetivas que a literatura tende a abordar separadamente: as PCG e os traços de personalidade dos executivos. Embora alguns estudos tenham explorado características individuais de gestores em contextos de decisão, continua a verificar-se escassa evidência sobre a relação entre os perfis de personalidade e a adoção de PCG, sobretudo no setor hoteleiro (Panno, 2020; Ylä-Kujala et al., 2023). Esta análise conjunta contribui para uma compreensão mais aprofundada da forma como determinados traços podem estar associados às preferências dos gestores relativamente ao uso de instrumentos de controlo, em contraste com abordagens mais intuitivas e informais. Do ponto de vista prático, o estudo sugere que a adequação das ferramentas de contabilidade de gestão ao perfil de cada executivo poderá favorecer uma utilização mais eficaz da informação e evitar a implementação de sistemas excessivamente complexos ou desajustados à realidade empresarial.

A estrutura do trabalho foi delineada de forma a garantir uma leitura lógica e progressiva. A primeira parte apresenta a revisão da literatura, onde são abordados os principais conceitos e estudos sobre contabilidade de gestão na hotelaria e sobre personalidade. A segunda parte descreve a metodologia utilizada, o processo de recolha de dados e os instrumentos aplicados. A terceira e quarta partes apresentam e analisam os resultados obtidos através das entrevistas e dos questionários, nas quais se discutem as possíveis relações entre os traços de personalidade e as PCG. Por fim, a dissertação encerra com as conclusões, aos contributos teórico-práticos, às limitações e às perspetivas de investigação futura.

1. Enquadramento teórico

Este enquadramento teórico visa enquadrar teoricamente o tema e sustentar a análise desenvolvida, estando estruturada em três partes. Na primeira, apresenta-se a evolução da contabilidade de gestão e o seu enquadramento atual, distinguindo as práticas tradicionais das contemporâneas e analisando a sua aplicação no setor hoteleiro. A segunda parte aborda a ligação entre a contabilidade de gestão, a personalidade dos executivos e a tomada de decisão, evidenciando o papel dos gestores na adoção e eficácia das práticas. Por último, a terceira parte dedica-se à personalidade dos executivos enquanto agentes centrais da gestão, descrevendo o modelo psicométrico HEXACO e analisando a influência dos diferentes traços na utilização das PCG e no desempenho da organização.

1.1. A contabilidade de gestão: Evolução e enquadramento atual

A contabilidade de gestão consolidou-se como um instrumento essencial de apoio à decisão e ao controlo organizacional, refletindo a evolução dos sistemas de contabilidade financeira perante as exigências crescentes de informação útil e tempestiva para a gestão (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Dlamini, 2023). A sua génese remonta à expansão da atividade industrial, quando o cálculo de custos se tornou determinante para avaliar a rentabilidade e definir políticas de preços adequadas (Chiavenato, 2003; Rebeca, 2019; Susilawaty & Lubis, 2023).

1.1.1. Evolução histórica e concetual da contabilidade de gestão

A contabilidade de gestão deriva da evolução natural dos sistemas de contabilidade financeira, o que lhe permitiu ajustar-se à crescente complexidade das operações e à necessidade de informação útil e tempestiva para a gestão. Os séculos XVIII, XIX e XX, foram o palco do grande desenvolvimento industrial e tecnológico, por via das primeiras invenções mecanizadas com impacto direto nos setores têxtil e ferroviário, designado como “Revolução Industrial” (Dlamini, 2023; Kelly et al., 2020).

Kelly et al. (2020) dão ênfase a três criações de maquinaria: i) *Spinnig Jenny* – máquina de auxílio têxtil, que permitia a fiação de vários fios simultaneamente; ii) *Crompton’s Mule* – máquina de auxílio têxtil, que permitia a fiação de fios finos e de alta qualidade; iii) *Watt’s Steam Engine*, máquina a vapor de produção de energia, que servia para ativar motores. Estas são algumas das notáveis conceções da época que solucionaram diversos entraves ao aperfeiçoamento e eficiência das atividades operacionais do tecido empresarial. Como consequência, assistiu-se ao aumento da competitividade de mercado, à metamorfose da cultura de gestão e funcionamento das empresas, bem como ao seu crescimento exponencial. A necessidade de uma precificação adequada e sensata da produção, que visasse a obtenção de informação relativa à rentabilidade da sua

atividade, ressaltou (Qiu et al., 2023). Assim, surgem as PCG (Nain et al., 2022; Susilawaty & Lubis, 2023).

Esta evolução histórica demonstra que a contabilidade de gestão deixou de ter uma função meramente técnica e passou a assumir um papel mais estratégico e analítico. Ao longo do século XX, as práticas contabilísticas evoluíram de sistemas de custeio simples para modelos mais sofisticados de apoio à decisão, os quais integram conceitos de desempenho e sustentabilidade (Carmona & Ezzamel, 2023; R. Liu et al., 2022). Com a globalização e o aumento da concorrência, as empresas passaram a depender de instrumentos capazes de assegurar maior controlo de custos e previsibilidade financeira (Maas & Shi, 2023), o que reforçou a relevância da contabilidade de gestão enquanto pilar da gestão económica e financeira das empresas.

O avanço das técnicas de gestão e o desenvolvimento de novas metodologias de análise, como o *Activity-Based Costing* (ABC), o *Target Costing* (TC) e o *Balanced Scorecard* (BSC), levaram a que a contabilidade de gestão passasse a ser encarada como um sistema integrado de informação para o apoio à tomada de decisão e à criação de valor. Estes instrumentos possibilitaram uma visão mais abrangente da empresa, ao relacionarem dados financeiros e não financeiros e ao permitirem que os gestores analisassem o desempenho de forma contínua (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Susilawaty & Lubis, 2023; Vărzaru et al., 2022). A Tabela 1 evidencia os principais marcos dessa evolução.

Tabela 1. Cronologia da evolução da contabilidade de gestão.

Período / Marco histórico	Principais características e implicações
Séculos XVIII–XIX (Revolução Industrial)	Ênfase no cálculo de custos diretos, controlo da produção e fixação de preços. A informação financeira servia para avaliar a rentabilidade e apoiar decisões operacionais. O contabilista tinha um papel técnico e de registo, centrado na eficiência produtiva (Dlamini, 2023; Kelly et al., 2020; Rebeca, 2019).
Primeira metade do século XX (Industrialização)	Expansão da produção em massa e desenvolvimento dos primeiros sistemas de controlo orçamental. O contabilista passou a apoiar a administração através da análise de custos e da avaliação de desvios (R. Liu et al., 2022; Rebeca, 2019).
Segunda metade do século XX (Globalização e inovação tecnológica)	Introdução de sistemas integrados e informatizados. A contabilidade de gestão começou a ter função analítica e de planeamento, relacionando custos com objetivos estratégicos (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Nain et al., 2022).
Final do século XX – Início do século XXI (Abordagem estratégica)	Adoção de práticas como o ABC, o TC e o BSC. O contabilista de gestão assumiu papel estratégico, apoiando decisões e processos de sustentabilidade (Maas & Shi, 2023; Nain et al., 2022; Susilawaty & Lubis, 2023; Vărzaru et al., 2022).
Século XXI (Transformação digital)	Utilização de <i>Big Data</i> , <i>dashboards</i> e indicadores de sustentabilidade. O contabilista tornou-se parceiro estratégico da gestão, focado na inovação, no desempenho global e no equilíbrio económico-social (Dlamini, 2023; Susilawaty & Lubis, 2023).

Fonte: Adaptado de Carmona e Ezzamel (2023, pp. 1130-1134), Dlamini (2023, pp. 312-315), Kelly et al. (2020, pp. 2-10), R. Liu et al. (2022, pp. 1-3), Maas e Shi (2023, pp. 2-3), Nain et al. (2022, pp. 512-516), Rebeca (2019, pp. 641-642) e Vărzaru et al. (2022, pp. 2-5).

O avanço tecnológico e a digitalização ampliaram o volume e a diversidade da informação disponível, o que resultou em novas exigências analíticas e cognitivas na função do contabilista de gestão (Qiu et al., 2023). Segundo Chang et al. 2023, este profissional deixou de se limitar à elaboração de relatórios e passou a assumir o papel de intérprete e mediador da informação, com intervenção direta no processo de decisão. Consequentemente, a contabilidade de gestão consolida-se como elemento de ligação entre os dados, a estratégia e o processo de aprendizagem nas empresas (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023).

1.1.2. Contabilidade de gestão tradicional e contemporânea

A evolução da contabilidade de gestão pode desdobrar-se em duas abordagens distintas: a tradicional e a contemporânea (Campos, Lima Santos, et al., 2022). Estas refletem diferentes perspetivas sobre o papel da informação na gestão e traduzem a adaptação progressiva das organizações a contextos mais dinâmicos e competitivos (Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023). A diferenciação resulta de uma transformação estrutural nas necessidades de informação das empresas e na própria função do contabilista de gestão (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023). Na Contabilidade de Gestão Tradicional (CGT), a informação tem natureza essencialmente interna e financeira e está orientada para o controlo e eficiência das operações (Rebeca, 2019; Susilawaty & Lubis, 2023). A abordagem privilegia o cálculo de custos e o cumprimento orçamental, num horizonte de curto prazo, enquanto o contabilista exerce uma função técnica centrada na transformação de dados em relatórios destinados ao controlo de resultados (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023).

Por outro lado, a Contabilidade de Gestão Contemporânea (CGC) assenta numa lógica de integração, em que a informação é vista como suporte ao planeamento estratégico e à criação de valor (Dlamini, 2023; Nik Abdullah et al., 2022; Vărzaru et al., 2022). Neste enquadramento, o contabilista de gestão assume um papel analítico, orientado para a análise prospetiva, a previsão e a sustentabilidade (Chang et al., 2023; Dlamini, 2023; Duçi, 2021; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019), uma função que amplia o seu contributo tradicional e o posiciona como participante ativo nos processos de decisão. Essa transformação implica que as decisões sejam suportadas pela combinação de dados financeiros e não financeiros, incluindo indicadores de qualidade, inovação e desempenho humano, o que reforça a importância de uma visão global do negócio (Maas & Shi, 2023; Qiu et al., 2023; Vărzaru et al., 2022; Vries et al., 2017). A CGC revela, assim, uma maturidade superior da função contabilística, que deixa de se limitar à medição de custos e se afirma num instrumento de apoio à gestão e à criação de valor (Campos, Gomes, et al., 2022; Dlamini, 2023; Duçi, 2021). Deste modo, a sua implementação requer competências analíticas, pensamento crítico e capacidade de articular informação, planeamento e objetivos corporativos, aspetos que reforçam o papel do contabilista como mediador entre a estratégia e o desempenho (Campos, Gomes, et al., 2022; Maas & Shi, 2023; Vărzaru et al., 2022).

A Tabela 2, que se segue, apresenta a evolução contabilidade de gestão e mostra como esta se ajustou às novas necessidades de informação e ao papel cada vez mais relevante do contabilista de gestão. Como referido acima, esta evolução originou duas abordagens que coexistem e evidenciam diferentes níveis de complexidade e de sofisticação na utilização da informação para suporte à decisão (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022). De acordo com a literatura, trata-se de um processo contínuo, impulsionado pela digitalização, pela integração tecnológica e pela procura de instrumentos capazes de transformar dados em conhecimento útil à estratégia (Campos, Gomes, et al., 2022; Hadid & Hamdan, 2022; Nik Abdullah et al., 2022; Oyewo et al., 2023; Qiu et al., 2023). Assim, a Tabela 2 sintetiza os principais contrastes entre a CGT e a CGC e demonstra a transição de uma orientação operacional e de curto prazo para uma visão estratégica e sustentável da gestão (Campos, Gomes, et al., 2022; Chang et al., 2023; Dlamini, 2023; Qiu et al., 2023; Vărzaru et al., 2022).

Tabela 2. Comparação entre a contabilidade de gestão tradicional (CGT) e a contabilidade de gestão contemporânea (CGC).

Dimensão de análise	Contabilidade de gestão tradicional (CGT)	Contabilidade de gestão contemporânea (CGC)
Foco	Direcionada para o controlo interno e a mensuração de custos, assegura a eficiência e estabilidade financeira (Campos, Gomes, et al., 2022; Rebeca, 2019).	Orientada para o apoio à decisão estratégica e para a criação de valor sustentável. Integra dimensões económicas, sociais e ambientais (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023).
Objetivo principal	Reduzir custos, controlar desvios e garantir previsibilidade orçamental (Campos, Gomes, et al., 2022; Susilawaty & Lubis, 2023).	Promover inovação e sustentabilidade, relacionando PCG com o desempenho organizacional (Nik Abdullah et al., 2022; Qiu et al., 2023; Vărzaru et al., 2022).
Horizonte temporal	Curto prazo, com foco na rentabilidade imediata (Campos, Gomes, et al., 2022).	Médio e longo prazo, orientado para o crescimento e para a adaptação contínua ao contexto competitivo (Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023).
Tipo de informação	Predominantemente financeira baseada em dados históricos e internos (Rebeca, 2019; Susilawaty & Lubis, 2023).	Financeira e não financeira, incorporando indicadores de desempenho, qualidade e sustentabilidade (Chang et al., 2023; Qiu et al., 2023).
Ferramentas utilizadas	Custeio por absorção, orçamentos e análise de desvios (Campos, Gomes, et al., 2022; Rebeca, 2019; Susilawaty & Lubis, 2023).	ABC, BSC e TC como mecanismos de apoio à decisão e criação de valor (Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023).
Papel do contabilista de gestão	do Técnico de controlo com função de recolher e reportar dados financeiros (Campos, Gomes, et al., 2022; Rebeca, 2019).	Analista estratégico e mediador da informação, com atuação proativa na interpretação de resultados e suporte à decisão (Chang et al., 2023; Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022).

Fonte: Elaboração própria.

Da análise da Tabela 2 retira-se a evidencia de que as diferenças entre a CGT e a CGC traduzem distintas formas de utilizar a informação na tomada de decisão e de compreender o papel do contabilista de gestão nas organizações. A escolha entre uma e outra depende sobretudo das

características estruturais, da dimensão e dos recursos de cada empresa, o que explica a coexistência de práticas com diferentes níveis de sofisticação (Hadid & Hamdan, 2022; Maas & Shi, 2023; Oyewo et al., 2023; Ylä-Kujala et al., 2023). No setor hoteleiro, estas variáveis assumem particular relevância, dado que a sazonalidade, a intensidade dos serviços e a diversidade de centros de custo exigem uma gestão rigorosa e flexível da informação (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Vale, 2020). Assim, compreender de que modo estas abordagens se aplicam nas unidades de alojamento permite identificar as práticas que melhor respondem aos desafios de controlo, rentabilidade e qualidade da informação de gestão (Campos, Gomes, et al., 2022; Dlamini, 2023; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Qiu et al., 2023; Värzaru et al., 2022; T. C. Wang & Huang, 2021). Esta leitura fornece o enquadramento necessário para a análise desenvolvida no ponto seguinte, centrada nas PCG no setor hoteleiro e na influência exercida pelos perfis dos executivos na sua adoção (Campos, Gomes, et al., 2022; Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Kalkhouran et al., 2017; Magdalena, 2020; Oyewo et al., 2023).

1.2. Práticas de contabilidade de gestão no setor hoteleiro: Especificidades e contributos para a *performance*

A contabilidade de gestão, enquanto sistema de informação voltado para o suporte à tomada de decisão, assume papel central no controlo e na coordenação das atividades empresariais. No setor hoteleiro, a sua relevância intensifica-se devido à complexidade operacional e à variedade de serviços que caracterizam a atividade (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Declaração de Retificação n. 49/2015, 2015). As particularidades desta indústria exigem instrumentos capazes de traduzir informação diversificada em dados úteis à análise e ao planeamento, ajustando práticas tradicionais a contextos altamente dinâmicos e competitivos (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023).

O presente ponto analisa a aplicação da contabilidade de gestão na hotelaria, descrevendo as principais práticas utilizadas, os seus contributos para o desempenho organizacional e as especificidades que justificam a sua adaptação. A análise é desenvolvida em três subpontos: o primeiro aborda as características estruturais da hotelaria e o seu enquadramento na contabilidade de gestão; o segundo examina as práticas mais comuns e o modo como estas se distribuem entre abordagens tradicionais e contemporâneas; e o terceiro discute os efeitos dessas práticas sobre a *performance* económica, social e ambiental das unidades hoteleiras.

1.2.1. Especificidades do setor hoteleiro e implicações para a contabilidade de gestão

Os objetivos primordiais da contabilidade de gestão na sua fase embrionária direcionavam-se para a determinação dos custos de produção e gestão financeira. Nenhum enfoque era atribuído a fatores mais qualitativos como o cliente, o investidor, o mercado e as forças e fraquezas da concorrência

(Nain et al., 2022; Nik Abdullah et al., 2022; Susilawaty & Lubis, 2023). A literatura reconhece que, nas suas origens, a contabilidade de gestão se limitava à mensuração de custos e ao controlo financeiro, usada essencialmente como instrumento de apoio à produção e de suporte ao cálculo orçamental (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023).

Com o avanço da globalização e a crescente complexidade das cadeias de valor, as práticas tradicionais de controlo revelaram-se insuficientes para captar as novas dimensões da competitividade, levando à integração de indicadores qualitativos e estratégicos (Dlamini, 2023; Qiu et al., 2023; Vărzaru et al., 2022). A transição para uma perspetiva mais abrangente da informação de gestão deveu-se, em grande medida, ao impacto da inovação tecnológica e à valorização de variáveis como a satisfação do cliente e a reputação da marca (Chang et al., 2023; Oyewo et al., 2023). Mesmo com a evolução e uma maior adaptabilidade a diferentes negócios, a contabilidade de gestão ainda exhibe uma ligação marcada à indústria de produção, divergente da indústria de prestação de serviços (Alvarez et al., 2021). Tal lacuna tem sido confirmada por diversos autores que salientam o desequilíbrio entre a abundância de estudos sobre PCG em contextos industriais e a escassez de investigação aplicada aos serviços, nomeadamente à hotelaria (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Nik Abdullah et al., 2022; Panno, 2020; Susilawaty & Lubis, 2023; Ylä-Kujala et al., 2023).

A hotelaria distingue-se pela natureza intangível da sua oferta, uma vez que o valor oferecido ao cliente resulta de experiências e perceções e não de bens físicos, pela elevada simultaneidade entre produção e consumo e pela interdependência entre múltiplas áreas funcionais (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Maas & Shi, 2023; Panno, 2020; Vărzaru et al., 2022). Essa realidade dificulta a delimitação de centros de custos e a imputação direta de recursos, exigindo abordagens mais flexíveis e adaptadas à dinâmica operacional do setor (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Panno, 2020). O setor apresenta elevada complexidade por conta da variedade de oferta de serviços que, em algumas situações, podem ser simultâneos. A Declaração de Retificação nº. 49/2015 (2015) aponta como serviços: a limpeza e arrumação; restauração e bebidas; receção e acolhimento; e lavandaria e engomadoria. A título de exemplo, apresenta-se o alojamento. Este possui em paralelo alguns dos serviços mencionados. Esta pluralidade de funções exige um modelo de gestão integrado e transversal, em que a contabilidade de gestão atua como eixo de coordenação entre áreas operacionais (Campos, Gomes, et al., 2022; Vale, 2020; Vărzaru et al., 2022).

De acordo com Carmona e Ezzamel (2023), em contextos organizacionais com elevada interação humana, a contabilidade de gestão deve exercer simultaneamente funções de controlo e de aprendizagem. Além de apoiar o controlo interno, deve também promover o desenvolvimento de competências e a partilha de conhecimento, o que favorece o alinhamento entre as capacidades organizacionais e a estratégia. Por sua vez, Maas e Shi (2023) analisam a importância da coerência das métricas utilizadas nas diferentes áreas da organização, e demonstram que a eficácia das decisões de gestão depende da integração dos sistemas de medição em contextos de forte

interdependência funcional. Apesar de abordarem dimensões distintas, ambos os estudos convergem na defesa de uma contabilidade de gestão que assegure a articulação entre as várias funções da empresa. Esta perspetiva é corroborada por outros estudos que reforçam a importância da integração de indicadores financeiros e operacionais para a eficácia da contabilidade de gestão (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Panno, 2020; Vărzaru et al., 2022; Ylä-Kujala et al., 2023). Embora o estudo de Maas e Shi (2023) não incida especificamente sobre a hotelaria, as suas conclusões podem ser aplicadas a este setor, cuja natureza sistémica exige coordenação contínua entre departamentos e uma integração equilibrada de indicadores económicos, operacionais e de qualidade do serviço.

Vale (2020) refere que o setor hoteleiro se distingue dos restantes pela sua natureza específica e pelo facto de operar, na maioria dos casos, sob pedido. O autor afirma que a gestão hoteleira requer instrumentos de contabilidade capazes de responder à complexidade dinâmica e multifuncional das operações. Mais do que medir custos, é essencial disponibilizar informação que apoie decisões rápidas e interdepartamentais, ajustadas às variações de procura e às condições externas, como a sazonalidade, a localização, as flutuações turísticas e as conjunturas económicas (Alvarez et al., 2021; Lima Santos et al., 2020; Qiu et al., 2023). Face a esta realidade, a contabilidade de gestão assume um papel central na antecipação de resultados e na flexibilidade orçamental, ao funcionar como elo entre a análise preditiva e o controlo operacional (Campos, Gomes, et al., 2022; Köseoglu et al., 2020; Maas & Shi, 2023; Vărzaru et al., 2022; T. C. Wang & Huang, 2021). A sua relevância evidencia-se na capacidade de transformar informação em ações que sustentam a rentabilidade e reforçam a competitividade a longo prazo, o que contribui para inovação e alinhamento estratégico (Carmona & Ezzamel, 2023; Hussein et al., 2023; Sinaga et al., 2019; Visedsun & Terdpaopong, 2021).

1.2.2. Principais práticas de contabilidade de gestão aplicadas na hotelaria

Campos, Gomes, et al. (2022) analisaram as PCG aplicadas no setor hoteleiro em Portugal, concluindo que existe uma maior incidência de instrumentos financeiros e operacionais como os rácios e indicadores hoteleiros, a orçamentação, o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI) e *benchmarking*. Os resultados obtidos convergem com os de Alvarez et al. (2021) que reforçam a centralidade das práticas financeiras tradicionais, nomeadamente os rácios e a orçamentação, enquanto base dos sistemas de informação utilizados no setor. A par disso, estudos recentes destacam a gradual adoção de práticas contemporâneas, orientadas para a integração de indicadores não financeiros e de natureza estratégica, como o *benchmarking* e o ABC (Maas & Shi, 2023; Nain et al., 2020; Oyewo et al., 2023). Assim, a coexistência destas abordagens demonstra que a hotelaria portuguesa se encontra numa fase de transição, na qual se combinam técnicas clássicas de controlo e práticas contemporâneas de apoio à decisão e de melhoria contínua (Campos, Gomes, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Lima Santos et al., 2020; Vărzaru et al., 2022).

Neste sentido, verifica-se que as PCG adotadas no setor hoteleiro refletem um equilíbrio entre tradição e modernidade através do qual é expresso o esforço das empresas hoteleiras em conciliar simplicidade operacional com exigência analítica (Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023; Vărzaru et al., 2022). Tal é visível quando se analisam as diferenças entre pequenas e médias unidades, que tendem a privilegiar práticas de fácil implementação, e organizações de maior dimensão, que recorrem a técnicas mais sofisticadas, como o USALI e o *benchmarking* (Campos, Gomes, et al., 2022; Panno, 2020). De forma geral, esta evolução confirma a transição gradual entre as abordagens tradicionais e contemporâneas e reforça a importância da informação enquanto elemento essencial para a decisão, o planeamento e a competitividade (Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023; Oyewo et al., 2023).

No contexto português, compreender a evolução das PCG na hotelaria implica analisar as ferramentas mais utilizadas nas unidades nacionais, que traduzem a aplicação prática dos modelos teóricos e refletem a adaptação das empresas às exigências do mercado. Estas práticas, de natureza financeira e operacional, têm sido amplamente estudadas pela literatura e constituem a base dos sistemas de informação utilizados no apoio à decisão e na avaliação do desempenho (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016; Lima Santos et al., 2020). A eficácia das PCG depende da forma como a informação é estruturada, interpretada e utilizada para apoiar a tomada de decisão estratégica (Campos, Gomes, et al., 2022; Chang et al., 2023; Panno, 2020; Vale, 2020). Embora apresentem origens distintas, todas têm como finalidade reforçar a coerência entre planeamento, execução e avaliação, contribuindo para a eficiência e a competitividade do setor hoteleiro português (Correia et al., 2016; Hadid & Hamdan, 2022; Lacerda et al., 2024).

Os rácios e indicadores representam uma das ferramentas mais tradicionais da contabilidade de gestão no setor hoteleiro. Tais métricas são amplamente utilizadas para medir a eficiência e a rentabilidade através de variáveis como a taxa de ocupação, o preço médio por quarto, a receita total por quarto disponível [*Total Revenue per Available Room* (TRRevPAR)] e o retorno do investimento (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016; Lima Santos et al., 2020; Panno, 2020; Vale, 2020). A aplicação sistemática dos indicadores de desempenho permite comparar resultados entre períodos e unidades, reforçando a coerência na avaliação do desempenho organizacional (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023). Estes instrumentos enquadram-se sobretudo na CGT, embora a sua integração em sistemas de análise multidimensional os aproxime das práticas contemporâneas (Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022).

A orçamentação constitui outra prática bastante difundida, utilizada para o planeamento e o controlo financeiro das atividades empresariais através da definição de metas e da afetação eficiente de recursos (Campos, Gomes, et al., 2022; Lei et al., 2019; Nik Abdullah et al., 2022). Apesar do seu carácter clássico, mantém-se essencial para coordenar operações e monitorizar o desempenho, dada a sua simplicidade e capacidade de proporcionar informação contínua e fiável (Alvarez et al., 2021;

Oyewo et al., 2023; Panno, 2020; Rebeca, 2019). A relevância da orçamentação aumenta quando associada a métricas não financeiras, permitindo uma análise mais abrangente que combina indicadores económicos com objetivos qualitativos, como a satisfação do cliente e a reputação organizacional (Carmona & Ezzamel, 2023; Vărzaru et al., 2022; Visedsun & Terdpaopong, 2021). De acordo com Campos, Lima Santos, et al. (2022), a orçamentação participativa potencia o envolvimento das equipas e o alinhamento das metas individuais com os objetivos globais da organização (Dlamini, 2023; Hussein et al., 2023).

O USALI é reconhecido pela capacidade de padronizar os procedimentos contabilísticos e assegurar a comparabilidade dos resultados entre unidades hoteleiras (Campos, Gomes, et al., 2022; Correia et al., 2016). Trata-se de um sistema normativo desenvolvido pela *American Hotel & Lodging Association* que define princípios, critérios e modelos uniformes para o registo e apresentação da informação financeira no setor (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016). Para o efeito, organiza a contabilidade por departamentos e fornece uma base comum de análise que permite avaliar o desempenho operacional e financeiro de forma consistente entre empresas e ao longo do tempo (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016). A uniformização dos relatórios reforça a transparência e o controlo interno, reduz assimetrias informativas e apoia decisões de gestão mais rigorosas (Carmona & Ezzamel, 2023; Vărzaru et al., 2022). Além disso, o sistema facilita a identificação de custos e resultados por área de negócio, promovendo uma gestão detalhada e orientada à criação de valor (Dlamini, 2023; Campos, Gomes, et al., 2022).

O *benchmarking* é um processo sistemático de comparação do desempenho de uma organização com o de outras que são consideradas referência no mesmo setor (Campos, Gomes, et al., 2022; Nain et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021). O seu objetivo é identificar diferenças de desempenho e compreender as práticas que explicam melhores resultados, para que possam ser adaptadas e aplicadas à realidade interna de cada empresa. De forma geral, o processo desenvolve-se em quatro etapas: planeamento, recolha de informação, análise comparativa e implementação de melhorias (Campos, Gomes, et al., 2022; Nain et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021). No setor hoteleiro, esta prática assume particular importância, uma vez que a elevada concorrência e os ciclos curtos de resposta exigem constante ajustamento das operações (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Nain et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021). A utilização de indicadores de eficiência, qualidade do serviço e custos permite avaliar o posicionamento competitivo das unidades e orientar estratégias de otimização de recursos e de satisfação do cliente (Alvarez et al., 2021; Hussein et al., 2023).

Apesar de o uso de instrumentos como os rácios e indicadores, o *benchmarking*, a orçamentação ou o USALI ser reconhecido pela literatura como prática de referência no setor hoteleiro português (Campos, Gomes, et al., 2022; Correia et al., 2016; Vale, 2020), observa-se que a sua aplicação efetiva permanece limitada e dependente da maturidade organizacional de cada unidade (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022). Neste enquadramento, a literatura nacional tem identificado um conjunto de instrumentos de contabilidade de gestão mais avançados que,

embora ainda pouco utilizados nas unidades portuguesas, evidenciam potencial para reforçar a eficiência operacional e a capacidade de análise estratégica (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022). Entre estes instrumentos incluem-se o ABC, o BSC, o TC e o *Just-In-Time* (JIT) cuja adoção tem ocorrido de forma pontual e sobretudo em unidades de maior dimensão, face às exigências de recursos e complexidade técnica associadas (Campos, Gomes, et al., 2022; Correia et al., 2016; Vale, 2020). A análise destas ferramentas assume, assim, particular relevância, pois permite compreender como podem contribuir para uma gestão mais integrada e competitiva no contexto hoteleiro português (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022).

O custeio baseado em atividades (ABC) é um método de contabilidade de gestão que procura determinar quanto cada atividade consome de recursos e qual a sua contribuição para a rentabilidade global da organização (Oyewo et al., 2023; Rebeca, 2019). Este sistema surgiu como resposta às limitações dos modelos tradicionais de custeio, que atribuíam os custos indiretos de forma generalizada, dificultando a compreensão do verdadeiro consumo de recursos (Dlamini, 2023; Rebeca, 2019). O ABC propõe uma abordagem mais analítica, que identifica as atividades realizadas e distribui os custos de forma proporcional ao uso real de recursos, o que permite uma visão mais rigorosa do desempenho económico (Campos, Gomes, et al., 2022; Qiu et al., 2023). O processo desenvolve-se em quatro etapas principais: identificação das atividades, determinação dos recursos utilizados, definição dos fatores que explicam o consumo desses recursos e atribuição dos custos às atividades e, depois, aos produtos ou serviços (Campos, Gomes, et al., 2022; Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022). No setor hoteleiro, o método permite calcular com precisão o custo de cada serviço, como alojamento, restauração ou lavandaria, e identificar as áreas que criam valor e as que geram desperdício (Campos, Gomes, et al., 2022; Qiu et al., 2023). Embora a sua implementação exija investimento e apresente complexidade, o ABC constitui um avanço relevante na contabilidade de gestão contemporânea, ao reforçar a utilização de informação analítica na tomada de decisão (Dlamini, 2023; Oyewo et al., 2023; Vărzaru et al., 2022).

O BSC é uma prática contemporânea da contabilidade de gestão que integra a dimensão estratégica na medição do desempenho organizacional. Desenvolvido por Kaplan e Norton, o BSC combina indicadores financeiros e não financeiros, através dos quais os objetivos estratégicos são traduzidos em medidas de desempenho que promovem a sustentabilidade das organizações (Vărzaru et al., 2022). A literatura reconhece que este sistema reforça a ligação entre estratégia e execução, favorece a coordenação das atividades e o alinhamento das metas internas (Dlamini, 2023; Nik Abdullah et al., 2022). Embora Dlamini (2023) e Vărzaru et al. (2022) não abordem especificamente o BSC no setor hoteleiro, as características do modelo, baseadas na conjugação de métricas financeiras e não financeiras e na sua capacidade de apoiar o controlo estratégico, tornam-no potencialmente relevante para empresas de serviços com elevada intensidade operacional, como as unidades hoteleiras. O BSC representa, assim, um avanço significativo na CGC, ao associar a

informação contabilística à estratégia e à melhoria contínua do desempenho organizacional (Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022).

O TC, uma prática de CGC, centra-se na orientação para o cliente e na melhoria da competitividade empresarial. Segundo Vărzaru et al. (2022), o TC constitui uma ferramenta inovadora que procura alinhar o controlo de custos com a criação de valor, reforçando a eficiência organizacional e a sustentabilidade. Dalmini (2023) enquadra o método na evolução da contabilidade de gestão e salienta o seu carácter estratégico, bem como a ligação a uma gestão orientada para o mercado. Mesmo que Dalmini (2023), Oyewo et al. (2023) e Vărzaru et al. (2022) não descrevam formalmente o processo de implementação do TC, as suas características, em especial a atenção ao valor percebido e a eficiência dos custos, sugerem potencial relevância para empresas de serviços com grande orientação para o cliente, como as unidades hoteleiras. Ainda assim, a adoção do TC é condicionada por fatores como a complexidade da aplicação e a necessidade de competências especializadas, o que limita a sua difusão em estruturas de menor dimensão (Oyewo et al., 2023).

O JIT, uma prática de CGC, origem na gestão das operações. De acordo com Vărzaru et al. (2022), o JIT contribui para o aumento da eficiência organizacional e para a redução de desperdícios, o que promove uma utilização mais racional dos recursos e uma gestão orientada para a sustentabilidade. Dalmini (2023) reconhece a sua relevância concetual, ao evidenciar que esta abordagem reforça o controlo das atividades e a melhoria contínua dos processos operacionais. Considerando essas características, centradas na eliminação de desperdícios e na procura de eficiência operacional, é possível inferir que a sua aplicação poderia revelar-se vantajosa em unidades hoteleiras, nas quais a gestão eficaz de recursos constitui um fator essencial para a competitividade e para a qualidade do serviço (Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022).

De forma geral, as práticas analisadas confirmam a coexistência de abordagens tradicionais e contemporâneas, numa tentativa de conciliar eficiência operacional e análise estratégica (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Maas & Shi, 2023). A combinação de instrumentos clássicos, como rácios e orçamentação, com ferramentas modernas, como o *benchmarking*, o custeio baseado em atividades, o BSC, o TC e o JIT, traduz a transição gradual da CGT para uma abordagem orientada à criação de valor e à sustentabilidade (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022).

No contexto português, os estudos de Campos, Gomes, et al. (2022); Campos, Lima Santos, et al. (2022), Correia et al. (2016) e Vale (2020) mostram que essa modernização decorre de forma gradual e depende da dimensão, estrutura e nível de profissionalização das unidades hoteleiras. Em contraste, a literatura internacional sobre o setor evidencia uma maior consolidação dessas práticas, sobretudo em empresas hoteleiras de maior escala, nas quais a contabilidade de gestão assume um papel integrado na formulação de políticas estratégicas e de desempenho (Alvarez et al., 2021; Nain et al., 2020). A mesma tendência é confirmada por estudos sobre contextos de serviços mais maduros que demonstram um maior grau de consolidação e orientação estratégica (Maas & Shi, 2023; Oyewo et al., 2023). Ainda assim, Panno (2020) demonstra que, à semelhança

de Portugal, os pequenos hotéis italianos continuam a apresentar limitações estruturais e de recursos que dificultam a adoção de instrumentos mais sofisticados. Por conseguinte, o caso português reflete um processo de modernização progressiva, marcada por avanços desiguais, mas orientada para o reforço da utilidade informacional e da competitividade das empresas hoteleiras (Campos, Gomes, et al., 2022).

1.2.3. Contributos das práticas de contabilidade de gestão para a *performance* hoteleira

A contabilidade de gestão é reconhecida como instrumento de desempenho empresarial, pela sua influência direta na eficiência organizacional e na competitividade (Chang et al., 2023; Sinaga et al., 2019; Visedsun & Terdpaopong, 2021). A literatura demonstra de forma consistente que a integração de métricas financeiras e não financeiras favorece a qualidade das decisões e o alinhamento entre objetivos económicos, operacionais e reputação, com efeitos positivos na criação de valor e na sustentabilidade das organizações (Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023; Nik Abdullah et al., 2022; Vărzaru et al., 2022).

No contexto do setor hoteleiro, estas práticas assumem uma importância particular, dado o carácter intensivo em informação e a complexidade operacional que caracterizam a atividade (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Lei et al., 2019; Panno, 2020). A utilização de painéis de desempenho que combinam rácios operacionais, indicadores de cliente e medidas ambientais tem sido associada a uma maior capacidade de monitorização e adaptação face à variação da procura (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Dlamini, 2023; Liang et al., 2022; Qiu et al., 2023). As PCG assumem, assim, um papel central no alinhamento entre a estratégia empresarial e os objetivos de mercado, favorece a adoção de decisões mais coerentes e informadas (Campos, Gomes, et al., 2022; Maas & Shi, 2023; Panno, 2020).

As evidências empíricas apontam também para uma correlação positiva entre a adoção de instrumentos de controlo e a melhoria do desempenho operacional (Alvarez et al., 2021; Nain et al., 2020; Wynn & Jones, 2022). A materialização desses mecanismos verifica-se através da utilização de instrumentos de contabilidade de gestão, em particular da orçamentação e dos rácios, que constituem o núcleo do controlo económico-financeiro (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Panno, 2020). O USALI, o ABC e o *benchmarking* complementam essa estrutura, que reforça o detalhe e a profundidade da análise da informação de gestão, bem como a comparabilidade entre unidades e períodos, fatores que sustentam decisões mais fundamentadas sobre preços, oferta e investimento (Correia et al., 2016; Oyewo et al., 2023; Vărzaru et al., 2022).

Quanto à medição do desempenho, destaca-se o papel central do TRevPAR, indicador que oferece uma visão integrada das fontes de receita e da eficiência operacional do hotel. No estudo de Lima Santos et al. (2020), analisou-se uma amostra alargada de hotéis em Portugal, tendo-se demonstrado que o TRevPAR constitui o instrumento mais completo para avaliar o desempenho

global, por integrar todas as fontes de receita da unidade hoteleira. O estudo concluiu que este indicador permite identificar fatores operacionais, como a taxa de ocupação e a produtividade por colaborador, e fatores contextuais, como a sazonalidade e a localização, que influenciam de forma direta a rentabilidade e a eficiência das operações. Esta capacidade resultou da análise comparativa das variações mensais do TRevPAR e da sua correlação com outros indicadores financeiros e operacionais, o que possibilitou a deteção das áreas críticas de desempenho e a definição de ações direcionadas à melhoria da rentabilidade. Foi ainda observado que os hotéis com maior diversificação de serviços registaram valores mais elevados de TRevPAR, o que demonstrou uma melhor capacidade para gerar receitas em diferentes segmentos de atividade. Para uma avaliação mais completa do desempenho, a análise do TRevPAR deve ser complementada com outros indicadores operacionais, de modo a captar dimensões distintas da atividade (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Panno, 2020). Entre os mais utilizados, destaca-se o *Revenue per Available Room* (RevPAR), que mede a receita por quarto disponível e que se obtém através da divisão da receita total de alojamento pelo número de quartos disponíveis, refletindo em simultâneo a taxa de ocupação e o preço médio (T. C. Wang & Huang, 2021) e o *Average Daily Rate* (ADR) que corresponde à tarifa média diária cobrada por quarto ocupado e resulta da divisão da receita de alojamento pelo número de quartos vendidos, permitindo avaliar o posicionamento de preços e o impacto das estratégias comerciais (Maas & Shi, 2023; Panno, 2020). Este conjunto de métricas reforça a relação entre controlo operacional e decisão estratégica, o que favorece a afetação eficiente de recursos e o ajustamento equilibrado entre preço e serviço (Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023; T. C. Wang & Huang, 2021).

No domínio da sustentabilidade, a relevância da dimensão energética tem sido reconhecida. No estudo de Carrera et al. (2023), foi proposto um Indicador de Desempenho Energético (*Energy Performance Indicator*) adaptado à hotelaria e alinhado com a norma ISO 50001, tendo sido demonstrado que entre 3% e 6% das despesas operacionais corresponde a custos de energia. Essa evidência fundamenta a integração sistemática de métricas de eficiência nos sistemas de controlo, o que permite a monitorização dos consumos, a deteção de desvios e a tomada de decisões de otimização, com impacto positivo na eficiência e na redução de custos operacionais. Em consonância, Sinaga et al. (2019) analisaram, num estudo aplicado a 150 empresas industriais indonésias, a influência dos sistemas de contabilidade de gestão na eficiência energética e na inovação organizacional, através da utilização de um modelo de equações estruturais aplicado a uma amostra empresarial e concluíram que a integração de métricas energéticas nos relatórios de gestão se associa a melhorias simultâneas na rentabilidade e no desempenho competitivo, o que reforça a ligação entre práticas de gestão, sustentabilidade e criação de valor económico.

Em continuidade com o tema, Vărzaru et al. (2022) demonstraram empiricamente, com base numa amostra de empresas romenas, que ferramentas inovadoras de contabilidade de gestão, como o BSC e o *Lifecycle Costing*, integram dimensões económicas, sociais e ambientais. A análise foi realizada através da aplicação de questionários a gestores e da utilização de modelos de regressão

múltipla, tendo revelado uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a adoção dessas ferramentas e o desempenho económico, ambiental e social das organizações. Do mesmo modo, Alreahi et al. (2023), com base numa revisão sistemática de estudos internacionais sobre sustentabilidade na hotelaria, concluíram que a gestão verde e a utilização de indicadores ambientais se associam a ganhos de eficiência e ao reforço da imagem corporativa em contextos de elevada competitividade. O estudo confirmou que a integração entre contabilidade de gestão e gestão sustentável constitui um fator diferenciador, capaz de gerar vantagem competitiva, reforçar a eficiência organizacional e apoiar a consolidação da reputação institucional das unidades hoteleiras.

Por fim, a literatura confirma que a integração de indicadores energéticos e ambientais nos sistemas de contabilidade de gestão representa um avanço significativo na gestão organizacional contemporânea. Estes instrumentos reforçam a eficiência operacional, reduzem custos e fortalecem a imagem corporativa, o que lhes confere um papel estratégico na diferenciação competitiva (Alreahi et al., 2023; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carrera et al., 2023; Lima Santos et al., 2020; Sinaga et al., 2019; Vărzaru et al., 2022). A contabilidade de gestão afirma-se, assim, como um sistema de informação que integra sustentabilidade, rentabilidade e posicionamento no mercado. Esta transformação traduz a passagem de uma função técnica para uma dimensão estratégica, voltada para a promoção de valor económico a longo prazo (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Dlamini, 2023; Hadid & Hamdan, 2022; R. Liu et al., 2022).

Apesar da relevância destes avanços, a adoção das PCG permanece condicionada por fatores de natureza técnica, organizacional e humana. A sua eficácia depende da qualidade dos dados disponíveis, da maturidade dos sistemas de informação e do nível de literacia digital dos utilizadores (Hadid & Hamdan, 2022; Magdalena, 2020; Oyewo et al., 2023; Panno, 2020; Ylä-Kujala et al., 2023). A existência de uma cultura interna que valorize a aprendizagem e a melhoria contínua facilita a integração destas práticas e o seu alinhamento com os objetivos estratégicos (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Wynn & Jones, 2022). Fatores como a coordenação entre departamentos, os custos de adoção e a consistência na aplicação dos instrumentos mantêm influência direta sobre o contributo da contabilidade de gestão para a criação de valor organizacional (Correia et al., 2016; Lei et al., 2019; Yasir et al., 2020). Estes aspetos serão aprofundados no ponto seguinte, dedicado aos desafios na implementação das PCG no setor hoteleiro.

1.3. Desafios da implementação da contabilidade de gestão

A literatura recente tem evidenciado a presença de barreiras técnicas e comportamentais que condicionam a adoção das PCG nas pequenas e médias empresas hoteleiras. Entre os constrangimentos de natureza técnica, destacam-se as limitações de recursos financeiros e humanos, a falta de tempo disponível e a complexidade dos sistemas. No plano comportamental, as dificuldades manifestam-se através da resistência à mudança, da reduzida literacia contabilística

e do fraco envolvimento da administração (Campos, Gomes, et al., 2022; Oyewo et al., 2023; Ylä-Kujala et al., 2023). No estudo conduzido por Ylä-Kujala et al. (2023), foram analisadas 3500 empresas finlandesas pertencentes a diferentes setores, com base na classificação *Standard Industrial Classification TOL 2008*, das quais 1507 responderam. As dificuldades identificadas foram agrupadas em quatro categorias principais: recursos, pessoal, organização e sistemas. Entre os fatores mais críticos salientaram-se a insuficiência de financiamento, a escassez de colaboradores qualificados e motivados e o tempo limitado dedicado ao planeamento e ao controlo. Verificou-se que muitos sistemas de gestão se encontravam desajustados à dimensão das pequenas empresas, uma vez que haviam sido concebidos para estruturas de maior escala, o que aumentava a complexidade da implementação e prolongava o retorno do investimento. Essa inadequação tecnológica foi associada a uma perceção reduzida de utilidade, fator que contribui para a fraca consolidação das práticas. Observou-se que, em setores de serviços como a hotelaria, onde a necessidade de decisões rápidas é constante, a escassez de recursos e de competências se revela particularmente penalizadora (Hadid & Hamdan, 2022; Lacerda et al., 2024; Ylä-Kujala et al., 2023). A conjugação destes fatores técnicos e comportamentais explica, em parte, a resistência à adoção sustentada das PCG, exigindo soluções ajustadas à realidade operacional de cada organização (Carmona & Ezzamel, 2023; Magdalena, 2020).

O estudo de Magdalena (2020), centrado na análise da implementação das PCG na indústria alimentar em Bali, recorreu a uma amostra de 250 gestores com pelo menos três anos de experiência em funções de chefia, pertencentes a empresas com cinquenta ou mais colaboradores. Os resultados obtidos evidenciaram como principais obstáculos à adoção das PCG a resistência à mudança, a falta de apoio da administração, a escassez de recursos humanos qualificados e a morosidade dos processos de implementação. Esta constatação permitiu concluir que a dimensão humana influencia a adoção das práticas tanto quanto os fatores técnicos, pois a ausência de liderança e de incentivo interno compromete a continuidade das rotinas introduzidas (Magdalena, 2020). Em pequenas e médias empresas hoteleiras, onde o gestor acumula responsabilidades operacionais e estratégicas, a pressão por resultados imediatos intensifica a influência dos fatores comportamentais na adoção das PCG. Esta relação é particularmente visível em estruturas organizacionais reduzidas, nas quais o envolvimento da liderança se revela determinante para a consolidação das rotinas de gestão (Campos, Gomes, et al., 2022; Oyewo et al., 2023). Tem sido demonstrado na literatura que a continuidade das práticas depende de uma cultura interna orientada para a aprendizagem, apoiada por programas de capacitação, comunicação transparente e patrocínio visível da administração (Carmona & Ezzamel, 2023; Expósito-Langa et al., 2023; Kalkhouran et al., 2017).

No contexto da hotelaria italiana, Panno (2020) observou que as pequenas e médias unidades enfrentam desafios significativos na aplicação das PCG, entre os quais se destacam a limitação de recursos humanos e financeiros, a insuficiência de competências técnicas, o predomínio de uma orientação de curto prazo centrada nas operações diárias e a complexidade associada à

implementação dos sistemas. Estes constrangimentos refletem uma racionalidade prudente típica das pequenas e médias empresas de serviços, nas quais a continuidade operacional tende a sobrepor-se à inovação estrutural (Hadid & Hamdan, 2022; Lacerda et al., 2024). A adoção de instrumentos simplificados, de fácil leitura e acompanhados por metas intermédias e ganhos tangíveis, tem sido apontada como uma estratégia eficaz para fomentar a aceitação interna e facilitar a transição gradual para sistemas de maior sofisticação (Campos, Gomes, et al., 2022; Oyewo et al., 2023). De acordo com investigações recentes, quando as organizações optam por soluções progressivas e compatíveis com os seus recursos, a percepção de utilidade aumenta e as resistências internas diminuem, o que tem sido associado à continuidade das práticas (Panno, 2020; Ylä-Kujala et al., 2023).

No âmbito da hotelaria, o estudo de Alreahi et al. (2023) analisou a implementação de práticas de *Green Supply Chain Management*, entendidas como uma extensão natural da contabilidade de gestão orientada para a sustentabilidade. Foi constatado que, apesar do crescimento das iniciativas ecológicas, persistem barreiras estruturais semelhantes às identificadas na CGT. Entre as dificuldades mais recorrentes, salientaram-se a ausência de planeamento estruturado, a escassez de dados fiáveis, a reduzida literacia tecnológica, o apoio limitado da administração e a resistência dos colaboradores. Verificou-se que as iniciativas bem-sucedidas resultaram da combinação entre formação prática, comunicação interna transparente e envolvimento ativo da liderança, elementos que contribuíram para fortalecer a cultura organizacional e aumentar a percepção de utilidade da informação de gestão (Alreahi et al., 2023; Campos, Gomes, et al., 2022; Köseoglu et al., 2020). Estudos recentes reforçam que a superação das barreiras técnicas depende, em igual medida, do compromisso comportamental dos executivos e da integração da contabilidade de gestão com as estratégias de sustentabilidade e inovação (Carmona & Ezzamel, 2023; Expósito-Langa et al., 2023; Francoeur et al., 2021; Sinaga et al., 2019; Vărzaru et al., 2022).

No mesmo sentido, o estudo de (Oyewo et al., 2023) analisou pequenas e médias empresas do Reino Unido e da Nigéria, com o objetivo de compreender os desafios associados à adaptação de inovações em contabilidade de gestão. Foi observado que as principais limitações se relacionavam com a falta de motivação dos gestores, a resistência organizacional às mudanças e a dificuldade em integrar novas práticas nos sistemas existentes. Os autores concluíram que, quando a liderança reconhece o potencial estratégico da informação de gestão e investe na aprendizagem interna, a resistência tende a diminuir e a implementação das inovações torna-se mais eficaz. Tem sido evidenciado que a eficácia das PCG depende tanto da infraestrutura técnica como da dimensão cultural e comportamental das empresas (Nik Abdullah et al., 2022; Oyewo et al., 2023; Rebeca, 2019; Vărzaru et al., 2022). No contexto do setor hoteleiro, esta articulação adquire relevância particular, pois a capacidade de integrar novas ferramentas de gestão e promover a aceitação interna exige liderança participativa e comunicação organizacional consistente (Campos, Gomes, et al., 2022; Köseoglu et al., 2020; Lavarda & Bellucci, 2022). A evidência sugere, portanto, que a adoção bem-sucedida de práticas inovadoras ocorre quando a estratégia, a cultura e os recursos

humanos se encontram alinhados, criando condições para a consolidação de sistemas de contabilidade de gestão adaptados à realidade empresarial (Värzaru et al., 2022; Ylä-Kujala et al., 2023). De forma a sintetizar os principais resultados da literatura analisada, a Tabela 3 apresenta um resumo comparativo dos estudos empíricos que identificaram os principais desafios à implementação das PCG em diferentes contextos empresariais.

Tabela 3. Desafios à implementação da contabilidade de gestão identificados na literatura.

Desafios Específicos	Estudos que os identificam	Ocorrência na Literatura¹
Recursos Humanos e Financeiros		
Escassez de recursos financeiros e humanos	Oyewo et al. (2023); Panno (2020); Alreahi et al. (2023).	Alta
Falta de competências técnicas e conhecimentos de CG	Oyewo et al. (2023); Ylä-Kujala et al. (2023); Magdalena (2020); Panno (2020); Alreahi et al. (2023).	Muito alta
Falta de motivação e envolvimento dos colaboradores	Ylä-Kujala et al. (2023); Alreahi et al. (2023).	Média
Organização e Cultura Empresarial		
Falta de apoio da administração e resistência à mudança	Oyewo et al. (2023); Magdalena (2020); Alreahi et al. (2023).	Alta
Comunicação interna deficiente e baixa sensibilização para a CG	Oyewo et al. (2023); Ylä-Kujala et al. (2023).	Média
Processos e Sistemas		
Complexidade das práticas e sistemas de gestão	Ylä-Kujala et al. (2023); Panno (2020); Alreahi et al. (2023).	Alta
Elevado custo e retorno de investimento demorado	Oyewo et al. (2023); Magdalena (2020); Ylä-Kujala et al. (2023).	Média
Falta de padrões, planeamento e tempo disponível para implementação	Ylä-Kujala et al. (2023); Magdalena (2020).	Média

Fonte: Elaboração própria.

A leitura transversal dos estudos tem demonstrado que as limitações mais recorrentes incidem sobre a escassez de recursos e de competências, a complexidade dos sistemas e o apoio irregular da gestão (Hadid & Hamdan, 2022). Estes aspetos estruturam-se em dois eixos principais: o técnico-estrutural, que integra recursos, tempo, complexidade e qualidade dos dados (Lacerda et al., 2024), e o comportamental-cultural, que envolve o patrocínio da liderança, a literacia e a aceitação interna (Magdalena, 2020; Oyewo et al., 2023; Panno, 2020; Ylä-Kujala et al., 2023). Para as pequenas e médias empresas hoteleiras, a análise comparativa da literatura revela que a natureza das barreiras

¹ Ocorrência na literatura estimada com base na frequência com que o desafio foi identificado nos estudos analisados.

técnicas e comportamentais se encontra interligada, refletindo a dependência mútua entre recursos, liderança e cultura organizacional (Campos, Gomes, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Expósito-Langa et al., 2023; Francoeur et al., 2021; Nik Abdullah et al., 2022; Vărzaru et al., 2022). Essa interdependência ajuda a compreender por que motivo as PCG tendem a consolidar-se apenas quando a estrutura técnica e o suporte comportamental evoluem de forma simultânea.

Do ponto de vista das implicações, tem sido demonstrado na literatura que a consolidação das PCG depende do ajustamento da sofisticação dos instrumentos à realidade operacional, com definição de metas de curto prazo e resultados mensuráveis que reforcem a percepção de utilidade (Campos, Gomes, et al., 2022; Hadid & Hamdan, 2022). O patrocínio visível da liderança tem sido considerado determinante para a legitimação e continuidade das rotinas, ao favorecer a aprendizagem organizacional e a estabilidade dos processos (Campos, Gomes, et al., 2022; Köseoglu et al., 2020). Em paralelo, a eficácia da contabilidade de gestão na *performance* e na decisão requer articulação entre a dimensão tecnológica e o capital humano, de modo a transformar conhecimento técnico em prática orientada para a criação de valor no contexto hoteleiro (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Lacerda et al., 2024; Vărzaru et al., 2022). Este enquadramento sustenta o subponto seguinte, centrado no papel da contabilidade de gestão na *performance* e na decisão.

1.4. Tomada de decisão, contabilidade de gestão e desempenho: Uma perspetiva integrada.

A relação entre a decisão e a informação constitui um dos pilares da gestão moderna. Nas organizações, a eficácia das escolhas depende da capacidade de transformar os dados disponíveis em conhecimento interpretado e operacional, permitindo alinhar ações com objetivos estratégicos (Chang et al., 2023). A contabilidade de gestão assume, neste enquadramento, um papel estruturante, pois fornece a base analítica necessária à formulação de estratégias e ao controlo do desempenho organizacional (Carmona & Ezzamel, 2023; Vărzaru, Bocean, Mangra & Mangra, 2022).

Este ponto procura enquadrar a tomada de decisão como elemento articulador entre a informação contabilística e a *performance* empresarial. A análise incide sobre a forma como a contabilidade de gestão sustenta o raciocínio decisório e contribui para a criação de valor, integrando perspetivas técnicas e estratégicas. No final, apresenta-se um modelo concetual que sintetiza esta relação, preparando a transição para a compreensão do papel humano na gestão, dimensão que se aprofunda no ponto seguinte.

1.4.1. Papel do executivo na contabilidade de gestão

A contabilidade de gestão consolidou-se como instrumento essencial de orientação estratégica, ao estabelecer uma ligação direta entre a informação e a decisão; a sua função ultrapassa o domínio técnico do registo contabilístico e constitui um sistema de apoio que converte os objetivos da

organização em indicadores operacionais (Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023; Susilawaty & Lubis, 2023). A eficácia do sistema depende da capacidade interpretativa da liderança, do responsável pela definição dos critérios de recolha, tratamento e utilização dos dados. O gestor assume a função de mediador entre os fluxos informacionais e a estratégia corporativa, o que assegura coerência entre a leitura da evidência e a orientação global da organização (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Vărzaru et al., 2022).

A relevância desta mediação manifesta-se na forma como o executivo interpreta a informação para sustentar decisões de alocação de recursos, correção de desvios e reformulação de políticas internas (Carmona & Ezzamel, 2023; Chang et al., 2023). Num hotel urbano, por exemplo, a análise dos relatórios diários de ocupação pode levar à redefinição de tarifas para maximizar o RevPAR, enquanto num resort sazonal a informação sobre a procura antecipada permite ajustar a estrutura de custos e planeamento de pessoal (Lima Santos et al., 2020). Esta capacidade de leitura e tradução da evidência contabilística depende da formação, experiência e traços comportamentais da liderança, que influenciam a forma como a informação é processada e convertida em decisão (Aabo et al., 2024; Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Kalkhouran et al., 2017). Assim, a contabilidade de gestão converte dados operacionais em argumentos estratégicos, ao transformar números em conhecimento aplicável à realidade concreta da unidade, fortalecendo o alinhamento entre desempenho económico e orientação estratégica (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Oyewo et al., 2023; Vărzaru et al., 2022).

No setor hoteleiro, a função executiva revela maior complexidade devido à diversidade estrutural das unidades e à multiplicidade das suas operações (Köseoglu et al., 2019, 2020; T. C. Wang & Huang, 2021). As especificidades da atividade turística, nomeadamente a instabilidade da procura, a variação de preços e o peso dos custos fixos, exigem um controlo de informação adaptado às condições de cada negócio (Correia et al., 2016; Horvat & Mojzer, 2019; Panno, 2020). Esta realidade obriga o responsável de topo a adaptar os sistemas de contabilidade de gestão à natureza de cada unidade, de modo a garantir que indicadores como o RevPAR e o TRevPAR representem com exatidão o desempenho económico e a eficiência operacional (Lima Santos et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021).

A necessidade de adaptação justifica-se pela variabilidade dos contextos operacionais e pela sensibilidade das decisões a fatores sazonais, tecnológicos e comportamentais. O executivo atua, por isso, como designer do sistema de informação, no qual seleciona métricas que traduzem as dinâmicas reais da unidade (Carroll & Marginson, 2021; Nik Abdullah et al., 2022). Num hotel de pequena escala, a gestão tende a concentrar-se em relatórios de tesouraria e taxa de ocupação média, enquanto cadeias internacionais recorrem a painéis de controlo integrados que monitorizam rentabilidade, satisfação do cliente e pegada ambiental (Alreahi et al., 2023; Alvarez et al., 2021; Panno, 2020; Vărzaru et al., 2022; Ylä-Kujala et al., 2023). O controlo eficaz da informação traduz-se, assim, num exercício contínuo de alinhamento entre o modelo de negócio, os objetivos

estratégicos e o perfil da liderança, com vista a garantir que a informação contabilística sustenta decisões coerentes e orientadas ao valor (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Oyewo et al., 2023).

A liderança, em seguimento da perspetiva anterior, inclui a criação de condições que tornem a informação contabilística clara, relevante e útil, o que permite que o conhecimento produzido seja convertido em suporte efetivo à decisão (Alvarez et al., 2021; Sinaga et al., 2019; Várzaru et al., 2022). Esse papel pedagógico verifica-se quando os executivos promovem a literacia financeira das equipas operacionais, que asseguram que os indicadores são compreendidos e utilizados de modo funcional (Bagus Budi et al., 2023; Dalmini, 2023). A clareza na comunicação dos resultados financeiros reforça a confiança e reduz a assimetria de informação entre departamentos, o que potencia um processo decisório mais colaborativo e racional (Carmona & Ezzamel, 2023; Chang et al., 2023). No contexto hoteleiro, esta transparência manifesta-se, por exemplo, na análise partilhada de indicadores de custos energéticos, de desperdício alimentar ou de produtividade do pessoal, que permitem decisões alinhadas com objetivos de sustentabilidade e eficiência (Alreahi et al., 2023; Amicarelli et al., 2022; Carrera et al., 2023; Köseoglu et al., 2020; Lima Santos et al., 2020).

A seleção dos instrumentos de apoio à gestão, como orçamentação, métodos de custeio e indicadores de desempenho, traduz a forma pela qual a estrutura organizacional responde às exigências estratégicas (Sinaga et al., 2019; Várzaru et al., 2022). A escolha das ferramentas reflete o entendimento da liderança sobre o equilíbrio entre controlo e flexibilidade e demonstra como o desenho organizacional apoia a execução das estratégias definidas (Kalkhouran et al., 2017; Maas & Shi, 2023; Nik Abdullah et al., 2022). Nas empresas de menor dimensão, a proximidade entre o executivo e as operações permite uma perceção mais clara dos efeitos das decisões tomadas, o que evidencia a relevância dos instrumentos de planeamento e controlo para o desempenho global (Francoeur et al., 2021; Mubeen et al., 2021; Panno, 2020; S. Wang & Chen, 2020; Ylä-Kujala et al., 2023). Os estudos empíricos indicam que a harmonização entre objetivos, incentivos e mecanismos de avaliação promove um desempenho superior e reforça a eficiência das organizações (Alvarez et al., 2021; Bagus Budi et al., 2023; Lavarda & Bellucci, 2022).

A decisão sobre quais instrumentos utilizar resulta, em grande medida, da experiência, da abertura cognitiva e dos traços de personalidade do gestor. Executivos com elevada conscienciosidade e orientação para o detalhe tendem a adotar sistemas formais e rotinas estruturadas, enquanto perfis mais abertos e inovadores favorecem indicadores dinâmicos e relatórios preditivos (Aabo et al., 2024; Ashton & Lee, 2020). Gestores com curiosidade e propensão para a aprendizagem tendem a incorporar tecnologias de apoio à decisão, como *dashboards* integrados e *software* de previsão de receitas, enquanto perfis mais avessos ao risco mantêm sistemas convencionais centrados no controlo de custos (Liao et al., 2024; Z. Liu et al., 2023; Vries et al., 2016). No contexto hoteleiro, estas diferenças observam-se entre diretores de pequenas unidades, que recorrem a ferramentas simples e adaptáveis, e executivos de cadeias internacionais, que utilizam plataformas de *business intelligence* (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Dalmini, 2023; Oyewo et al., 2023). Em ambos os

casos, o papel do executivo é garantir que a tecnologia permanece subordinada ao juízo crítico e ao raciocínio estratégico (Carmona & Ezzamel, 2023; Oyewo et al., 2023).

De facto, a contabilidade de gestão funciona como mecanismo de autocontrolo racional dentro da organização. Ao traduzir os juízos individuais em métricas comparáveis, reduz o impacto de impulsos e preferências pessoais sobre o processo decisório (Serra, 2021; Spain, 2019). No caso hoteleiro, isso observa-se quando relatórios de custos padronizados evitam decisões impulsivas sobre cortes de pessoal em períodos de baixa, o que permite que o gestor baseie as suas escolhas em simulações de procura futura (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Ylä-Kujala et al., 2023).

Em síntese, o papel do executivo na contabilidade de gestão estrutura-se em três dimensões complementares: planeamento estratégico, gestão da informação e decisão. A eficácia das práticas depende da capacidade da liderança para articular contexto, dados e ação, de forma a assegurar que a informação sustenta escolhas consistentes e orientadas para o desempenho (Carmona & Ezzamel, 2023; Chang et al., 2023; Maas & Shi, 2023). Quando os sistemas de informação são concebidos como instrumentos de aprendizagem e inovação, a contabilidade de gestão assume funções na criação de conhecimento e na adaptação a contextos competitivos (Dlamini, 2023; Vărzaru et al., 2022; Ylä-Kujala et al., 2023). Em contexto hoteleiro, essa função tripartida traduz-se na capacidade de o executivo transformar dados operacionais em insights estratégicos. Por exemplo, a análise conjunta dos indicadores de satisfação do cliente e de custos de manutenção permite redefinir padrões de qualidade sem comprometer a margem operacional (Campos, Gomes, et al., 2022; Carrera et al., 2023; Nain et al., 2020). De igual modo, o acompanhamento sistemático do TRevPAR facilita a identificação de oportunidades de *cross-selling* entre departamentos, o que evidencia o valor prático da contabilidade de gestão como instrumento de integração (Köseoglu et al., 2020; Lima Santos et al., 2020).

Dentro das organizações do setor hoteleiro, o executivo assume um papel determinante ao adequar esses sistemas às características das unidades, de forma a transformar a estratégia em mecanismos de controlo e avaliação de desempenho que fortalecem a eficiência e a sustentabilidade (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; González-Rodríguez et al., 2019; Köseoglu et al., 2020; Panno, 2020). A liderança representa, assim, o elo que transforma a informação contabilística em ação estratégica e estabelece a base concetual que permite compreender de que modo as características individuais e os traços de personalidade influenciam a tomada de decisão e o uso das PCG (Aabo et al., 2024; Alvarez et al., 2021; Magdalena, 2020; Panno, 2020; Pletzer et al., 2020). Assim, a Tabela 4 esquematiza o resumo das relações conseguidas neste subponto.

Tabela 4. Funções do executivo.

Domínio de atuação	Descrição da função	Efeitos organizacionais	Fontes
Planeamento estratégico	Define objetivos, indicadores-chave e métricas alinhadas com a estratégia.	Maior coerência entre informação e metas de longo prazo.	Campos, Gomes, Cardoso, & Lima Santos (2022); Carmona & Ezzamel (2023).
Governança informacional	Seleciona e valida sistemas de custeio, relatórios e formatos de reporte.	Aumento da fiabilidade e da comparabilidade dos dados.	Correia, Santos, Gomes, & Ferreira (2016); Dalmini (2023).
Coordenação operacional	Interpreta resultados e assegura o uso adequado da informação pelas equipas.	Redução de vieses e melhoria da eficiência interna.	Carroll & Marginson (2021); Vărzaru, Bocean, Mangra, & Mangra (2022).
Controlo e aprendizagem	Analisa desvios e promove melhoria contínua dos processos.	Fortalecimento da cultura de desempenho e inovação.	Alvarez, Sensini, Bello, & Vazquez (2021); Bagus Budi, Wulansari, & Yanti (2023).

Fonte: Elaboração própria.

1.4.2. Tomada de decisão e a contabilidade de gestão

A tomada de decisão constitui uma função central da gestão, pois representa o momento em que a informação produzida pelos sistemas de contabilidade de gestão é interpretada e transformada em ação organizacional (Campos, Gomes, et al., 2022; Chang et al., 2023; Trevisan & Mouritsen, 2023). A qualidade da decisão depende da fiabilidade e relevância dos dados recolhidos, bem como da capacidade de os converter em conhecimento útil, o que exige sistemas de informação integrados e coerentes (Bagus Budi et al., 2023; Dalmini, 2023; Hadid & Hamdan, 2022; R. Liu et al., 2022). A contabilidade de gestão fornece, assim, o suporte analítico que liga planeamento, controlo e desempenho, permitindo que as opções tomadas se baseiem em evidência mensurável e comparável (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Vărzaru et al., 2022). No contexto empresarial atual, caracterizado por elevada competitividade, a credibilidade da informação contabilística assume papel decisivo, pois reduz a incerteza e reforça a coerência estratégica (Sinaga et al., 2019; Vărzaru et al., 2022; Visedsun & Terdpaopong, 2021).

A relação entre contabilidade de gestão e decisão é, contudo, bidirecional. As decisões moldam os próprios sistemas contabilísticos, influenciando o nível de detalhe, as métricas selecionadas e o horizonte temporal de análise (Aabo et al., 2024; Carmona & Ezzamel, 2023; Lavarda & Bellucci, 2022). A estrutura da informação reflete as preferências e valores da liderança: executivos orientados para o crescimento tendem a integrar indicadores de satisfação do cliente e qualidade do serviço, enquanto gestores mais prudentes privilegiam métricas financeiras de curto prazo, como margens e custos fixos (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Hussein et al., 2023; Kalkhouran et al., 2017; Oyewo et al., 2023).

A filosofia de gestão e a perceção do risco determinam, assim, a forma como contabilidade de gestão é configurada e utilizada (Expósito-Langa et al., 2023; Hussein et al., 2023; Lavarda & Bellucci, 2022; Nik Abdullah et al., 2022). No setor hoteleiro, esta interdependência entre decisão e contabilidade de gestão torna-se particularmente evidente. Unidades independentes recorrem

frequentemente a instrumentos simplificados de controlo de custos e margens por quarto, enquanto grandes cadeias utilizam *softwares* integrados que monitorizam simultaneamente indicadores de rentabilidade, qualidade e sustentabilidade (Alreahi et al., 2023; Campos, Gomes, et al., 2022; Hadid & Hamdan, 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Köseoglu et al., 2020; Panno, 2020). A dimensão da empresa e o seu ciclo de vida influenciam diretamente a complexidade das ferramentas aplicadas, verificando-se uma relação positiva entre maturidade organizacional e nível de integração dos sistemas de informação (Borgholthaus et al., 2023; Dlamini, 2023; Lacerda et al., 2024).

A coerência entre objetivos, incentivos e métricas constitui fator determinante da eficácia do processo decisório, ao garantir alinhamento entre comportamento individual, controlo organizacional e estratégia (Carroll & Marginson, 2021; Hadid & Hamdan, 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Lacerda et al., 2024). Essa coerência reduz conflitos informacionais e alinha comportamentos, favorecendo a consistência entre o desempenho operacional e os resultados estratégicos (Carroll & Marginson, 2021; Hadid & Hamdan, 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Lacerda et al., 2024). A estrutura da informação contabilística traduz as decisões sobre regras de reporte e fronteiras de responsabilização, que condicionam o fluxo de dados e o controlo interno (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Hadid & Hamdan, 2022; Nik Abdullah et al., 2022; Oyewo et al., 2023). A escolha de maior detalhe nos centros de custo aumenta a precisão analítica, mas exige mais recursos; por outro lado, sistemas simplificados reduzem a complexidade, mas podem limitar a capacidade de diagnóstico (Campos, Gomes, et al., 2022; Dlamini, 2023; Hadid & Hamdan, 2022; Lavarda & Bellucci, 2022). No setor hoteleiro, esta decisão manifesta-se na opção entre relatórios diários de ocupação e orçamentos mensais por departamento, conforme a dimensão e o grau de centralização da unidade (Campos, Gomes, et al., 2022; Correia et al., 2016; Köseoglu et al., 2020).

As decisões sobre periodicidade de reporte e critérios de imputação de custos determinam também a utilidade prática dos indicadores de desempenho (Bagus Budi et al., 2023; Hadid & Hamdan, 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Köseoglu et al., 2020). Por exemplo, a análise combinada de RevPAR e TRevPAR permite aos gestores avaliar a rentabilidade ajustada à capacidade e à receita total, fornecendo uma base objetiva para decisões sobre preços e políticas de distribuição (Campos, Gomes, et al., 2022; Dlamini, 2023; Lima Santos et al., 2020). A contabilidade de gestão constitui um mecanismo de suporte cognitivo que organiza a perceção e direciona o foco dos decisores para os fatores determinantes da atividade empresarial (Chang et al., 2023; Hadid & Hamdan, 2022; Maas & Shi, 2023; Trevisan & Mouritsen, 2023). A priorização de relatórios de variações operacionais ou de painéis de indicadores de cliente traduz a intenção de cada gestor em destacar aspetos considerados estratégicos, como eficiência energética, custos de manutenção ou satisfação do hóspede (Alreahi et al., 2023; Campos, Gomes, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Köseoglu et al., 2020; Yasir et al., 2020).

A tomada de decisão representa o eixo central da gestão, ao transformar informação em ação e converter opções estratégicas em resultados observáveis (Alvarez et al., 2021; Chang et al., 2023; Duçi, 2021; Lavarda & Bellucci, 2022; Sinaga et al., 2019). A racionalidade deste processo depende

da qualidade, coerência e atualidade dos dados que o sustentam, motivo pelo qual a contabilidade de gestão se afirma como instrumento essencial à formulação e ao controlo das escolhas (Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023; Oyewo et al., 2023; Vărzaru et al., 2022). Constatou-se que a relação entre decisão e contabilidade de gestão é recíproca (Carmona & Ezzamel, 2023; Maas & Shi, 2023; Trevisan & Mouritsen, 2023). A decisão apoia-se na informação para comparar alternativas, mas simultaneamente condiciona o modo como essa informação é recolhida, organizada e interpretada. Essas escolhas refletem não apenas fatores técnicos, mas também as características individuais dos executivos, como a experiência profissional, a tolerância ao risco e o estilo cognitivo, que influenciam o modo como a contabilidade de gestão é estruturada e utilizada (Aabo et al., 2024; Hussein et al., 2023; Maas & Shi, 2023).

O processo decisório define as prioridades informacionais, seleciona as métricas relevantes e determina o nível de detalhe exigido, configurando o próprio sistema que o suporta (Lacerda et al., 2024; Lavarda & Bellucci, 2022; Nik Abdullah et al., 2022; Oyewo et al., 2023; Vărzaru et al., 2022). Esta interação contínua transforma cada decisão num mecanismo de aprendizagem organizacional, permitindo o aperfeiçoamento dos instrumentos de controlo e o fortalecimento da racionalidade coletiva (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Maas & Shi, 2023; Oyewo et al., 2023; Vărzaru et al., 2022).

Por fim, a tomada de decisão e a contabilidade de gestão formam um sistema integrado e interdependente, no qual a informação estrutura o raciocínio e o raciocínio redefine a informação (Chang et al., 2023; Lavarda & Bellucci, 2022; Trevisan & Mouritsen, 2023). A decisão utiliza a contabilidade de gestão para racionalizar escolhas, mas simultaneamente transforma o modo como os dados são recolhidos, valorizados e aplicados, refletindo a visão, o estilo e a cultura da liderança (Aabo et al., 2024; Alvarez et al., 2021; Chang et al., 2023; Dlamini, 2023; Lacerda et al., 2024; Lavarda & Bellucci, 2022; Maas & Shi, 2023; Oyewo et al., 2023).

1.4.3. O processo decisório

O processo decisório considera-se como expressão operacional da lógica do executivo, com capacidade para converter dados em ação alinhada com objetivos definidos (Chang et al., 2023; Maas & Shi, 2023; Serra, 2021). Nesta perspetiva, o percurso da decisão é descrito como uma sequência de fases interligadas que assegura coerência entre intenção estratégica e resultados obtidos (Maas & Shi, 2023; Serra, 2021). Ao mesmo tempo, os instrumentos de contabilidade de gestão são entendidos como sistema cognitivo da organização, por transformarem bases factuais dispersas em conhecimento aplicável à análise e à execução (Chang et al., 2023; Maas & Shi, 2023).

A qualidade das escolhas depende de dados fiáveis e de congruência entre objetivos, métricas e resultados, com impacto direto na utilidade do sistema de informação (Maas & Shi, 2023; Vărzaru et al., 2022). Note-se também que a evolução do sistema de contabilidade de gestão acompanha necessidades de deliberação rápida, fundamentada e ajustada ao contexto competitivo (Rebeca, 2019; Vărzaru et al., 2022); o juízo técnico do responsável é completado por fatores psicológicos,

em que experiência, estilo cognitivo e percepção do risco condicionam a leitura e o uso do conteúdo informativo (Hussein et al., 2023; Lavarda & Bellucci, 2022; Vries et al., 2017).

No plano técnico, a deliberação sobre a seleção e configuração das PCG resulta da interação entre critério profissional e julgamento pessoal, com efeitos na determinação de preços, capacidade, canais e orçamento (Campos, Gomes, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019). Entende-se que a conjugação de métricas financeiras e operacionais constitui o núcleo da análise, por permitir comparação de alternativas e estimativa de impactos antes da execução. (Campos, Gomes, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019). Como exemplo, o RevPAR e TRevPAR fornecem base sólida para diagnóstico e reajuste de políticas de preço, ocupação e rentabilidade, quando integrados em painéis consistentes (Bagus Budi et al., 2023; Lacerda et al., 2024; Lima Santos et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021).

A coerência entre sistemas de informação e capacidades operacionais como critério central para evitar escolhas desajustadas à realidade das equipas e dos processos é valorizada. (Campos, Gomes, et al., 2022; Hadid & Hamdan, 2022). Tal facto observa-se em empresas com maturidade reduzida e recursos analíticos curtos, são preferidos arranjos simples com foco em rotinas nucleares, ao passo que organizações consolidadas adotam metodologias integradas de custeio, orçamentação e controlo (Campos, Gomes, et al., 2022; Hadid & Hamdan, 2022).

O percurso de decisão é iniciado com um diagnóstico que converte a evidência disponível em leitura interpretativa e em critérios de utilidade para seleção de instrumentos. (Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023). Quando são detetadas variações de desempenho ou riscos de desalinhamento com as metas, são identificadas lacunas e definidos requisitos que orientam o desenho do sistema e as prioridades de intervenção (Carmona & Ezzamel, 2023; Hadid & Hamdan, 2022). Na fase de formulação, são articuladas métricas financeiras e operacionais para comparar cenários e estimar impactos antes da execução, com destaque para indicadores que captam volume, preço e rentabilidade (Maas & Shi, 2023; Serra, 2021).

A implementação exige decisões sobre o grau de flexibilidade orçamental e sobre métodos de custeio orientados para desempenho, com vista a reduzir incerteza e a melhorar previsibilidade entre períodos (Hadid & Hamdan, 2022; Vărzaru et al., 2022). A definição de formatos uniformes de reporte e de regras comuns de apresentação aumenta a comparabilidade entre unidades e períodos, o que fortalece raciocínio analítico e diminui erros de juízo (R. Liu et al., 2022; Qiu et al., 2023). Em contextos com risco elevado e ciclos de decisão curtos, a literatura aponta para maior frequência de reporte e para painéis operacionais com foco em variações críticas de receita e custos (Hadid & Hamdan, 2022; Vărzaru et al., 2022).

Na hotelaria, a atividade económica diária beneficia de sistemas integrados que combinam dados de preços, ocupação e distribuição, com suporte para decisões táticas e de curto prazo (Campos, Gomes, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019) como é o caso da monitorização de indicadores (p.ex., RevPAR e TRevPAR), por departamentos, que apoia decisões sobre a aplicação do preço,

capacidade, canais e promoções, com efeitos diretos na estabilidade operacional e no desempenho económico (Horvat & Mojzer, 2019; Lei et al., 2019; Panno, 2020). A escolha entre um painel de mais detalhe ou um simples de indicadores depende de competências da equipa e do objetivo de decisão em cada ciclo, com ajustes graduais sempre que a complexidade excede a capacidade disponível (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Hadid & Hamdan, 2022).

No que respeita ao perfil do decisor, perfis com predisposição para inovação e maior tolerância ao risco valorizam indicadores de cliente, qualidade de serviço e métricas de receita total, com preferência por painéis abrangentes e por orçamentos com revisão (Hussein et al., 2023; Lavarda & Bellucci, 2022; Vries et al., 2017). Em contraste, perfis orientados para prudência privilegiam métricas financeiras de curto alcance, centros de custo rígidos e rotinas estáveis de reporte, com objetivo de preservar disciplina e previsibilidade sob pressão operacional (Hussein et al., 2023; Lavarda & Bellucci, 2022; Vries et al., 2017). Conclui-se, assim, que a prática selecionada resulta da combinação entre as exigências de informação do contexto e o psicológico do responsável, com efeito direto sobre utilidade e custo de implementação (Dlamini, 2023; Hussein et al., 2023; Lavarda & Bellucci, 2022).

Na fase de avaliação e aprimoramento, a evidência gerada pelos instrumentos é comparada com metas e hipóteses traçadas no início do ciclo que, por conseguinte, leva à validação de resultados e identificação de desvios relevantes (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023). Quando se observam diferenças significativas, são revistas periodicidades, níveis de detalhe e critérios de medição, com ajuste de indicadores e reforço das salvaguardas de controlo (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023). Em hotelaria, a comparação regular de RevPAR e TRevPAR com metas por canal e por tipologia de quarto apoia o reajuste de preços, a redefinição de quotas de disponibilidade e a reorganização de estruturas de custos, com ganhos de estabilidade e resiliência (Carrera et al., 2023; Lacerda et al., 2024; Lima Santos et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021).

Considerando o exposto, o percurso de decisão associado à seleção de instrumentos obedece a quatro etapas que se reforçam no tempo: diagnóstico, formulação, implementação e avaliação e aprimoramento (Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023; Serra, 2021). Em cada etapa, verifica-se a contribuição específica para a coerência entre objetivos e ferramentas, com criação de ciclos de aprendizagem que sustentam a consistência da organização e correção rápida de desvios (Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023; Maas & Shi, 2023). Desta forma, a contabilidade de gestão atua como mediador entre técnica e julgamento do responsável, ao converter evidência em ação coerente com a estratégia e com as condições do mercado (Campos, Gomes, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Chang et al., 2023). Em conclusão, a rede interna que liga a recolha de dados ao reporte para a gestão é vista como instrumento e produto da decisão, porque reflete a utilidade atribuída aos dados e o grau de risco aceitável, o que dá relevância à análise sobre a influência dos traços de personalidade na lógica decisória e na escolha das práticas no setor hoteleiro (Campos, Gomes, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023).

1.5. A personalidade do executivo: Um elemento determinante nas práticas de contabilidade de gestão

Neste ponto será analisado de que modo a personalidade do executivo se relaciona com a configuração das PCG e com a decisão, assumindo-se que os sistemas de informação funcionam como ponte entre dados e ação organizacional (Campos, Gomes, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023). Considera-se que diferenças de traço explicam preferências por indicadores, grau de formalização e tolerância a desvios, com efeitos sobre orçamentação, análise de resultados e mecanismos de controlo (Alvarez et al., 2021; Carroll & Marginson, 2021; Oyewo et al., 2023; Spain, 2019; S. Wang & Chen, 2020). A leitura adotada tem por base modelos de traços de personalidade, com referência ao *Big Five* e ênfase no HEXACO pela presença da dimensão Honestidade–Humildade, útil para interpretar integridade, justiça e aversão a comportamentos dúbios em funções de topo (Abood, 2019; Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; K. Lee et al., 2022; K. Lee & Ashton, 2009; Pletzer et al., 2020).

No contexto hoteleiro, no ponto anterior, é visível o efeito do perfil do decisor sobre o desenho e o uso das PCG que é ampliado pela centralização da decisão, pela oscilação da procura entre épocas e pela pressão diária sobre preço e disponibilidade (Campos, Gomes, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Panno, 2020). Com base nesta premissa, serão discutidos os fundamentos conceituais da personalidade, as ligações entre traços, comportamento e práticas, os procedimentos de identificação e avaliação, e o mapeamento traço e prática aplicável ao setor hoteleiro (Ashton & Lee, 2020; Campos, Gomes, et al., 2022; Hussein et al., 2023; Oyewo et al., 2023; Spain, 2019).

1.5.1. A natureza da personalidade e o seu enquadramento no contexto executivo

A personalidade é definida como um conjunto relativamente estável de disposições internas que permite antecipar padrões de pensamento, emoção e ação ao longo do tempo e de diferentes contextos, sustentando a coerência do comportamento observável em papéis de liderança (Abood, 2019; Ashton, 2018; Spain, 2019). A noção de traço é concebida como unidade explicativa que diferencia indivíduos e suporta previsões sobre respostas típicas diante de exigências profissionais, o que justifica a sua análise quando a tomada de decisão possui impacto organizacional (Abood, 2019; Barros & Felipe, 2015; Spain, 2019). Não menos importante literatura descreve o executivo como agente cujas disposições filtram a atenção, organizam a interpretação de informação e orientam escolhas sob restrições de tempo e de recursos, o que cria um elo claro entre traço e desempenho em funções de direção (Bech, 2018; Lisciandra, 2018; Spain, 2019).

A evolução teórica registou uma passagem de tipologias descritivas para modelos fatoriais que sintetizam grandes dimensões da variação individual com utilidade para contextos laborais e decisórios (Abood, 2019; Ashton, 2018; Spain, 2019). O Modelo dos Cinco Fatores (*Big Five*) foi apresentado como referência inicial para a organização de traços de largo alcance, com evidência consistente de validade preditiva em contextos de trabalho e de liderança (Abood, 2019; Ashton,

2018; Spain, 2019). O modelo HEXACO foi proposto como extensão que inclui seis dimensões e introduz Honestidade–Humildade, o que amplia a leitura ética do comportamento em papéis executivos e permite inferências sobre integridade, justiça e resistência a comportamentos oportunistas (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; K. Lee et al., 2022; K. Lee & Ashton, 2009). Em termos conceituais, o modelo HEXACO foi apresentado como quadro de referência com seis dimensões que permitem associar disposições a escolhas organizacionais de modo simples e claro (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020).

A dimensão Honestidade–Humildade tem sido apresentada como eixo central para compreender a relação entre poder decisório e conduta responsável, pois níveis elevados associam-se a menor tendência para manipulação e a maior respeito por regras e pessoas (K. Lee & Ashton, 2009; Pletzer et al., 2020; Vries et al., 2017). Da mesma forma, resultados dos estudos de personalidade aplicada sustentam que perfis com Honestidade–Humildade alta favorecem confiança interna e qualidade de reporte, ao passo que valores baixos elevam riscos de oportunismo em decisões sensíveis (Borgholthaus et al., 2023; Spain, 2019; Vries et al., 2017). Este enquadramento ético adquire relevância acrescida quando as decisões envolvem recursos, equipas e reputação, dado que a personalidade do topo condiciona o clima de justiça e a aceitação de mecanismos de controlo (Barros & Felipe, 2015; Pletzer et al., 2020; Spain, 2019).

A utilidade dos modelos fatoriais decorre da capacidade para ligar dimensões amplas a indicadores práticos de liderança e de gestão, o que facilita decisões sobre desenho de processos e critérios de avaliação (Ashton, 2018; Pletzer et al., 2020; Spain, 2019). A literatura defende que a leitura por traços permite traduzir diferenças individuais em expectativas claras sobre estilo de decisão, tolerância ao risco e disciplina de execução, fatores com impacto direto na fiabilidade de sistemas de informação (Bech, 2018; Carroll & Marginson, 2021). Assim, estabelece-se que a personalidade oferece um mapa simples para interpretar como as mesmas ferramentas de gestão podem produzir efeitos distintos consoante o perfil de quem decide (Ashton & Lee, 2020; Lisciandra, 2018; Spain, 2019).

A atenção coexistência de disposições funcionais e traços disfuncionais é recomendada, pois ambos influenciam escolhas estratégicas e padrões de cooperação, com implicações na cultura ética e na aceitação de regras (Borgholthaus et al., 2023; Szabó et al., 2021; Vries et al., 2017). Traços sombrios como narcisismo e maquiavelismo foram descritos como fatores de risco para enviesamentos de decisão e para a instrumentalização de pessoas e sistemas, o que obriga a salvaguardas nos processos de controlo e reporte (Borgholthaus et al., 2023; Szabó et al., 2021; Vries et al., 2017). A presença de tais características exige leitura integrada com dimensões positivas como Honestidade–Humildade e Conscienciosidade, de modo a avaliar equilíbrio global do perfil com impacto na gestão (Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020; Spain, 2019).

No mesmo raciocínio, tem sido estabelecido que existe uma relação entre traços de personalidade e decisão de gestão porque os sistemas de contabilidade de gestão só se convertem em ação através da leitura que o decisor faz do contexto, dos incentivos e do risco (Alvarez et al., 2021;

Carmona & Ezzamel, 2023; Chang et al., 2023). Sob o prisma da liderança, foi descrito que variações em Conscienciosidade, Emocionalidade e Abertura se traduzem em diferenças de disciplina, tolerância à incerteza e propensão exploratória, com efeitos diretos sobre orçamentação, análise de desvios e adoção de métricas novas (Carroll & Marginson, 2021; Spain, 2019; S. Wang & Chen, 2020). Em consequência dessa evidência, é defendido que os traços operam como filtros que selecionam informação relevante e moldam critérios de decisão, o que altera o grau de formalização e o tipo de controlo privilegiado (Abood, 2019; Carroll & Marginson, 2021; Spain, 2019).

Na hoteleira é evidenciado que a sazonalidade, a intensidade operacional e a pressão sobre receitas expõem os efeitos dos traços na escolha de instrumentos e no ritmo de reporte (Campos, Gomes, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019; Panno, 2020; Vries et al., 2017). Em organizações com maior escala e equipas especializadas, foi registado que estruturas analíticas complexas encontram melhor acolhimento, ao passo que unidades pequenas beneficiam de soluções simples e rotinas de fecho rigorosas (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Panno, 2020). Com esse pano de fundo, sustenta-se que diferenças individuais dos executivos explicam a variação no equilíbrio entre simplicidade operacional e sofisticação analítica (Aabo et al., 2024; Campos, Gomes, et al., 2022; Oyewo et al., 2023).

Em unidades pequenas, a decisão no topo deixa maior marca nas rotinas de planeamento, nas prioridades de controlo e na tolerância a desvios (Horvat & Mojzer, 2019; Magdalena, 2020; Vries et al., 2017). Em contrapartida, em estruturas com maior descentralização, foi indicado que a combinação entre traços do líder e os recursos do sistema condiciona a aceitação de métricas compostas e de ciclos de *feedback* frequentes (Campos, Gomes, et al., 2022; Spain, 2019; Vries et al., 2016). Dessa forma, é proposto que a adequação pessoa e sistema funcione como princípio orientador para desenho de PCG ajustadas ao perfil do decisor (Alvarez et al., 2021; Carmona & Ezzamel, 2023; Dlamini, 2023).

Para assegurar uma leitura válida dos perfis, foi recomendado o recurso a instrumentos psicométricos com suporte teórico e evidência de qualidade métrica, com destaque para o HEXACO-PI-R (Ashton, 2018; K. Lee et al., 2022; Pletzer et al., 2020). Nesse domínio, a literatura documentou consistência interna adequada, estrutura fatorial replicável e validade convergente e discriminante em contextos organizacionais (K. Lee & Ashton, 2009; Pletzer et al., 2020; Spain, 2019). Em aplicações nacionais, foram sugeridos procedimentos de tradução, retro tradução e calibração local para garantir equivalência linguística e interpretativa em amostras executivas (Pais, 2021; Pletzer et al., 2020).

Em forma de conclusão, foi confirmado que a personalidade fornece a chave explicativa para diferenças no grau de formalização, no detalhe de indicadores e na frequência de relatórios; elementos que estruturam o desempenho dos sistemas de gestão (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Oyewo et al., 2023). Com base nesses fundamentos, será apresentada no subponto seguinte a forma como os traços passam de disposições gerais para influências específicas sobre comportamentos de liderança e escolhas de PCG.

1.5.2. A personalidade como determinante do comportamento e das práticas de contabilidade de gestão

A personalidade é tratada como conjunto estável de disposições que orienta atenção, motivação e resposta do executivo, razão pela qual a leitura de informação, a definição de metas e a escolha de instrumentos de controlo ficam moldadas por esse perfil em contexto hoteleiro (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Carmona & Ezzamel, 2023). Esta ligação é explicada por cadeia de mecanismos e não por listagens soltas de características, dado que o que a alta direção valoriza fica refletido no que o sistema mede e recompensa no dia a dia (Carmona & Ezzamel, 2023; Serra, 2021).

O processo decisório é descrito, assim, como uma sequência de três etapas: seleção de informação, atribuição de significado e escolha sob risco; nessas etapas, devido a variações de atenção e de tolerância a desvios, são observadas leituras distintas dos mesmos dados e, por consequência, respostas diferentes perante resultados inesperados (Moffitt et al., 2023; Serra, 2021). Quando a aversão a perdas é elevada, a definição de metas torna-se mais prudente e são fixados limites de exposição ao risco, em linha com a teoria do prospecto e com a economia comportamental (Barros & Felipe, 2015; Moffitt et al., 2023). Como resultado, passa a ser atribuído menor peso a incentivos de curto prazo, porque a ênfase recai sobre evitar resultados negativos e proteger a posição da organização (Barros & Felipe, 2015; Carmona & Ezzamel, 2023). Na mesma lógica, é privilegiada a utilização de indicadores verificáveis nos relatórios internos para reduzir incerteza na interpretação e alinhar comportamentos, conforme discutido na literatura de controlo de gestão e nos estudos sobre processos cognitivos dos gestores (Carmona & Ezzamel, 2023; Carroll & Marginson, 2021).

Quando são apresentados resultados comparativos com empresas semelhantes, é ativada a comparação com pares, que desloca o ponto de referência do decisor e condiciona a avaliação do desempenho (Carroll & Marginson, 2021; Lisciandra, 2018). Por isso, a mesma pontuação é classificada como melhor ou pior consoante a posição relativa, entendida como o lugar ocupado no *ranking* de pares para a mesma métrica de desempenho, com exemplos como TRevPAR, taxa de ocupação e margens departamentais segundo o USALI (Correia et al., 2016; Lima Santos et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021). Portanto, são ajustados comportamentos como a fixação de metas, a preferência por indicadores verificáveis (p. ex., TRevPAR e margens dos departamentos) e a definição de regras de comparabilidade para limitar jogos de medição: tentativas oportunistas de manipular a escolha, a medição ou a apresentação de indicadores para favorecer a posição sem melhoria efetiva do desempenho, o que justifica políticas de controlo e validação das métricas (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Carroll & Marginson, 2021).

No mesmo raciocínio, os estados afetivos do principal executivo influenciam prioridades de gestão; assim, quando essa sensibilidade é elevada, é observada maior atenção à responsabilidade social e ao desempenho ambiental (Carmona & Ezzamel, 2023; L. Wang et al., 2023). Deste modo, nos painéis de gestão é valorizada a inclusão de indicadores de responsabilidade social e de clima interno, como emissões e consumo de energia por unidade de serviço, satisfação e rotação de

colaboradores, para que o sistema de controlo traduza a estratégia e os valores definidos (Carmona & Ezzamel, 2023; Carrera et al., 2023; Hussein et al., 2023). Além disso, no setor hoteleiro, essa inclusão é suportada por referenciais técnicos e por PCG, por meio dos quais é assegurada medição verificável e comparável, com recurso, por exemplo, a métricas de eficiência energética alinhadas com a ISO 50001 e a indicadores operacionais usados em *benchmarking* (Carmona & Ezzamel, 2023; Hussein et al., 2023).

Quando é valorizada a ordem e a rastreabilidade, é conferida primazia à adoção do USALI, referencial que padroniza o reporte por centros de responsabilidade e articula, por departamento, custos críticos, produtividade e qualidade de serviço (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016). Dessa forma, são facilitadas reconciliações, leitura de margens e percursos de validação para auditoria interna, o que viabiliza *benchmarking* controlado entre unidades (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016; T. C. Wang & Huang, 2021).

Na orçamentação, perfis com tendência para prudência e organização conduzem a metas claras e a análise de desvios com frequência, ligando autocontrolo a rotinas de fecho e a relatórios por centro com planos de ação descritos de forma explícita (Carroll & Marginson, 2021; Maas & Shi, 2023). Em termos práticos, tal implica que o orçamento passa a servir como guia disciplinado do comportamento, com verificações regulares e documentação por área, em linha com as práticas setoriais de reporte por centro de responsabilidade (Campos, Gomes, et al., 2022; Correia et al., 2016). Em contraste, quando a aversão à perda é elevada, é criada folga orçamental como proteção e a dificuldade das metas é ajustada para preservar motivação e aprendizagem das equipas de serviço (Maas & Shi, 2023; Moffitt et al., 2023). Por fim, na delegação, a autonomia atribuída a alojamento, restauração e bebidas e gestão de receitas depende da perceção de habilidade relativa, entendida como a avaliação da capacidade do subordinado face à do gestor e às exigências da tarefa (Maas & Shi, 2023). Quando essa habilidade é avaliada como superior e as decisões requerem maior domínio técnico, é conferida mais autonomia e responsabilidade; quando é avaliada como inferior, são fixados limites e é reforçada a centralização, com suporte em relatórios por centro (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016; Maas & Shi, 2023).

Na seleção de métricas, o peso dado a RevPAR ou TRevPAR varia com o estilo da liderança e com a sua atitude face a risco, comparação com pares e exploração de novas oportunidades, pelo que gestores mais abertos a experimentar soluções tendem a valorizar receita total e vendas cruzadas, enquanto perfis mais cautelosos privilegiam o quarto como unidade de análise principal (Carroll & Marginson, 2021; Lima Santos et al., 2020; Vries et al., 2016; Weller & Thulin, 2012). Quando a tolerância ao risco é maior, as metas de preço e ocupação são empurradas para cima e aceita-se maior variação do RevPAR em cenários de procura forte, o que se traduz em políticas comerciais mais agressivas, com tetos de desconto mais elevados e janelas de estadia menos restritivas em certos períodos (Lei et al., 2019; Weller & Thulin, 2012). Quando prevalece prudência, a proteção da margem e o controlo de canais ganham primazia, pelo que são frequentes barreiras tarifárias e limites por agências de viagens online para reduzir erosão de preço e preservar previsibilidade do

resultado por segmento e período (Campos, Gomes, et al., 2022; Lei et al., 2019). Em perfis com curiosidade e procura de novidade, o foco desloca-se para TReVPAR, com metas por centro e venda cruzada entre alojamento, Restauração e Bebidas e spa, de forma a coordenar esforços e elevar a receita total por unidade disponível (Lima Santos et al., 2020; Vries et al., 2016).

Na governança, perfis com integridade e baixa propensão para oportunismo favorecem segregação de funções, auditorias independentes e metas coletivas com validação externa, o que reduz espaço para manipulação de resultados e reforça confiança interna e externa (Francoeur et al., 2021; Pletzer et al., 2020) Em paralelo, quando sinais de traços sombrios (narcisismo, maquiavelismo e psicopatia) surgem na alta direção, ganham peso plafonds para incentivos puramente financeiros de curto prazo e trilhos de validação mais granulares, medida que limita oportunidades de relato oportunista e de enviesamento na avaliação (Pletzer et al., 2020; Vries et al., 2017). Em tecnologia, perfis com curiosidade e procura de novidade associam-se a integração de fontes externas e internas com previsão apoiada em *Property Management System* (PMS), *Point of Sale* (POS) e *Enterprise Resource Planning* (ERP), o que aumenta detalhe e velocidade de resposta e cria base para decisões com mais qualidade (Oyewo et al., 2023; Wynn & Jones, 2022).

Concluindo, fica estabelecido que disposições do executivo influenciam o que se observa e se valoriza, o que afeta seleção de métricas e desenho de incentivos; influenciam atitudes face a risco e comparação com pares, o que afeta avaliação e delegação; e orientam preferências tecnológicas e ambientais, o que afeta arquitetura do sistema e disciplina de reporte (Ashton & Lee, 2020; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023).

1.5.3. Identificação e avaliação dos traços de personalidade nos executivos.

Os traços de personalidade representam tendências internas e duradouras que orientam a atenção, a motivação e o modo como cada pessoa reage às situações. Por essa razão, influenciam o que o indivíduo observa, valoriza e decide, sobretudo em contextos que envolvem risco e incerteza (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020). Por outras palavras, funcionam como filtros psicológicos que organizam prioridades e determinam quais sinais do ambiente recebem mais importância, o que ajuda a compreender a coerência e continuidade do comportamento ao longo do tempo (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018). Essa consistência torna-se mais visível quando o ambiente permite maior liberdade de expressão individual, como ocorre em contextos competitivos, com pressão por resultados e comparação entre (Aabo et al., 2024; Abood, 2019; Carroll & Marginson, 2021; Vries et al., 2016).

Para avaliar os traços de personalidade, destacam-se dois modelos amplamente estudados e aplicados: o *Big Five* e o HEXACO (Abood, 2019; Novikova & Vorobyeva, 2019; Vries et al., 2016). O *Big Five* agrupa a personalidade em cinco grandes dimensões, enquanto o HEXACO, a partir dessa estrutura, acrescenta a dimensão Honestidade–Humildade e redefine a Emocionalidade, oferecendo uma leitura mais completa da integridade, do altruísmo e da conduta íntegra em cargos de gestão (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; K. Lee et al., 2022; Pletzer et al., 2020; Weller &

Thulin, 2012). O modelo HEXACO é particularmente indicado em estudos sobre ética, governança e risco de oportunismo, porque a dimensão Honestidade–Humildade associa-se diretamente à justiça, à ética e à rejeição de práticas manipuladoras (Bech, 2018; Vries et al., 2016; Weller & Thulin, 2012).

Devido ao seu contributo importa perceber em que consistem as dimensões do HEXACO. Observa-se que a dimensão Honestidade–Humildade se relaciona com a tendência para agir com integridade, sinceridade e modéstia. Esta dimensão reflete a disposição para respeitar regras, rejeitar manipulação e evitar comportamentos oportunistas, características que sustentam decisões éticas e transparência em cargos de gestão (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; K. Lee et al., 2022; Pletzer et al., 2020; Weller & Thulin, 2012). Valores elevados nesta dimensão associam-se à fiabilidade e ao cumprimento das normas da organização, sobretudo em ambientes onde existem sistemas de avaliação e recompensa (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020). No que diz respeito à Emocionalidade, esta dimensão abrange as facetas de medo, ansiedade, dependência e sentimentalidade, que expressam necessidade de segurança e sensibilidade a situações de perda (Ashton & Lee, 2020). Pessoas com níveis mais altos tendem a evitar riscos e procuram estabilidade, o que indica maior cautela em contextos de incerteza e preocupação com a segurança emocional (Vries et al., 2017). Esta dimensão relaciona-se também com a procura de apoio e com estilos de decisão mais colaborativos, mas pode aumentar a vulnerabilidade emocional sob pressão (Weller & Thulin, 2012). Quanto à Extroversão, esta dimensão está associada à energia social e à confiança nas interações interpessoais, refletindo maior envolvimento e motivação em ambientes de grupo (Ashton & Lee, 2020). As facetas de autoestima, Ousadia Social, sociabilidade e vivacidade revelam predisposição para comunicar e interagir ativamente com os outros, característica essencial para a gestão de equipas (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Barros & Felipe, 2015; Carroll & Marginson, 2021). Executivos com níveis elevados de extroversão tendem a reagir rapidamente a estímulos externos, a adaptar decisões e a criar um ambiente de trabalho dinâmico e positivo (Ashton & Lee, 2020). Em seguida, a Amabilidade reflete a capacidade de cooperar, de demonstrar empatia e de resolver conflitos de forma construtiva, sendo considerada um fator central na manutenção de relações estáveis e respeitadas (Ashton & Lee, 2020). As suas facetas de perdão, gentileza, flexibilidade e paciência traduzem predisposição para o diálogo e para a colaboração, elementos que fortalecem a confiança mútua dentro das equipas (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Barros & Felipe, 2015; Carroll & Marginson, 2021). Gestores com este perfil tendem a promover um clima organizacional harmonioso, reduzindo a probabilidade de conflito e estimulando a cooperação (Ashton & Lee, 2020; Maas & Shi, 2023; L. Wang et al., 2023). Relativamente à Conscienciosidade, esta dimensão evidencia a organização, a diligência e o autocontrolo pessoal, representando compromisso com a responsabilidade e com o cumprimento de objetivos (Ashton, 2018). Traços elevados desta dimensão associam-se a maior atenção ao detalhe, disciplina e rigor na execução de tarefas, fatores que contribuem para a fiabilidade dos processos e a consistência dos resultados (Maas & Shi, 2023). Nas funções executivas, a Conscienciosidade é vista como indicador de previsibilidade e credibilidade, pois reflete estabilidade

e cumprimento rigoroso das normas (Ashton, 2018) Por fim, a Abertura à Experiência caracteriza-se pela curiosidade intelectual, criatividade e interesse por novas ideias, que sustentam atitudes exploratórias e inovação em contextos organizacionais (Ashton & Lee, 2020). As suas facetas de apreciação estética, imaginação, curiosidade e não convencionalidade traduzem abertura a novas perspectivas e receptividade à mudança, essenciais em ambientes competitivos (Wynn & Jones, 2022). Níveis elevados nesta dimensão estão ligados à adoção de novas tecnologias e ao desenvolvimento de soluções criativas que favorecem a aprendizagem e o pensamento estratégico na liderança (Ashton & Lee, 2020). Em conjunto, estas seis dimensões permitem avaliar de forma integrada a influência da personalidade na tomada de decisão e no desempenho organizacional, de modo a interligar aspetos éticos, cognitivos e relacionais (Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020).

A capacidade preditiva dos traços de personalidade traduz-se na possibilidade de compreender e antecipar padrões de decisão e de comportamento com base em características individuais relativamente estáveis (Ashton, 2018; Novikova & Vorobyeva, 2019). Esses traços orientam a atenção, determinam o que é valorizado e influenciam a forma como cada pessoa responde a estímulos do meio, o que ajuda a explicar as diferenças na tomada de decisão em contextos de risco e de incerteza (Ashton & Lee, 2020; Carmona & Ezzamel, 2023; Vries et al., 2016). Assim, em ambientes empresariais, a personalidade afeta a perceção da informação, a avaliação de riscos e a definição das estratégias de ação, que se observam na escolha de objetivos e na forma como a autoridade é exercida (Carroll & Marginson, 2021; Serra, 2021; Wang & Chen, 2020). Essa relação foi possível graças ao modelo HEXACO que concedeu a interligação de características observáveis com fatores de desempenho, ética e governança. Como resultado, dimensões antes consideradas subjetivas passaram a ser tratadas como indicadores mensuráveis de comportamento organizacional (Carmona & Ezzamel, 2023; K. Lee et al., 2022; Pletzer et al., 2020; Serra, 2021; Vries et al., 2017; S. Wang & Chen, 2020).

Como reforço a tais noções, a evidência empírica mostra que a personalidade exerce influência direta sobre o modo como as decisões são justificadas e implementadas (Borgholthaus et al., 2023; Oyewo et al., 2023; Qiu et al., 2023). Como exemplos, os traços de Conscienciosidade e Honestidade–Humildade associam-se a fiabilidade de reporte, cumprimento de normas e transparência, enquanto a Abertura à Experiência se liga à inovação estruturada e à introdução de métricas orientadas para o futuro (Ashton & Lee, 2020; Z. Liu et al., 2023; Weller & Thulin, 2012). A Amabilidade, por sua vez, relaciona-se com a cooperação e a resolução de conflitos, e a Extroversão com a comunicação ativa e a sensibilidade ao ambiente externo (K. Lee et al., 2022; Vries et al., 2016; L. Wang et al., 2023).

Quanto às vantagens do modelo HEXACO, a integração da dimensão Honestidade–Humildade trouxe nova clareza sobre o papel da ética e do autocontrolo no comportamento executivo, as causas da manipulação e dos desvios de conduta em cargos de liderança (Ashton & Lee, 2020; K. Lee et al., 2022; Vries et al., 2016). Níveis elevados nesta dimensão, como já referido, indicam tendência para a justiça, a sinceridade e a modéstia, compreendendo a probabilidade de

comportamentos exploratórios e de decisões motivadas pelo interesse pessoal (Borgholthaus et al., 2023; Szabó et al., 2021). Em contrapartida, valores baixos de Honestidade–Humildade e Conscienciosidade relacionam-se com traços da “Tríade Negra” (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia) descrevem perfis mais propensos a manipular, controlar e procurar domínio sobre os outros (Borgholthaus et al., 2023; Francoeur et al., 2021; Liao et al., 2024; Szabó et al., 2021; Vries et al., 2017). A presença destes traços sombrios associa-se a decisões oportunistas, menor sensibilidade ética e resistência a mecanismos de controlo, o que pode gerar riscos para a integridade das práticas de gestão e para a cultura organizacional (Borgholthaus et al., 2023; Francoeur et al., 2021; Liao et al., 2024; Szabó et al., 2021; Vries et al., 2017). Em oposição, níveis elevados de Honestidade–Humildade, Conscienciosidade e Amabilidade tendem a associar-se a maior orientação ética, o que favorece comportamentos cooperativos, comunicação transparente e confiança nas relações de trabalho (Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020). A aplicação prática destas relações confirma que a personalidade influencia diretamente a qualidade da liderança, pois executivos com traços éticos elevados tendem a respeitar regras, valorizar o mérito e rejeitar práticas oportunistas, ao passo que perfis mais manipuladores acentuam a tomada de risco excessivo e a instabilidade decisória (Carroll & Marginson, 2021; S. Lee et al., 2020).

Embora apresente utilidade reconhecida, o modelo HEXACO possui limitações que devem ser tidas em conta. A utilização constante de questionários de autorrelato pode introduzir enviesamentos, uma vez que as respostas costumam ser ajustadas a padrões socialmente aceites ou à imagem que o indivíduo pretende projetar, o que pode comprometer a precisão dos resultados (Ashton, 2018; Bech, 2018; Borgholthaus et al., 2023). Além disso, o contexto profissional exerce influência sobre a expressão dos traços de personalidade, o que reduz diferenças entre pessoas em ambientes com normas muito rígidas ou forte controlo (Carroll & Marginson, 2021; Vries et al., 2016, 2017). Para aumentar a fiabilidade dos resultados, é aconselhada a utilização conjunta de questionários, entrevistas e observação direta, uma vez que essa combinação permite uma compreensão mais ampla e fiel dos comportamentos avaliados (Ashton & Lee, 2020; Bech, 2018; Lavarda & Bellucci, 2022).

Em Portugal, o modelo HEXACO foi adaptado e validado com resultados consistentes, com a demonstração de boa fiabilidade interna e equivalência concetual entre a versão portuguesa e a original. Tal assegura que as dimensões e os significados dos itens se ajustam à cultura e ao idioma, o que viabilizou a comparação de resultados nacionais com estudos internacionais de forma segura e coerente (Bech, 2018; K. Lee et al., 2022; Pais, 2021).

No seu todo, o modelo HEXACO oferece uma estrutura sólida para analisar a personalidade e as suas implicações na liderança e na tomada de decisão. A sua base empírica robusta, aliada à adaptação cultural e linguística, confirma o seu valor como instrumento de diagnóstico e de previsão comportamental (Ashton & Lee, 2020; Carmona & Ezzamel, 2023; Vries et al., 2017). O modelo afirma-se como referência central para compreender como os traços de personalidade influenciam

o comportamento ético, a governança e o uso de PCG (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Carroll & Marginson, 2021; Oyewo et al., 2023).

1.5.4. Dimensões de personalidade e influência nas práticas de contabilidade de gestão

A relação entre os traços de personalidade e as PCG assume importância particular no setor hoteleiro, onde a tomada de decisão resulta da combinação entre dados financeiros, pressões de mercado e coordenação de equipas numerosas (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Pais, 2021; Sobaih et al., 2022). Os traços individuais dos gestores influenciam a recolha, o tratamento e o uso da informação, o que tende a moldar o equilíbrio entre controlo, flexibilidade e inovação nos sistemas de gestão (Ashton & Lee, 2020; Carmona & Ezzamel, 2023; Diavastis, 2024). Deste modo, a análise da personalidade fornece um enquadramento útil para compreender porque é que sistemas de contabilidade idênticos produzem resultados distintos, conforme o perfil e as disposições de quem decide (Giffen et al., 2023; Vries et al., 2016).

Entre as dimensões do modelo HEXACO, a Honestidade–Humildade destaca-se pela associação à integridade, à imparcialidade e à ética profissional. Na hoteleira, este traço manifesta-se através da transparência nos registos, da reconciliação rigorosa de contas e da preocupação com a verificação das operações (Ashton, 2018; Özkan et al., 2025; Weller & Thulin, 2012). Gestores com este perfil tendem a exigir validações documentais e justificações detalhadas de variações, promovendo uma cultura da organização orientada para a integridade (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Sobaih et al., 2022; Vries et al., 2017). O controlo interno e o cumprimento dos procedimentos tornam-se, assim, extensões diretas desse traço ético. A comparação de margens departamentais com séries históricas e padrões do setor constitui uma prática que assegura coerência, fiabilidade e confiança nos relatórios internos (Lima Santos et al., 2020; Panno, 2020). Onde prevalece uma liderança honesta e imparcial, as reconciliações entre departamentos e a validação de lançamentos que contribuem para uma maior credibilidade das demonstrações e para o fortalecimento da confiança organizacional (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Özkan et al., 2025).

A Conscienciosidade reforça este mesmo eixo de comportamento ético, refletindo disciplina, persistência e sentido de responsabilidade (Ashton, 2018; K. Lee et al., 2022). Em organizações hoteleiras, esse traço associa-se à execução de orçamentos baseados em dados históricos e previsões de procura, à análise sistemática de desvios e à rápida implementação de medidas corretivas (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Correia et al., 2016; Vale, 2020). A gestão de stocks e o controlo de custos-padrão integram-se nesse padrão comportamental, reduzindo desperdício e aumentando da eficiência global (Oyewo et al., 2023; Panno, 2020). Quando a conscienciosidade se encontra diminuída, observa-se desorganização, falhas de registo e negligência nos mecanismos de verificação, o que compromete a qualidade da informação contabilística e a tempestividade do controlo (Riedi et al., 2020; Sobaih et al., 2022). Em contrapartida, o gestor consciencioso valoriza o cumprimento de prazos, a fiabilidade dos dados e

a documentação verificável, atributos que reforçam o valor da contabilidade de gestão como instrumento de decisão (Alvarez et al., 2021; Ashton, 2018; Carmona & Ezzamel, 2023).

A Emocionalidade, designada também sensibilidade emocional, descreve a tendência para reagir de forma intensa a situações de incerteza e risco (Ashton & Lee, 2020; Weller & Thulin, 2012; Yang et al., 2020). No contexto hoteleiro, esse traço pode refletir-se nas decisões de planeamento financeiro e de gestão orçamental. Gestores com elevada Emocionalidade tendem a adotar políticas prudentes, estabelecendo reservas orçamentais e cláusulas contratuais que assegurem estabilidade em períodos de menor procura (Barros & Felipe, 2015; Panno, 2020; Sabater-Grande et al., 2022; Yang et al., 2020). Essa postura reduz a exposição a imprevistos, mas pode limitar a capacidade de aproveitar oportunidades de mercado (Aabo et al., 2024; Chang et al., 2023; Yang et al., 2020)). Em perfis emocionalmente mais estáveis, caracterizados por otimismo e autoconfiança, observa-se maior propensão para ajustar preços e margens de segurança com rapidez, potenciando ganhos durante períodos de elevada procura (Carroll & Marginson, 2021; Liao et al., 2024; L. Wang et al., 2023; Yang et al., 2020). Nestas situações, o planeamento orçamental é sustentado por relatórios, assegurando agilidade na resposta às flutuações do mercado (Lei et al., 2019; T. C. Wang & Huang, 2021). Assim, a Emocionalidade do gestor tende a associar-se à sua perceção de risco e à estrutura das decisões orçamentais, com reflexos diretos na liquidez e na estabilidade financeira (Alola et al., 2024; Ashton, 2018; Brooks & Williams, 2021).

A Extroversão reflete a predisposição para a sociabilidade, comunicação e partilha de informação (Ashton & Lee, 2020; Liao et al., 2024). Em organizações onde esse traço predomina, as PCG funcionam como uma linguagem comum de desempenho, facilitando a coordenação entre áreas e a disseminação de metas (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Carmona & Ezzamel, 2023; Sobaih et al., 2022). O gestor extrovertido incentiva a realização de reuniões regulares e a discussão de resultados com base em relatórios claros e visuais, fomentando entendimento partilhado das metas e dos desvios (Aabo et al., 2024; Diavastis, 2024; Köseoglu et al., 2020; Vale, 2020). Este ambiente comunicativo contribui para correções rápidas e partilha de boas práticas, ao passo que lideranças reservadas tendem a centralizar a informação, atrasando decisões e reduzindo a capacidade de resposta (Aabo et al., 2024; Giffen et al., 2023; Oyewo et al., 2023). A forma como a contabilidade de gestão é utilizada nas equipas pode, portanto, depender do grau de abertura relacional e do estilo de liderança do gestor (Ashton, 2018; Carroll & Marginson, 2021).

A Amabilidade, caracterizada pela empatia e pela cooperação, reforça a vertente social da contabilidade de gestão. Quando este traço é elevado, as práticas contabilísticas são aplicadas de modo coletivo, favorecendo diálogo e compromisso com os objetivos da organização (Ashton, 2018; Özkan et al., 2025; Pletzer et al., 2020). Nessas equipas, a análise de custos assume papel formativo, permitindo a identificação de melhorias sem carácter punitivo (Aabo et al., 2024; Carmona & Ezzamel, 2023). As reuniões de resultado convertem-se em espaços de discussão conjunta e responsabilização partilhada (Alvarez et al., 2021; Campos, Lima Santos, et al., 2022). A disposição cooperativa e o respeito pelas normas comuns facilitam ainda a adoção de métricas conjuntas, como

custos por serviço ou índices de satisfação do hóspede, reforçando a percepção de justiça e interdependência (Hussein et al., 2023; Nain et al., 2020). Quando a amabilidade é reduzida, surgem climas competitivos e fragmentados, nos quais os relatórios são interpretados como instrumentos de controlo hierárquico (Aabo et al., 2024; Carmona & Ezzamel, 2023)). A presença de uma liderança empática e social contribui, assim, para a transformação da contabilidade de gestão em instrumento de confiança e aprendizagem (Özkan et al., 2025; Sobaih et al., 2022).

A Abertura à Experiência traduz curiosidade intelectual, criatividade e disposição para explorar novas abordagens (Ashton & Lee, 2020; Z. Liu et al., 2023; Loukil & Yousfi, 2022; Vărzaru et al., 2022) Em contexto hoteleiro, esta dimensão pode associar-se à adoção de soluções tecnológicas que modernizam os sistemas de informação e reforçam o papel estratégico da contabilidade de gestão (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Wynn & Jones, 2022). Gestores com níveis elevados deste traço integram plataformas como *Property Management System (PMS)*, *Point of Sale (POS)* e *Enterprise Resource Planning (ERP)*, criando sistemas capazes de fornecer dados de custos e receitas em tempo real (Diavastis, 2024). Esta integração facilita a previsão de resultados e o ajustamento dinâmico das políticas tarifárias (Alvarez et al., 2021; Lei et al., 2019). A orientação inovadora desses gestores também se manifesta na inclusão de métricas não financeiras, como indicadores de sustentabilidade ambiental, satisfação dos colaboradores ou eficiência energética (Alreahi et al., 2023; Carrera et al., 2023; Z. Liu et al., 2023; Loukil & Yousfi, 2022; Vărzaru et al., 2022). O uso destas variáveis amplia a visão de desempenho e reforça a integração entre contabilidade, responsabilidade social e estratégia (Özkan et al., 2025; Sobaih et al., 2022). Em contraste, perfis menos abertos tendem a conservar práticas convencionais e relatórios descritivos limitados, reduzindo a agilidade de adaptação às alterações do mercado (Oyewo et al., 2023; Panno, 2020).

As interações entre dimensões de personalidade ajudam a explicar as variações mais complexas no comportamento dos gestores e, conseqüentemente, nas práticas contabilísticas observadas (Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020). Quando a Honestidade–Humildade e a Conscienciosidade se combinam em níveis elevados, verifica-se reporte consistente, controlo interno robusto e cultura de integridade organizacional (Aabo et al., 2024; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Özkan et al., 2025; Trevisan & Mouritsen, 2023; Vries et al., 2017). Se a estas dimensões se juntar a Abertura à Experiência, observa-se inovação responsável, com introdução tecnológica sustentada por rigor e prudência (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Özkan et al., 2025; Sobaih et al., 2022; Trevisan & Mouritsen, 2023; Vries et al., 2017; Wynn & Jones, 2022). Por oposição, a conjugação de baixa honestidade e reduzida conscienciosidade tende a gerar práticas oportunistas, omissões e manipulação de resultados (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018; Vries et al., 2017; Weller & Thulin, 2012). Em organizações hoteleiras, estas disposições podem traduzir-se em subavaliação de custos, deficiências de inventário e planeamento orçamental pouco fiável (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Vale, 2020). Assim, a estrutura de personalidade dos gestores condiciona a consistência das informações financeiras e a confiança no sistema de controlo interno.

Com base na literatura empírica disponível, é possível identificar padrões práticos que evidenciam a forma como as dimensões de personalidade se refletem na utilização das PCG no setor hoteleiro. Estes exemplos não descrevem unidades específicas, mas resultam da síntese de evidência publicada em diferentes estudos empíricos e teóricos. As análises de Alvarez et al. (2021), Campos, Gomes, et al. (2022) e Panno (2020) relatam o impacto das PCG no desempenho das unidades hoteleiras, salientando a importância do reporte fiável, da integração interdepartamental e da adaptação dos instrumentos de controlo à realidade operacional. Os contributos de Oyewo et al. (2023), Özkan et al. (2025) e Sobaih et al. (2022) acrescentam evidência sobre o papel dos traços de personalidade e da liderança ética na adoção de práticas contabilísticas eficazes. Complementarmente, os estudos de Alola et al. (2024), Diavastis (2024), Lei et al. (2019) e T. C. Wang e Huang (2021) fornecem enquadramento contextual, relacionando inovação tecnológica, flexibilidade tarifária e gestão emocional com a tomada de decisão no setor hoteleiro. No conjunto, estes trabalhos permitem compreender de que modo traços como a Conscienciosidade, a Abertura à Experiência e a Honestidade–Humildade se associam à utilização estratégica da contabilidade de gestão e à melhoria do desempenho operacional.

A literatura sobre contabilidade de gestão no setor hoteleiro evidencia ainda que a forma como os gestores utilizam a informação contabilística está fortemente associada às suas disposições individuais e à estrutura organizacional em que operam. Campos, Gomes, et al. (2022) referem que a relevância das PCG depende da forma como os gestores interpretam e utilizam a informação gerada pelos sistemas contabilísticos, salientando a importância da colaboração entre departamentos e da adaptação dos instrumentos de controlo às necessidades operacionais de cada unidade. Estas conclusões permitem inferir que lideranças caracterizadas por maior conscienciosidade e abertura à inovação tendem a valorizar práticas orientadas para o apoio à decisão, promovendo transparência e rigor na utilização dos sistemas de contabilidade de gestão (Alvarez et al., 2021; Panno, 2020).

No campo da gestão de receitas, estudos centrados em políticas tarifárias e estratégias de preço demonstram que o grau de flexibilidade e de resposta à procura está associado à capacidade de liderança e à orientação estratégica dos gestores (Lei et al., 2019; T. C. Wang & Huang, 2021). Embora essas investigações não analisem diretamente traços de personalidade, os padrões observados de comportamento permitem associar estilos mais abertos e analíticos a decisões tarifárias dinâmicas, enquanto perfis mais conservadores tendem a adotar estratégias de preço estático. Assim, a literatura sugere que as diferenças de desempenho identificadas nas unidades hoteleiras resultam não apenas da estrutura técnica dos sistemas contabilísticos, mas também da forma como as características pessoais dos gestores condicionam a interpretação e a aplicação da informação no processo de decisão (Ashton & Lee, 2020; Carmona & Ezzamel, 2023).

As dimensões de personalidade exercem também influência significativa sobre os modelos de governança e os sistemas de incentivos utilizados nas unidades hoteleiras (Aabo et al., 2024; Vries et al., 2017). Perfis com Honestidade–Humildade e Conscienciosidade elevadas estruturam

sistemas de recompensa baseados em metas coletivas e indicadores verificáveis, reforçando o alinhamento entre desempenho individual e objetivos organizacionais (Ashton & Lee, 2020; Özkan et al., 2025). Nesses contextos, a transparência é mantida por processos de validação cruzada e auditorias independentes, assegurando fiabilidade aos resultados reportados (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Diavastis, 2024; Oyewo et al., 2023).

Quando a integridade se encontra comprometida, observa-se preferência por incentivos individuais de curto prazo e práticas suscetíveis a manipulação, o que reduz a confiança e a estabilidade organizacional (Borgholthaus et al., 2023; Sobaih et al., 2022). A literatura evidencia que a ausência de princípios éticos nas lideranças aumenta a propensão a distorções de resultados e a comportamentos de auto-benefício (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Vries et al., 2017). Já as lideranças orientadas pela ética e pela responsabilidade social fortalecem o compromisso das equipas e a legitimidade dos processos de controlo (Hussein et al., 2023; Özkan et al., 2025).

O perfil do gestor atua, portanto, como variável mediadora entre a estrutura técnica dos sistemas de contabilidade de gestão e a forma como estes são compreendidos e aplicados (Carmona & Ezzamel, 2023; Chang et al., 2023). A contabilidade de gestão não depende apenas da sofisticação dos instrumentos utilizados, mas da interpretação humana que lhes confere significado estratégico. Essa interação é especialmente visível na hotelaria, setor em que a pressão sobre margens e reputação exige decisões rápidas, baseadas tanto em dados objetivos como em valores pessoais (Alvarez et al., 2021; Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022).

O sucesso de um sistema de controlo eficaz resulta da compatibilidade entre o perfil psicológico do gestor, a cultura organizacional e as exigências do mercado (Giffen et al., 2023; Vries et al., 2016). Quando essa harmonia é alcançada, a informação contabilística transforma-se em instrumento de liderança responsável e de sustentabilidade (Oyewo et al., 2023; Özkan et al., 2025; Vărzaru et al., 2022). Em contrapartida, a desarticulação entre traços de personalidade e contexto de gestão converte a contabilidade num processo meramente burocrático, desprovido de valor de decisão (Campos, Gomes, et al., 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Dlamini, 2023).

Conclui-se, assim, que as dimensões de personalidade constituem determinantes comportamentais das PCG no setor hoteleiro. Cada traço influencia o modo como são planeadas, controladas e comunicadas as informações de desempenho, traduzindo-se em estilos distintos de liderança e de tomada de decisão (Ashton, 2018; Carmona & Ezzamel, 2023; Sobaih et al., 2022). A coerência entre o perfil do gestor e a arquitetura do sistema de gestão determina, em última instância, a qualidade da informação produzida e a eficácia das ações de controlo. A investigação atual indica, portanto, que compreender a personalidade do decisor é compreender o próprio modo como a organização pensa e age através dos seus sistemas contabilísticos (Ashton & Lee, 2020; Campos, Lima Santos, et al., 2022).

A análise das dimensões de personalidade evidencia, portanto, que as diferenças individuais influenciam o modo como os executivos interpretam e aplicam a informação contabilística. No entanto, a eficácia da decisão não depende apenas dessas características internas. Fatores como a formação, a experiência profissional e a diversidade de percursos completam a compreensão do perfil do gestor, tema que é desenvolvido no ponto seguinte.

1.6. O perfil do executivo: Formação, experiência e diversidade como fatores de decisão

O perfil do executivo constitui um papel central na eficácia das PCG e na *performance* da organização (Oyewo et al., 2023). Resulta da combinação entre formação, experiência, diversidade e traços de personalidade, elementos que moldam a leitura da informação e o percurso que conduz da análise à decisão (Aabo et al., 2024; Carmona & Ezzamel, 2023; Mubeen et al., 2021; Trevisan & Mouritsen, 2023). Cada um destes fatores influencia as escolhas orçamentais, a definição de indicadores e o desenho dos controlos internos, o que revela a interdependência entre competências individuais e práticas de gestão (Chang et al., 2023; Oyewo et al., 2023; L. Wang et al., 2023).

A formação académica destaca-se como vetor de diferenciação. Executivos com sólida preparação em finanças, análise de dados e gestão operacional demonstram maior capacidade para interpretar métricas, avaliar custos e definir metas verificáveis, favorecendo o uso de práticas analíticas e a integração de indicadores não financeiros relevantes (Alvarez et al., 2021; Carroll & Marginson, 2021; S. Wang & Chen, 2020). Estudos apontam para uma correlação positiva entre o nível educacional e o desempenho da organização, sobretudo quando a formação é complementada por experiência externa que potencia a capacidade de adaptação e de decisão em contextos incertos (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019). Quanto à experiência, no entanto, nem toda tem o mesmo peso. A simples antiguidade não garante qualidade na gestão, neste sentido é mais relevante a exposição a diferentes contextos e a aprendizagem contínua (Kalkhouran et al., 2017). A atualização técnica e a formação permanente ampliam a abertura a ferramentas preditivas e a processos de melhoria, de forma a promover a capacidade de adaptação (Aabo et al., 2024; Alvarez et al., 2021).

No setor hoteleiro, a influência do perfil do gestor é particularmente visível. A sazonalidade, a pressão operacional e a concentração de autoridade tornam o decisor o principal responsável pela utilidade dos sistemas de gestão (Campos, Gomes, et al., 2022; Horvat & Mojzer, 2019). Gestores com maior literacia financeira e experiência analítica demonstram maior consistência nos processos de fecho e reconciliação de dados, o que favorece decisões operacionais mais oportunas e baseadas em evidência (Campos, Gomes, et al., 2022; Oyewo et al., 2023; Panno, 2020).

A dimensão da diversidade acrescenta profundidade à análise. Diferenças de género, idade e percurso profissional ampliam a variedade de perspetivas e reduzem vieses na interpretação da informação (Köseoglu et al., 2020; Wynn & Jones, 2022). Equipas heterogéneas tendem a combinar

métricas orientadas ao cliente com medidas de eficiência interna, o que provoca maior alinhamento entre operações, finanças e mercado (Alvarez et al., 2021). Ainda assim, estudos sugerem que em determinados contextos organizacionais, as executivas demonstram maior prudência na gestão do risco, embora tais diferenças se atenuem em empresas com elevado grau de profissionalização e políticas de liderança inclusiva (Expósito-Langa et al., 2023).

A personalidade do executivo constitui outro elemento decisivo. Traços como conscienciosidade, abertura à experiência e integridade sustentam a qualidade dos sistemas de controlo, a clareza de papéis e a fiabilidade dos dados (Carmona & Ezzamel, 2023; K. Lee & Ashton, 2009). Em contextos de forte pressão comercial, o equilíbrio entre rigor e flexibilidade torna-se essencial, exigindo estilos comunicacionais que conciliem métricas de reputação e indicadores de custo, com validações independentes para dados sensíveis (Carroll & Marginson, 2021; Panno, 2020).

Quando formação, experiência, diversidade e personalidade se combinam, fortalecem a capacidade das equipas de topo para extrair valor da informação dos sistemas e transformar dados em decisões estratégicas. Essa interação explica variações na eficiência operacional, na precisão das análises e na relação entre custos e benefícios das práticas adotadas (Aabo et al., 2024; Oyewo et al., 2023).

Por fim, o desenho dos sistemas de contabilidade de gestão deve refletir o perfil do executivo e o contexto da organização. Estruturas de menor dimensão beneficiam de soluções simples e relatórios sintéticos, enquanto organizações mais complexas requerem painéis integrados e informação detalhada (Campos, Gomes, et al., 2022). Assim, o alinhamento entre pessoa, processo e contexto emerge como princípio orientador essencial, que assegura que a informação sustente decisões de qualidade e promova um desempenho empresarial sustentável.

2. Metodologia

2.1. Desenho da Investigação

Em consonância com a pergunta de investigação “como e porquê o uso de PCG poderá ser associado aos perfis de personalidade dos executivos do sector hoteleiro?”; definiu-se como objetivo compreender de que forma e por que razão o uso das PCG (Alvarez et al., 2021; Bertz & Quinn, 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Chang et al., 2023) poderá estar associado aos perfis de personalidade dos executivos (Ashton, 2018; Coulacoglou & Saklofske, 2017; Francoeur et al., 2021; Schumacher et al., 2020; Spain, 2019; L. Wang et al., 2023) no sector hoteleiro português. Foi considerado adequado um enquadramento teórico baseado na literatura relativa às PCG (Alvarez et al., 2021; Bertz & Quinn, 2022; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Chang et al., 2023) e aos perfis de personalidade dos executivos (Borgholthaus et al., 2023; Brooks & Williams, 2021; Sabater-Grande et al., 2022).

Para o desenvolvimento do estudo, foi adotada a metodologia de estudo de caso múltiplo; de acordo com Yin (2018) consiste na investigação de dois ou mais casos de estudos sob a mesma metodologia e lógica a sua vantagem encontra-se na comparação e síntese transversal dos casos, o que reforça a robustez das conclusões. Por este motivo é considerada a mais adequada à natureza exploratória e interpretativa do problema em análise. Segundo Lavarda e Bellucci, (2022), o estudo de caso permite que sejam compreendidas dinâmicas organizacionais complexas através da análise integrada de processos, interações e práticas, favorecendo a precisão metodológica e a contextualização dos fenómenos estudados. A investigação enquadra-se numa abordagem qualitativa à qual incluiu-se uma componente quantitativa auxiliar (HEXACO) usada para caracterização descritiva do perfil, sem inferência estatística, em função do número reduzido de casos e do carácter exploratório.

Foram selecionados dois executivos, cada um pertencente a um hotel distinto. Os hotéis situam-se na região litoral norte de Portugal, zona de relevância turística e cultural, onde se encontra reconhecido património natural e histórico, como o Parque Natural do Litoral Norte (Decreto Regulamentar n. 6/2005, de 21 de julho, 2025). Esta área tem registado um crescimento consistente da procura turística (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2025), sendo apontada pelo Plano de Ação Regional Turismo do Porto e Norte (CCDR-N, 2025) como estratégica para a promoção e o desenvolvimento regional.

A literatura demonstra que a dimensão das empresas influencia o tipo de PCG adotadas, sendo que as de maior dimensão tendem a implementar sistemas mais complexos e formalizados (Hadid & Hamdan, 2022; Horvat & Mojzer, 2019), enquanto as pequenas e médias empresas recorrem, com maior frequência, a práticas tradicionais e informais, frequentemente limitadas por recursos escassos e menor estruturação (Bagus Budi et al., 2023; Lacerda et al., 2024; Riedi et al., 2020). Por esse motivo, a escolha dos hotéis foi efetuada tendo em conta a semelhança da sua dimensão,

de modo a assegurar a comparabilidade e a evitar que eventuais diferenças observadas resultassem do tamanho das empresas e não das PCG. Um dos hotéis possui 43 unidades de alojamento e o outro 44.

A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas e da aplicação do questionário de personalidade HEXACO-PI-R-100 (ver apêndices), previamente validado para a população portuguesa por Nunes e Pais (2021). As entrevistas foram conduzidas via plataforma *Microsoft Teams*, nos dias 17/10/2024 e 14/02/2025, com base num guião previamente elaborado (ver apêndices), que incluiu cinco partes: caracterização do entrevistado, uso de práticas tradicionais e contemporâneas, implementação de PCG, contabilidade de gestão inovadora e alterações nas práticas adotadas. Os questionários HEXACO foram disponibilizados através da ferramenta *Google Forms* e visaram a identificação do perfil de personalidade de cada executivo. Os dados obtidos foram tratados e organizados em folhas de cálculo no *Microsoft Excel*, o que permitiu efetuar a análise descritiva e comparativa dos resultados.

O tratamento dos dados obtidos do HEXACO seguiu as instruções oficiais disponibilizadas no site do modelo HEXACO – “*The HEXACO Personality Inventory – Revised*” (Lee & Ashton, 2009), tendo sido considerados os seis traços principais e respetivas facetas. O tratamento da informação qualitativa proveniente das entrevistas foi realizado através da análise de conteúdo, uma técnica considerada adequada à metodologia qualitativa. Desta forma, foi possível integrar a informação recolhida por via das entrevistas e dos questionários, assegurando uma compreensão global sobre o modo como as PCG são utilizadas pelos executivos e de que forma essas práticas se relacionam com os seus traços de personalidade.

2.2. Tratamento e análise de dados

O tratamento dos dados teve como propósito garantir que a informação obtida através das entrevistas e dos questionários de personalidade HEXACO fosse organizada, processada e interpretada de forma sistemática, rigorosa e coerente. De acordo com Yin, (2018), o rigor nesta fase é determinante para assegurar a validade e a fiabilidade dos resultados num estudo de caso. O procedimento seguiu uma lógica qualitativa com componente quantitativa auxiliar, o que possibilitou uma compreensão mais ampla e contextualizada do fenómeno estudado (Yin, 2018): a relação entre os perfis de personalidade dos executivos e o uso de PCG no setor hoteleiro. A análise qualitativa incidu sobre o conteúdo das entrevistas, procurando identificar padrões de discurso, expressões e atitudes que refletissem as perceções e comportamentos dos executivos relativamente à aplicação das PCG (Yin, 2018). Já a análise descritiva quantitativa centrou-se no tratamento descritivo dos resultados obtidos através do questionário HEXACO, permitindo descrever e comparar os traços e facetas de personalidade de cada participante (Lee & Ashton, 2009). Nos parágrafos seguintes será exposto o processo de tratamento de dados face às respostas das entrevistas e às do questionário HEXACO.

As entrevistas foram transcritas integralmente, preservando-se a integridade das expressões e o sentido original das respostas. Após a transcrição, procedeu-se a uma leitura inicial, com o intuito de familiarização com o conteúdo e identificação de ideias recorrentes. Posteriormente, registaram-se as informações relevantes como frases, expressões ou parágrafos foram agrupadas por temas e subtemas, permitindo uma sistematização clara do conteúdo. Este processo foi conduzido de forma repetitiva, com sucessivas leituras e reformulações, de modo a garantir consistência e fidelidade ao material empírico (Yin, 2018). Foi usado o *Microsoft Excel* para organizar as unidades de análise, facilitar a comparação entre os casos e construir matrizes de síntese. De acordo com (Yin, 2018), a análise de conteúdo implica três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Neste estudo, tais fases foram respeitadas. Na pré-análise, procedeu-se à leitura integral das transcrições. Na exploração do material, as informações foram refinadas e consolidadas. No tratamento dos resultados, foram identificadas as ideias centrais de cada entrevistado, permitindo interpretar os significados subjacentes às suas respostas. Durante o tratamento dos dados qualitativos, foram também identificadas expressões representativas de traços de personalidade, atitudes e valores, que serviram de ponte para a integração com os resultados do questionário HEXACO. Expressões relacionadas com prudência, organização, justiça, abertura a novas ideias ou necessidade de controlo foram interpretadas à luz das dimensões de personalidade propostas por Lee e Ashton, (2009). Este procedimento foi essencial para compreender de que modo determinados traços se manifestavam no discurso e se refletiam na adoção de PCG (Campos, Gomes, et al., 2022; Francoeur et al., 2021; Spain, 2019). Para garantir a credibilidade dos resultados, fez-se validação cruzada das informações recolhidas, comparando as obtidas nas entrevistas com os dados quantitativos do questionário HEXACO. Este cruzamento permitiu reforçar a validade interpretativa e reduzir a subjetividade da análise (Lavarda & Bellucci, 2022; Yin, 2018).

Os dados obtidos através do questionário HEXACO-PI-R (versão de 100 itens) foram tratados segundo as instruções oficiais disponibilizadas no *website* do modelo HEXACO (Lee & Ashton, 2009). O instrumento avalia seis dimensões de personalidade: Honestidade-Humildade, Emocionalidade, Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência, cada uma composta por quatro facetas, além de uma faceta intersticial designada Altruísmo (Lee & Ashton, 2009). A escolha deste instrumento baseou-se na sua validade psicométrica reconhecida em diferentes contextos culturais e organizacionais (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; Vries et al., 2016) e na existência de uma validação prévia para a população portuguesa, desenvolvida na Universidade de Coimbra, em 2021, a qual assegura a adequação linguística e cultural da versão utilizada (Pais, 2021). As respostas foram recolhidas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”). Para a subsequente interpretação elaborou-se uma escala de valores (abaixo).

Tabela 5. Escala de valores e interpretação respostas HEXACO.

Escala de valores	Interpretação geral	Significado
1,00	1,40 Baixo	Ausência ou oposição ao traço
1,50	2,40 Médio-Baixo	Pouca presença do traço
2,50	3,40 Médio	Neutro ou equilibrado
3,50	4,40 Médio-Alto	Tendência para o traço
4,50	5,00 Alto	Forte presença do traço

Fonte: Elaboração própria.

Posteriormente, os dados foram exportados para o *Microsoft Excel*, onde se aplicaram as operações de inversão, soma e cálculo das médias. Durante esta etapa, foi dada especial atenção aos itens invertidos, isto é, às afirmações formuladas no sentido oposto ao da característica avaliada (Lee & Ashton, 2009). Por exemplo, para um item da dimensão Conscienciosidade, “Gosto de manter tudo organizado”, um item invertido pode declarar “Não me importo se as minhas coisas estiverem desarrumadas”. Neste caso, uma resposta elevada (4 ou 5) indicaria menor Conscienciosidade. Assim, para assegurar coerência, aplicou-se a transformação recomendada pelos autores do modelo: o valor 1 converteu-se em 5, o 2 em 4, o 4 em 2 e o 5 em 1, permanecendo o 3 inalterado (Lee & Ashton, 2009). Esta regra garante que valores mais elevados representam níveis mais altos da característica avaliada, mantendo a consistência estatística e interpretativa (Ashton, 2018; K. Lee et al., 2022). Em seguida, foram calculadas as médias de cada faceta. Por exemplo, na dimensão Conscienciosidade, foram incluídas as facetas de Organização, Diligência, Perfeccionismo e Prudência, enquanto na Honestidade-Humildade se consideraram as facetas de Sinceridade, Justiça, Ausência de Ganância e Modéstia (Lee & Ashton, 2009). A faceta intersticial Altruísmo foi tratada separadamente (Lee & Ashton, 2009). O cálculo das médias permitiu obter valores diretos e intuitivos, facilmente interpretáveis como baixos, médios ou elevados. Nos capítulos seguintes, será feita apresentação mais detalhada dos dados recolhidos e dos resultados, com suporte em evidência selecionada, para fundamentação da análise e da discussão

3. Resultados

3.1. Questionário HEXACO

Após a aplicação do questionário HEXACO-PI-R, procedeu-se ao cálculo das médias por faceta e dimensão, segundo as instruções de cotação publicadas por Lee e Ashton (2009) e utilizadas no manual de validação portuguesa do instrumento (Pais, 2021). A interpretação dos resultados foi conduzida segundo o modelo teórico HEXACO proposto por (Ashton (2018b) e Lee e Ashton (2009), que organiza a personalidade em seis grandes dimensões, concetualizadas com base em evidência lexical e empírica robusta. A literatura sugere que cada domínio agrupa quatro facetas complementares que descrevem tendências comportamentais, cognitivas e emocionais (Ashton, 2018; K. Lee et al., 2022). Para cada dimensão, foram apuradas as médias (Tabela 6), bem como as das respetivas facetas, e discutido o seu significado psicológico à luz da investigação recente (Pletzer et al., 2020; Vries et al., 2016, 2017).

Tabela 6. Resultado das seis dimensões por executivo.

Dimensão	Executivo A	Executivo B
Honestidade-Humildade	4,06	3,88
Conscienciosidade	3,88	4,00
Extroversão	3,88	4,13
Abertura à experiência	3,56	4,13
Emocionalidade	3,38	2,81
Amabilidade	3,25	2,81
Faceta intersticial	4,25	4,25

Fonte: Elaboração própria.

3.1.1. Honestidade-Humildade

A dimensão Honestidade-Humildade apresentou a média mais elevada entre todos os domínios, com valor de 4,06 no Executivo A. No caso do Executivo B, tal não se verificou, tendo obtido 3,88, valor sendo considerado médio-alto de acordo com a escala de interpretação (Tabela 5). Segundo (Ashton, 2018; K. Lee & Ashton, 2009), reflete a tendência para agir de forma justa, modesta e ética, rejeitando comportamentos de manipulação, ganância e autoengrandecimento.

Tabela 7. Facetas da dimensão honestidade-humildade.

Honestidade - Humildade	Executivo A	Executivo B
Faceta		
Aversão à Ganância	4,25	2,75
Justiça	5	5
Modéstia	3,25	3,75
Sinceridade	3,75	4
Média Geral	4,06 (DP=0,75)	3,88 (DP=0,92)

Nota: DP-Desvio Padrão

Fonte: Elaboração própria.

O Executivo A, com média global de 4,06, destaca-se nas facetas Justiça (5,00) e Evitamento da Ganância (4,25), revelando uma postura fortemente ancorada na integridade. Estes resultados indicam uma liderança ética e prudente, orientada para o bem coletivo e para a sustentabilidade moral das decisões organizacionais, em consonância com as afirmações de Vries et al., 2017 que associam altos níveis de Honestidade–Humildade a decisões empresariais éticas e transparentes. A Sinceridade elevada (3,75) indica coerência entre discurso e ação, enquanto a Modéstia moderada (3,25) sugere equilíbrio entre autoconfiança e humildade, compatível com lideranças cooperativas (Aabo et al., 2024; Chang et al., 2023; Vries et al., 2016).

O Executivo B, com média global de 3,88, também revela Justiça máxima (5,00) e Sinceridade alta (4,00), confirmando uma forte ligação a (K. Lee & Ashton, 2009; Vries et al., 2017). No entanto, o Evitamento da Ganância mais baixo (2,75) sugere uma ambição profissional mais vincada, que pode traduzir motivação legítima por reconhecimento, sem perda de integridade (Ashton, 2018; Chang et al., 2023). A Modéstia mais elevada (3,75) reflete uma atitude cooperativa e valorizadora do trabalho coletivo, característica das lideranças socialmente responsáveis. De forma interligada, ambos os executivos evidenciam comprometimento ético, sentido de justiça e autenticidade relacional, ainda que com diferentes ênfases: o Executivo A demonstra maior prudência, enquanto o Executivo B revela pragmatismo e assertividade. Estes resultados são consistentes com as conclusões de Pletzer, Ostrom, Bentvelzen e Vries (2020), que associam altos níveis de Honestidade–Humildade a lideranças responsáveis, transparentes e morais.

Em termos de desvio padrão os dois diretores apresentam valores diferentes. No Executivo A, o desvio padrão de 0,75 indica um maior grau de consistência. Quanto ao Executivo B, o valor de 0,92 indica uma dispersão mais alta face à média, ou seja, perfil menos uniforme. Por outras palavras, estes valores de desvio padrão significam que o Executivo A demonstra facetas de Honestidade–Humildade mais equilibradas e estáveis, enquanto o Executivo B revela diferenças entre as mesmas, o que pode indicar comportamento menos constante e mais dependente da situação.

3.1.2. Emocionalidade

A Emocionalidade revelou valores moderados a baixos, com uma média de 3,38 no Executivo A e 2,81 no Executivo B, sugerindo que ambos os executivos apresentam boa estabilidade emocional, ainda que, com diferentes graus de sensibilidade e prudência (Ashton, 2018; Ashton & Lee, 2020; K. Lee & Ashton, 2009).

Tabela 8. Facetas da dimensão emocionalidade.

Emocionalidade	Executivo A	Executivo B
Faceta		
Ansiedade	3,75	2,25
Dependência	3	3
Medo	3,5	2,75
Sentimentalidade	3,25	3,25
Média Geral	3,38 (DP=0,32)	2,81 (DP=0,43)

Nota: DP-Desvio Padrão

Fonte: Elaboração própria.

Apresentam-se valores moderados em todas as facetas no Executivo A, refletindo uma sensibilidade equilibrada e uma prudência emocional adequada (Ashton, 2018; K. Lee & Ashton, 2009). As pontuações mais elevadas em Medo (3,50) e Ansiedade (3,75) sugerem uma tendência para antecipar riscos e planear com cautela, evitando decisões impulsivas. Esta configuração é coerente com o estilo de liderança cauteloso e reflexivo observado noutras dimensões (Conscienciosidade e Honestidade–Humildade), refletindo uma gestão orientada para a prevenção e o controlo (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018; S. Wang & Chen, 2020). De acordo com Vries et al. (2017), níveis moderados de Emocionalidade podem potenciar lideranças prudentes e empáticas, na medida em que o reconhecimento das próprias vulnerabilidades conduz a uma maior consciência das emoções dos outros (Conroy et al., 2023; Yang et al., 2020). Assim, o perfil do Executivo A caracteriza-se por empatia racional, isto é, sensibilidade suficiente para compreender as necessidades alheias, mas com capacidade de manter o equilíbrio e o foco em contextos de pressão (Carroll & Marginson, 2021). Já o Executivo B obteve valores mais baixos nas facetas de Medo (2,75) e Ansiedade (2,25), sugerindo maior serenidade emocional e menor preocupação antecipatória (Aabo et al., 2024; Carroll & Marginson, 2021). Estes resultados revelam autocontrolo elevado e resiliência face ao stress, o que pode favorecer a tomada de decisão rápida e objetiva. Segundo Ashton e Lee (2020), baixos níveis de Ansiedade e Medo associam-se a estabilidade emocional e autoconfiança, qualidades valorizadas em ambientes de liderança e gestão. Contudo, esta menor reatividade emocional pode implicar menor perceção de risco ou reduzida empatia emocional imediata, o que, em determinadas situações, pode conduzir a uma resposta excessivamente racional ou distante (Vries et al., 2016, 2017). O equilíbrio apresentado na Dependência (3,00) e na Sentimentalidade (3,25), comuns a ambos, demonstra que nenhum dos executivos revela necessidade acentuada de

apoio afetivo, mas ambos mantêm capacidade de empatia e de expressão emocional moderada, um indicador positivo psicológico e social (Vries et al., 2016).

Em termos do desvio padrão, os valores de 0,32 no Executivo A e de 0,43 no Executivo B mostram que ambos apresentam níveis semelhantes de equilíbrio emocional, sendo a diferença pouco expressiva. O Executivo A demonstra apenas uma ligeira maior consistência entre as facetas, enquanto o Executivo B revela pequenas variações que não alteram de forma relevante o perfil geral.

3.1.3. Extroversão

As médias apuradas nesta dimensão foram 3,88 no Executivo A e 4,12 no Executivo B, indicando que ambos apresentam níveis moderadamente altos de extroversão. Este domínio engloba as facetas Animação, Ousadia Social, Autoestima Social e Sociabilidade, indicadores de confiança e proatividade interpessoal (Ashton & Lee, 2020).

Tabela 9. Facetas da dimensão extroversão.

Extroversão	Executivo A	Executivo B
Faceta		
Ousadia Social	3,75	4,5
Autoestima Social	4,25	4,25
Sociabilidade	3	3,5
Animação	4,5	4,25
Média Geral	3,88 (DP=0,66)	4,12 (DP=0,43)

Nota: DP-Desvio Padrão

Fonte: Elaboração própria.

O Executivo A apresenta uma Animação mais elevada (4,50), o que traduz uma atitude entusiasta, positiva e com boa capacidade emocional (Ashton, 2018). Segundo Liao et al., (2024) e Pletzer, Oostrom, Bentvelzen e Vries (2020), esta faceta reflete energia emocional e otimismo, aspetos que contribuem para o estímulo e coesão da equipa. A Ousadia Social (3,75), embora também elevada, revela um estilo comunicativo equilibrado, caracterizado por assertividade controlada e disposição para escutar (Ashton, 2018; Liao et al., 2024). O valor intermédio em Sociabilidade (3,00) sugere uma preferência por interações funcionais, mais orientadas para objetivos do que para a convivência social em si (Moffitt et al., 2023).

O Executivo B, por outro lado, obteve a Ousadia Social mais alta (4,50), acompanhada de valores igualmente elevados em Vivacidade (4,25) e Autoestima Social (4,25). Estes resultados revelam um perfil mais comunicativo, confiante e com facilidade nas interações sociais, o que favorece a

liderança participativa e o envolvimento direto com equipas e clientes (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018; S. Wang & Chen, 2020). A Sociabilidade (3,50), indica maior gosto pelo contacto interpessoal e pela gestão relacional contínua (Aabo et al., 2024; S. Wang & Chen, 2020). Conforme a evidência apresentada por Lee et al., (2022b), este tipo de perfil, marcado por Ousadia Social e elevada vivacidade, está positivamente associado à capacidade de mobilizar grupos, resolver conflitos e motivar colaboradores através da interação direta. A análise dos resultados sugere, portanto, que o Executivo A exerce uma liderança vivaz e serena, caracterizada por entusiasmo e otimismo moderados, ao passo que o Executivo B manifesta uma liderança altamente relacional e expressiva, sustentada pela conscienciosidade (Aabo et al., 2024; Liao et al., 2024; S. Wang & Chen, 2020). Em linha com (Liao et al., (2024) e Vries et al., (2016), perfis com elevada Extroversão tendem a ser mais eficazes em papéis de liderança devido à sua capacidade de influência e gestão emocional positiva, embora o equilíbrio entre entusiasmo e prudência determine a sustentabilidade da *performance* a longo prazo. Assim, conclui-se que ambos os executivos possuem competências interpessoais sólidas e capacidade de liderança relacional, com o Executivo A a representar um estilo motivado e pragmático, e o Executivo B a demonstrar uma postura mais comunicativa e socialmente envolvente. Estes padrões sugerem o papel da Extroversão como um traço determinante para a liderança eficaz e para a criação de climas organizacionais positivos (Aabo et al., 2024; K. Lee et al., 2022; Vries et al., 2016; S. Wang & Chen, 2020).

Não menos importante, o desvio padrão de 0,66 no Executivo A indica maior variação entre as facetas, o que sugere expressão menos uniforme do traço e algumas diferenças na forma como se envolve socialmente. Já o Executivo B, com desvio padrão de 0,43, apresenta respostas mais próximas da média, o que expõe um perfil de extroversão mais equilibrado e consistente.

3.1.4. Amabilidade

A dimensão Amabilidade revelou valores médios a médios-baixos, com 3,25 no Executivo A e 2,81 no Executivo B, sugerindo que ambos apresentam níveis moderados de empatia e tolerância. Esta dimensão reflete a tendência para perdoar, ser gentil, cooperativo e paciente nas interações (Ashton & Lee, 2020; Vries et al., 2017).

Tabela 10. Facetas da dimensão amabilidade.

Amabilidade	Executivo A	Executivo B
Faceta		
Flexibilidade	3,5	3
Gentileza	3,5	3
Paciência	3,75	1,75
Perdão	2,25	3,5
Média Geral	3,25 (DP=0,68)	2,81 (DP=0,75)

Nota: DP-Desvio Padrão

Fonte: Elaboração própria.

O Executivo A apresentou uma Amabilidade ligeiramente superior (3,25), com destaque para a Paciência (3,75) e para valores equilibrados em Gentileza (3,50) e Flexibilidade (3,50). Estes resultados revelam uma postura tolerante e diplomática, associada à capacidade de gerir conflitos de forma calma e racional (Aabo et al., 2024; Ashton & Lee, 2020; Vries et al., 2017). Ashton e Lee (2020) afirmam que níveis médios a elevados de Paciência traduzem controlo emocional em situações de pressão, aspeto fundamental em contextos organizacionais complexos. A faceta Perdão (2,25), contudo, apresenta um valor inferior, o que indica que, embora o executivo seja cooperativo, tende a ser mais rigoroso e exigente perante falhas repetidas (Ashton & Lee, 2020). Esta configuração reflete um perfil de liderança assertiva e justa, que privilegia o cumprimento de regras e a correção de comportamentos sem excesso de tolerância (Vries et al., 2017). Por sua vez, o Executivo B, com média global de 2,81, demonstra níveis mais baixos de Amabilidade, sobretudo pela Paciência reduzida (1,75). Este valor sugere uma menor tolerância à frustração e uma tendência para reagir de forma mais direta ou crítica perante contrariedades (Aabo et al., 2024; Pletzer et al., 2020; Vries et al., 2017). Ainda assim, as pontuações em Perdão (3,50) e Gentileza (3,00) revelam intenção de cooperação, embora associada a maior exigência de desempenho (Ashton & Lee, 2020; Pletzer et al., 2020). Tal como referido por Ashton (2018b), níveis mais baixos de Amabilidade podem indicar liderança competitiva e foco em resultados, desde que moderados por traços de justiça e Conscienciosidade, características verificadas neste executivo. Assim, o perfil do Executivo B pode ser descrito como orientado para a eficiência e a assertividade, com tendência para gerir conflitos de modo objetivo, privilegiando a *performance* e a clareza hierárquica. Vries et al. (2016) explica que esta variação é comum em contextos de gestão, sendo que níveis moderados de Amabilidade favorecem o equilíbrio entre empatia e autoridade, essenciais para a eficácia organizacional. Ambos perfis se enquadram em estilos de liderança funcionais: o primeiro de natureza cooperativa e relacional, o segundo de carácter assertivo e orientado para a ação. Tais resultados reforçam as conclusões de Ashton e Lee (2020), que defendem que a Amabilidade no modelo HEXACO, mesmo quando moderada, sustenta comportamentos de respeito, contenção e diplomacia, contribuindo para a estabilidade social dentro das organizações.

Na Amabilidade, os desvios padrão de 0,68 no Executivo A e de 0,75 no Executivo B mostram níveis semelhantes de variação entre facetas, o que indica perfis equilibrados, mas com diferenças internas.

3.1.5. Conscienciosidade

A Conscienciosidade apresentou médias elevadas, de 3,88 no Executivo A e 4 no Executivo B, o que evidencia organização, disciplina e orientação para resultados. Este domínio é amplamente estudado na literatura, sendo considerado o mais preditivo de desempenho laboral e de tomada de decisão ética (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018; Pletzer et al., 2020; S. Wang & Chen, 2020).

Tabela 11. Facetas da dimensão conscienciosidade.

Conscienciosidade	Executivo A	Executivo B
Faceta		
Organização	4,25	5
Perfeccionismo	4	4,5
Diligência	3,75	3,5
Prudência	3,5	3
Média Geral	3,88 (DP=0,32)	4 (DP=0,91)

Nota: DP-Desvio Padrão

Fonte: Elaboração própria.

Evidencia-se um perfil caracterizado por valores equilibrados em todas as facetas no Executivo A. A Organização (4,25) e o Perfeccionismo (4,00) evidenciam atenção ao detalhe, rigor e capacidade de estruturar processos, enquanto a Prudência (3,50) sugere uma abordagem ponderada às decisões, assente na análise prévia de riscos (Aabo et al., 2024; Spain, 2019). Estes resultados apontam para uma liderança cuidadosa e previsível, que privilegia o controlo e a fiabilidade operacional. O Executivo B, por sua vez, apresenta a Diligência mais elevada possível (5,00), refletindo empenho, determinação e elevado sentido de responsabilidade (Aabo et al., 2024; Spain, 2019; Vries et al., 2016). A Organização (4,50) reforça a capacidade de planear e gerir múltiplas tarefas de forma eficaz, enquanto o valor mais moderado em Perfeccionismo (3,50) indica pragmatismo e flexibilidade face à exigência de resultados (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018). A Prudência (3,00), embora ligeiramente inferior, sugere maior rapidez na decisão e maior tolerância ao risco, características frequentemente associadas a perfis dinâmicos e orientados para metas (Aabo et al., 2024; Oyewo et al., 2023; Spain, 2019). Os níveis elevados de Conscienciosidade, independentemente das variações entre facetas, estão relacionados com maior desempenho laboral, cumprimento de objetivos e menor propensão para erros e comportamentos impulsivos (Pletzer et al., 2020). Neste caso, os executivos demonstram fiabilidade e consistência, ainda que por vias distintas: o Executivo A através da prudência e da estrutura, o Executivo B através da diligência e da eficiência operacional. A combinação de Organização elevada e Diligência forte caracteriza indivíduos capazes de manter rotinas de trabalho rigorosas, o que se revela essencial em ambientes de gestão complexa e exigente como o hoteleiro (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018; Pletzer et al., 2020; Spain, 2019; Vries et al., 2016).

Nesta dimensão, observa-se a diferença clara entre os executivos. O desvio padrão de 0,32 no Executivo A indica consistência entre facetas, o que traduz um perfil equilibrado e um comportamento previsível no cumprimento de regras e objetivos. Já o desvio padrão de 0,91 no Executivo B mostra maior variação entre facetas, o que sugere uma expressão menos uniforme do traço, com possíveis oscilações entre rigor, prudência e esforço consoante o contexto.

3.1.6. Abertura à experiência

A Abertura à Experiência registou valores elevados nesta dimensão, com uma média de 3,56 no Executivo A e 4,12 no Executivo B, refletindo, em ambos os casos, uma orientação favorável à aprendizagem, à experimentação e à adaptação a novas abordagens de trabalho. Esta dimensão está associada à imaginação, à sensibilidade estética e à valorização da inovação (Ashton, 2018).

Tabela 12. Facetas da dimensão abertura à experiência.

Abertura à experiência	Executivo A	Executivo B
Faceta		
Apreciação Estética	2,75	5
Criatividade	4,5	2,75
Curiosidade	4,25	4,75
Não-Convencionalidade	2,75	4
Média Geral	3,56 (DP=0,94)	4,13 (DP=1,01)

Nota: DP-Desvio Padrão

Fonte: Elaboração própria.

Observou-se um nível moderadamente elevado desta dimensão no Executivo A, com destaque para as facetas Curiosidade (4,25) e Criatividade (4,50). Estes resultados apontam uma tendência para explorar novas ideias e criar soluções inovadoras, revelando uma abordagem prática à inovação (Ashton, 2018; Z. Liu et al., 2023). A pontuação mais baixa em Apreciação Estética (2,75) sugere menor interesse por aspetos artísticos ou simbólicos, e a Não-Convencionalidade (2,75) moderada demonstra uma preferência por mudanças graduais e planeadas (Ashton, 2018). Esta configuração é típica de indivíduos inovadores e racionais, que integram novas ideias com prudência, procurando eficácia e aplicabilidade prática (Ashton, 2018; Z. Liu et al., 2023; S. Wang & Chen, 2020). Tal perfil é coerente com a postura de liderança do Executivo A, orientada para a melhoria de processos e para a introdução seletiva de tecnologia e métodos de trabalho, o que reflete abertura pragmática e ponderada (ver 0). No que diz respeito ao Executivo B, este obteve uma média global superior (4,12), destacando-se pelas pontuações máximas em Apreciação Estética (5,00) e Curiosidade (4,75). Estes resultados indicam forte sensibilidade estética e intelectual, acompanhada por interesse em diferentes perspetivas e pela valorização da criatividade concetual (Ashton, 2018). A Não-Convencionalidade (4,00) reforça a disposição para desafiar normas e experimentar novas abordagens, enquanto o valor mais baixo em Criatividade (2,75) sugere que, embora aprecie a inovação, tende a aplicá-la de forma estruturada e metódica (Aabo et al., 2024; Z. Liu et al., 2023; Pletzer et al., 2020). Esta combinação é típica de líderes abertos e reflexivos, capazes de equilibrar a imaginação com a análise racional, fomentando a aprendizagem organizacional e a atualização constante de práticas (K. Lee et al., 2022). Z. Liu et al., (2023) e Vries

et al. (2016) referem que níveis elevados de Abertura à Experiência estão associados à adaptação a ambientes complexos e à aceitação da mudança, características que, quando combinadas com alta Conscienciosidade, promovem inovação responsável e sustentada.

Face aos valores dos desvios padrão os valores de 0,94 no Executivo A e de 1,01 no Executivo B verifica-se a elevada variação entre facetas. Tal dá indicação de perfis pouco homogéneos, em que certas facetas, como a curiosidade, se destacam mais do que outras. Assim, tanto o Executivo A como o Executivo B demonstram expressão desigual da dimensão, o que sugere uma abertura seletiva a novas ideias e experiências, dependente do tipo de estímulo ou contexto.

3.1.7. Faceta intersticial de altruísmo

A faceta Altruísmo, analisada separadamente, apresentou valores de 4,25 para os dois executivos; está fortemente associada à empatia, à compaixão e à ética relacional (Ashton, 2018; Vries et al., 2017). Esta faceta avalia a inclinação para ajudar os outros e para evitar causar-lhes prejuízos (Ashton & Lee, 2020). Valores elevados de Altruísmo indicam preocupação pelo bem-estar alheio, empatia e tolerância, características que, em contextos laborais, contribuem para climas organizacionais positivos (Moffitt et al., 2023; Spain, 2019; Vries et al., 2017; S. Wang & Chen, 2020).

Em síntese, observou-se um perfil semelhante entre os dois executivos, caracterizado por elevada Honestidade-Humildade, forte Conscienciosidade, Abertura à Experiência acima da média, estabilidade emocional e orientação para o bem-estar e valorização dos outros. Esta combinação de traços está empiricamente associada a desempenho ético, eficácia interpessoal e menor probabilidade de comportamentos disfuncionais no trabalho (Carroll & Marginson, 2021; K. Lee et al., 2022; Moffitt et al., 2023; Szabó et al., 2021; Vries et al., 2017). Os resultados obtidos permitem, assim, delinear um perfil de liderança integradora, prudente e responsável, constituindo uma base sólida para a análise interpretativa que, no ponto seguinte, relacionará os traços de personalidade observados com as PCG adotadas nas respetivas unidades hoteleiras.

3.2. Entrevistas

As entrevistas realizadas aos dois executivos dos hotéis analisados permitem compreender de forma detalhada como cada gestor conduz a operação, lida com as equipas e os clientes e utiliza as PCG. Apesar de ambos trabalharem em unidades independentes de dimensão semelhante, os estilos de liderança e as formas de pensar e de agir revelam perfis de personalidade bastante distintos, em linha com a literatura que relaciona traços individuais com comportamentos organizacionais (Aabo et al., 2024; Carroll & Marginson, 2021; Liao et al., 2024; Lisciandra, 2018; Moffitt et al., 2023; Spain, 2019).

3.2.1. Executivo A

Caracterização e práticas de gestão

O Executivo A formado em “(...) Relações Públicas com uma pós-graduação em Direção e Gestão Hoteleira e um MBA em Gestão de Hotéis de Carácter.” exerce funções de Diretor Executivo num “(...) hotel pequeno, independente e de cariz familiar (...)”, sendo responsável pelas áreas “(...) financeira, comercial e de recursos humanos (...)” (ver apêndice 0). Afirmou que acaba “(...) por ter de gerir um pouco de tudo” (ver apêndices). Está ligado ao mesmo hotel há vinte e quatro anos, tendo iniciado a carreira como “(...) rececionista estagiário.” (ver apêndices). No que respeita ao modo de gerir, explicou que existem várias formas de o fazer, indicando que “Há quem faça uma gestão puramente em *Excel*, só de números (...)”, mas que prefere “(...) uma gestão de bom senso (...)” (ver apêndices) pois não se limita a analisar números, como considera também “(...) as áreas onde é mais válido investir (...)”, de modo a encontrar o equilíbrio entre resultados financeiros e decisões práticas (ver apêndices).

O Diretor afirmou que não utiliza o USALI, uma vez que, a contabilidade financeira é “(...) realizada por um escritório externo (...)” que segue o SNC (ver apêndices). Em alternativa, criou um “(...) modelo simples em *Excel*.”, onde regista “(...) entradas e saídas (...)” e recorre a um “(...) mapa que passa de um ano para o outro (...)” para possibilitar antecipação de gastos e não ter “(...) surpresas” (ver apêndices). Também acompanha “(...) a taxa de ocupação e o preço médio por dormida (...)”, explicando que opta por ferramentas simples, pois estas são “(...) mais fáceis de compreender pelas pessoas (...)” com quem trabalha (ver apêndices). O Executivo referiu que, embora não efetue “(...) avaliação comparativa formal (...)” (*benchmarking*), consegue ter essa noção. Um exemplo que deu foi a mudança de duas para três estrelas em 2009, quando decidiram “(...) oferecer coisas muito boas, coisas que, normalmente, só os hotéis de quatro e cinco estrelas tinham, mas a preços simpáticos (...)”, conseguindo assim praticar preços próximos dos de quatro estrelas (ver apêndices). Também não aplica formalmente práticas como BSC ou TC, mas desenvolveu “(...) uma forma própria de trabalhar (...)”, centrada na gestão da experiência e perceção do cliente. Uma das suas principais preocupações é a “(...) gestão das expectativas.”, explicou que mostrar tudo pode criar promessas difíceis de cumprir (ver apêndices). Por isso, prefere “(...) sacrificar alguma venda imediata para garantir comentários positivos e fidelização a longo prazo.”, com vista a que o cliente se surpreenda positivamente (ver apêndices).

Em relação à sustentabilidade, o entrevistado disse que a entende mais numa ótica de negócio do que ambiental. Destacou a importância do planeamento e da segurança financeira, afirmou que trabalha (...) sempre com um mapa anual (...)” e que mantém “(...) um pé-de-meia (...)” que lhe “(...) garante segurança.” e que o permitiu “(...) atravessar o COVID” (ver apêndices). Outro exemplo, foi a decisão de “(...) não ter restaurante (...)”, por existir muita oferta local, concentrando-se no “(...) alojamento e pequeno-almoço (...)”, proporcionados “(...) com grande cuidado (...)”, o que simplifica “(...) a gestão, reduz as despesas e torna a operação mais fácil de controlar” (ver apêndices).

Implementação, dificuldades, liderança e prioridades

O Diretor A explicou que, quando assumiu funções, existiam apenas registos simples e o trabalho da contabilidade externa e que por esse motivo criou “(...) um mapa anual numa folha de *Excel* (...)”, com o objetivo de ter “(...) mais controlo, supervisão direta e reduzir surpresas.” (ver apêndices). Acrescentou que implementou o “(...) Channel Manager, quando ainda mal se falava disso em Portugal.”, porque as cotas mostravam que o hotel parecia vender menos, mas a partir desta ferramenta conseguiu “(...) cruzar melhor os dados (...)”, dispondo de “(...) outra fiabilidade no acompanhamento das vendas (...)”. Este sistema foi descrito como “fundamental no dia-a-dia”, dado permitir perceber melhor a realidade e tomar decisões mais seguras (ver apêndices). Atualmente, utiliza também o *RoomRaccoon*, escolhido para “(...) simplificar a informação e adaptá-la às (...) pessoas, incluindo os proprietários, que já são de mais idade.” (ver apêndices). O gestor afirmou que o hotel não segue práticas conhecidas, tendo o seu “(...) próprio modelo (...)” e a sua “(...) maneira de trabalhar (...)”, mas reconhece que as ferramentas implementadas “(...) têm funções semelhantes (...)”, pois ajudam “(...) a controlar, a planear e a tomar decisões de gestão” (ver apêndices).

Quando questionado sobre os entraves, descreveu o ambiente como “(...) um ninho (...)” e referiu que “(...) cada pessoa tem a sua forma de ver as coisas.”, o que obriga a adaptações mútuas (ver apêndices). Considera que a mentalidade dos donos, que já têm idade, é outro obstáculo, uma vez que “(...) não querem saber de termos técnicos como USALI, rácios ou *benchmarking*, querem apenas ver os números básicos, entradas e saídas (...)”, o que o leva a “(...) simplificar para que a informação faça sentido para todos.” (ver apêndices). Saliou que nunca tiveram “(...) nada muito técnico (...)”; sempre optaram “(...) por soluções práticas, como o *Excel* (...)”, que, embora simples, “(...) já permite algum controlo moderno para perceber como correu o mês e comparar estatísticas com anos anteriores (...)”, avaliando “(...) quanto entra, quanto sai e quanto o hotel fatura.” (ver apêndices).

Ainda que a gestão não deva ser só números, disse que “(...) quando tudo se torna demasiado frio (...)”, se sentia “(...) uma máquina (...)”, e que gosta de se “(...) sentir humano e de gerir com bom senso.” (ver apêndices). Confidenciou, assim, que “(...) a parte mais difícil é sempre lidar com as pessoas (...)”, deu o exemplo de um teste de oito meses em que “(...) foram dadas melhores condições aos funcionários (...)” e que não tiveram sucesso, “(...) porque as pessoas acomodaram-se e tudo voltou ao que estava antes.” (ver apêndices). Da experiência, concluiu que “(...) ser demasiado bonzinho é mau e ser demasiado duro também não resulta; o que funciona é ser simpático, mas assertivo.”, mostrando um estilo de liderança equilibrado e atento às relações humanas (ver apêndices).

O modelo de gestão atual, do hotel, não surgiu de repente, foi “(...) um processo demorado, que levou uns cinco ou seis anos até ficar afinado (...)” (ver apêndices). No início, o executivo foi “(...) experimentando diferentes formas de trabalhar, ajustando sempre que algo não resultava (...)”, até consolidar “(...) um sistema (...) fiável, sem surpresas e simples de usar (...)”, que lhe permite “(...)

olhar para os números com segurança (...)” (ver apêndices). Acrescentou que valoriza “(...) a comparação com anos anteriores (...)”, pois consegue “(...) ver a evolução e avaliar se os investimentos (...) tiveram retorno (...)”, o que lhe “(...) dá confiança para seguir a estratégia (...)” (ver apêndices).

Quanto à implementação, prefere testar as práticas primeiro para “(...) perceber se funcionam bem e se dão resultados (...)” (ver apêndices). Depois de verificar a eficácia passa “(...) para os outros e delega a execução”. O executivo explicou que nunca entrega “(...) nada sem antes experimentar (...)”, pois gosta “(...) de ter essa segurança (...)” (ver apêndices). Este comportamento foi associado pelo próprio ao seu “(...) estilo de liderança (...)”, onde prefere “(...) garantir, primeiro, que as coisas estão seguras e depois, (...) deixar que os outros continuem.” (ver apêndices).

Face à inovação, o diretor não sente falta de práticas mais modernas, disse que compreende “(...) a necessidade de uma gestão mais analítica (...)”, mas que isso não faz parte da sua forma de estar (ver apêndices). Sublinhou que existem “(...) muitas outras variáveis que pesam (...)”, como “(...) a localização, (...) o serviço prestado, (...) a equipa e (...) as avaliações dos clientes.” (ver apêndices). Defendeu que “(...) é fundamental fidelizar clientes (...)”, pois, não se situam “(...) numa grande cidade, (...)” e precisam “(...) de garantir que os clientes regressam várias vezes ao longo do ano.” (ver apêndices). Isso “(...) permite reduzir custos de angariação, poupar comissões de reservas online e assegurar uma ocupação estável.” (ver apêndices). Deu como exemplo, o facto de “hoje em dia, grande parte das reservas (...)” ser “(...) feita diretamente (...)” com o hotel o que considera “(...) uma grande vantagem competitiva (...)” (ver apêndices). Para reforçar a sua cadeia de pensamento, o Executivo, partilhou as várias ideias que introduziu ao longo dos anos, que, “(...) mesmo não sendo práticas de contabilidade no sentido técnico, funcionam como verdadeiras ferramentas de gestão e trazem retorno.” (ver apêndices). Foram os casos da “(...) criação de um canto vegan e glúten free nos pequenos-almoços (...)”, que “(...) acabou por ser um sucesso (...)”; da “(...) instalação de televisões espelho (...)” e da colocação de “(...) kits de *fitness* nos quartos (...)”, considerado “(...) algo inovador (...) na categoria (...)”, o que ajudou a diferenciar o hotel (ver apêndices). Por fim, afirmou que “a vantagem competitiva tem vindo desta forma de trabalhar: adaptar a gestão à localização, apostar na fidelização e introduzir inovações práticas e humanas que nos distinguem dos outros” (ver apêndices).

Fiabilidade das práticas em contexto de crise

Para o Executivo A o modelo de gestão utilizado tem-se revelado fidedigno e seguro, mesmo em períodos de instabilidade. Explicou que a principal evidencia da fiabilidade do modelo ocorreu durante a pandemia, pois foi um momento “(...) muito complicado, porque foram meses a perder dinheiro (...)”, mas no qual o hotel conseguiu manter a operação e cumprir todos os compromissos, sem atrasos nem recurso a crédito bancário e “(...) ninguém ficou a perder; tudo foi pago a tempo e horas, mesmo numa altura em que o setor estava em grandes dificuldades.” (ver apêndices). O Diretor considera que esse sucesso se deveu ao planeamento e à existência de uma reserva financeira, designada por si como “pé-de-meia”, acumulada ao longo dos anos com o propósito de

garantir segurança perante imprevistos (ver apêndices). Salientou que “esse cuidado (...)” e o “(...) mapa anual (...)” “(...) com tudo controlado e organizado (...)” foi o fator chave para os salvar naquele cenário crítico (ver apêndices). Em tom reflexivo, indicou que passou a valorizar ainda mais o planeamento e a prudência, reconhecendo que “(...) manter reservas é essencial porque garante a tranquilidade e a segurança de saber que, aconteça o que acontecer, temos como responder.” (ver apêndices).

Indícios de personalidade observados

Da entrevista realizada emergiram várias expressões que permitem compreender o modo como o Executivo A encara a gestão, o trabalho e as pessoas, refletindo a sua personalidade. O Diretor A descreveu-se como alguém que “(...) acaba por ter de gerir um pouco de tudo (...)”, o que demonstra sentido de responsabilidade e envolvimento direto em diferentes áreas. Além disso, revelou uma preocupação com o equilíbrio entre racionalidade e sensibilidade, e uma valorização da ética no trabalho, quando disse que preferia “(...) uma gestão de bom senso (...)” e que “(...) a gestão não pode ser só números (...)”, pois gosta de se sentir humano e não uma máquina (ver apêndices).

A sua forma de planear e controlar foi explicada com detalhe. Criou “(...) um mapa anual em *Excel* (...)” de “(...) modelo simples (...) que passa de um ano para o outro (...)” para não haver surpresas, expõe, assim, gosto pela organização, prudência e previsibilidade. Repetiu várias vezes que gosta de ter “(...) tudo controlado e organizado.”, e que as práticas foram sendo ajustadas até ficarem fiáveis. Este padrão de discurso evidencia uma orientação para a segurança, o rigor e o método (ver apêndices). Possui também uma preocupação com a segurança financeira e a estabilidade a longo prazo, realçou que mantém “(...) um pé-de-meia (...)” que lhe garantiu atravessar o COVID sem recorrer a crédito e que deste modo “ninguém ficou a perder” e “tudo foi pago a tempo e horas”, assim, denota-se o seu sentido de responsabilidade, confiança e ética nas relações com fornecedores e parceiros (ver apêndices).

Em relação à forma de liderar, o Executivo confidenciou que “(...) a parte mais difícil é lidar com as pessoas (...)”, e partilhou que após uma tentativa falhada de melhorar as condições de trabalho aprendeu a lição de que “(...) ser demasiado bonzinho é mau e ser demasiado duro também não resulta; o que funciona é ser simpático, mas assertivo.”. Deste modo, expôs a sua autoconsciência, equilíbrio emocional e uma liderança moderada e empática, mas firme quando necessário (ver apêndices). Contudo, tem uma postura de realismo e autoexigência. Ao afirmar que há coisas que gostaria de fazer, mas que não vale a pena se depois não houver quem mantenha, mostrou prudência e adaptação às limitações do contexto (ver apêndices). Acrescentou que “gosta de testar primeiro e só depois delegar”, pois “gosta de ter a segurança de que as coisas funcionam”, denotando sentido prático, cautela e compromisso com a eficácia (ver apêndices).

A sua capacidade de atenção ao detalhe e empatia foram notórias. O Executivo afirmou: “(...) não mostro tudo em fotografias, não crio uma imagem perfeita que depois possa desiludir.”. Ele prefere que “os clientes cheguem e se surpreendam positivamente”, mesmo que isso signifique sacrificar

algumas reservas (ver apêndices). Então para conseguir proporcionar uma boa experiência aos seus clientes optou pela criação de kits de *fitness* e de pequenos detalhes nos quartos, explicando que são coisas simples, mas que o cliente nota, e que contribuem para “(...) comentários positivos e fidelização (...)”. Assim, estas declarações mostram preocupação genuína com o outro, dedicação à qualidade e gosto em agradar (ver apêndices). Igualmente, outras expressões foram retrato de seu lado mais humano de clara empatia, humildade e de comunicação acessível. Diversas vezes, referiu que a gestão tem de ser compreensível para todos, sobretudo porque os proprietários “(...) já têm idade e não querem saber de termos técnicos (...)”, pelo que prefere “(...) simplificar a informação (...)” (ver apêndices).

Ao falar sobre a evolução da gestão, o entrevistado contou que “(...) foi um processo demorado, que levou uns cinco ou seis anos até ficar afinado.”, destacou-se a importância da “organização, estabilidade e segurança”. A sua valorização do tempo, do processo e da consistência das práticas revela uma postura persistente e paciente na forma como procura aperfeiçoar o trabalho (ver apêndices). Essa mesma atitude transparece quando recorda as dificuldades vividas durante a pandemia, momento em que afirmou que “a situação foi muito complicada, mas conseguimos aguentar”; reforçou que o mais importante é “a segurança” e que “(...) manter reservas é essencial porque garante a tranquilidade (...)”. O conjunto destas declarações evidencia uma forma de gestão assente na estabilidade, no planeamento e no controlo emocional perante situações adversas (ver apêndices).

3.2.2. Executivo B

Caracterização e práticas de gestão

O Executivo B exerce funções de Diretor Executivo num hotel de pequena dimensão e natureza familiar, onde exerce funções há sete anos. Possui formação em Gestão de Turismo e uma pós-graduação em Gestão, tendo ainda iniciado um MBA que não chegou a concluir (ver apêndices). Quanto ao percurso profissional, o Executivo B trabalhou no Grupo Pestana, em Moçambique, durante quatro anos; começou como “(...) *Controller* Financeiro (...)” e, mais tarde, chegou a Subdiretor e Diretor Financeiro Interino de Moçambique e Norte de África. Antes de regressar a Portugal, exerceu também funções de Diretor Financeiro “(...) numa multinacional americana de maquinaria pesada, ligada a projetos de gás, petróleo e grandes estruturas (...) por mais quatro anos (...)”, acumulando responsabilidades nas áreas de *procurement* e controlo financeiro (ver apêndices). A decisão de integrar a atual unidade hoteleira deveu-se à proximidade geográfica e familiar, sublinhando que o contexto atual representa “(...) um desafio diferente de uma multinacional (...)” (ver apêndices). Como a realidade da empresa é de uma PME familiar, afirmou que a sua função acaba por “(...) ser diretor de hotel, chefe da receção, responsável pelo restaurante (...)” tudo passa por ele “(...) desde os projetos de investimento às contratações, fornecedores e clientes até a parte operacional do dia-a-dia”, evoluindo-se de forma direta e multifacetada na dinâmica do hotel (ver apêndices).

No que diz respeito ao seu papel ativo na contabilidade de gestão o Diretor B diz ser ativo. Nas experiências anteriores, foi “(...) responsável pela implementação do SAP e do Opera, criando procedimentos de controlo financeiro e de gestão.”, mas reconheceu que “(...) a realidade é diferente (...)” numa PME, onde “(...) é tudo muito mais *ad hoc*.”, devido à falta de literacia, recursos e tempo (ver apêndices). Por esse motivo adaptou-se; referiu que cria “(...) mapas de apoio à organização e à gestão operacional do dia-a-dia (...)”, que permitem manter a ordem em tarefas básicas, como “(...) saber que quartos estão limpos ou sujos (...)” ou “(...) organizar as compras (...)”, ainda que tais instrumentos não permitam “(...) grandes análises de gestão como acontecia nas multinacionais” além disso foi implementando alguns procedimentos.” (ver apêndices).

Em relação ao USALI não utiliza formalmente, embora conheça a prática não pelo seu nome, mas pela sua função. Utiliza os relatórios da contabilidade externa como principal base de análise e explicou que analisa “(...) o P&L mês a mês (...)”, mantendo “(...) dois anos de histórico (...)” para “(...) comparar e perceber tendências (...)”. Tal permite-lhe acompanhar de perto a evolução dos resultados e tomar decisões informadas (ver apêndices). Quanto à orçamentação, o Executivo B admitiu que ainda não conseguiu implementar um sistema estruturado como nas multinacionais devido à falta de equipa e de tempo, explicou que tem “(...) o orçamento na cabeça (...)” e que vai observando e ajustando (ver apêndices). Recorre também ao “(...) mapa do IAPMEI (...)”, que considera uma ferramenta “(...) oficial, reconhecida nas candidaturas e análises de viabilidade económica.” (ver apêndices). Contudo, reconheceu que o instrumento “(...) é limitado pois não considera sazonalidade nem o detalhe dos departamentos (...)”. Por essa razão, utiliza primeiro os P&L mensais e só depois passa essa informação para o IAPMEI”, acrescentando-lhe desta forma o detalhe da operação para garantir uma leitura mais fiel à realidade da empresa (ver apêndices). Entre os indicadores que acompanha regularmente, destacou o preço médio por quarto, a taxa de ocupação, o *RevPAR*, o preço médio por pessoa, as percentagens de cancelamentos e os no-shows, bem como a “(...) segmentação das receitas em alojamento, comidas, bebidas e atividades turísticas” (ver apêndices); para executivo são fundamentais para perceber se estão “(...) a melhorar ou não.” e saber sempre que é necessário ajustar a operação (ver apêndices).

Ao refletir sobre PCG, considerou que, no contexto da PME, “Essas práticas mais modernas, como o *ABC* ou o *Balanced Scorecard* (...)” “(...) não têm aplicabilidade.”, uma vez que “(...) são conceitos interessantes (...) mas que no hotel precisa de simplificar e trabalhar com o que consegue “(...) pôr em prática (...)” (ver apêndices). Faz uso, assim, de uma abordagem pragmática e adaptada às condições reais da organização. Relativamente às práticas em uso e a sustentabilidade, afirmou que “(...) não há nenhum mapa ou relatório que (...)” lhe diga “(...) ‘isto é sustentabilidade’ (...)”, mas que, de forma indireta, o controlo financeiro já garante esse princípio, porque “(...) controlar custos, organizar processos e acompanhar as pessoas (...) é garantir que o hotel se mantém sólido e a funcionar a longo prazo.” (ver apêndices). Ainda destacou vendo a “falta preparação e literacia”, “(...) faz parte da sustentabilidade tentar puxar pelas pessoas e dar-lhes alguma estrutura (...)”,

reconhecendo a importância do desenvolvimento humano na continuidade do negócio (ver apêndices).

Na gestão diária, o Diretor vê o P&L como o principal instrumento de decisão, mas complementa-o com a análise de rácios e percentagens; primeiro olha (...) para a parte financeira, com o P&L e os rácios; depois (...) vê “(...) o comportamento do cliente (...) e ajusta demonstrando um método de trabalho sistemático e orientado para resultados (ver apêndices). Em relação aos sistemas de informação, referiu que o hotel utiliza o *Newhotel*, com módulos de *front office*, *POS* e *NewStock*, mas admitiu que o sistema nunca foi usado como devia, porque “(...) falta conhecimento e tempo às equipas para alimentar o sistema (...)” (ver apêndices); muitas PME usam menos de 60% dos sistemas que compram, e “misturar contabilidade (...)” com estas lacunas complica; razão pela qual ele depende sobretudo dos relatórios da contabilidade externa e dos *P&L* mensais para tomar decisões de gestão (ver apêndices).

Implementação, dificuldades, liderança e prioridades

Quando o executivo B chegou ao hotel, encontrou uma realidade desorganizada. Nessa altura, não havia departamentos separados e “(...) era tudo feito na receção.”. Perante esta situação, começou a “(...) implementar pequenos procedimentos de controlo”, inspirados na experiência adquirida nas multinacionais, mas sempre “(...) adaptados à realidade do hotel” (ver apêndices). As responsabilidades foram distribuídas de acordo com o perfil dos colaboradores: um rececionista passou a tratar “(...) das contas correntes de clientes e cobranças”, enquanto outro ficou responsável pelo “(...) lado dos fornecedores e dos pagamentos”. Com estas alterações, começou-se a registar faturas e foi criado “(...) um ciclo de pagamentos mensais (...)”, para que a informação financeira se mantivesse organizada e acessível, pois, antes, “(...) a informação ia toda para a contabilidade (...)” (ver apêndices). Atualmente, é possível saber “(...) quem são os maiores fornecedores, quais são as maiores faturas (...)” e manter “(...) tudo digitalizado para consulta rápida (...)”. Com orgulho, O Diretor disse que agora “(...) todos sabem que recebem na primeira semana do mês, por transferência bancária.”, sem recorrer a cheques ou numerário, o que trouxe “estabilidade” e previsibilidade à gestão (ver apêndices).

A iliteracia é vista pelo Executivo B como a maior dificuldade na implementação de novas práticas. Partilhou que quando chegou ao hotel encontrou uma funcionária que “punha 100 numa célula, 25 noutra, depois pegava na máquina de calcular e só depois escrevia o resultado no *Excel*” e questionou-se como seria possível “implementar práticas mais avançadas” sem competências básicas (ver apêndices). Contudo, os entraves não se limitam à literacia; referiu também a localização e a falta de recursos humanos preparados, uma vez que “(...) em vez de estarem a carregar dados, as pessoas estão a limpar quartos, a servir clientes”. Por consequência o *NewStock*, instalado desde 2004, “(...) nunca mais foi usado.” por exigir “(...) conhecimento e tempo” (ver apêndices). Considera que a cultura empresarial e a dependência da contabilidade externa contribuem para essa limitação, pois, em muitas PME, o empresário “(...) não recebe informação

útil (...)", e, portanto "(...) não consegue evoluir na forma como gere e fica tudo reduzido ao mínimo; salários, impostos e pouco mais." (ver apêndices).

Em relação ao processo de implementação o Executivo B explicou que "(...) consistiu em pegar no nada que existia, criar regras simples, distribuir funções e adaptar aquilo que já conhecia das multinacionais à nossa realidade." (ver apêndices). Considera que o resultado "não é perfeito, mas (...)" deu "(...) estabilidade e alguma visão de gestão (...)". Quanto ao seu papel, disse que prefere "estar dentro do processo" e mostrar como se faz, implementar junto com a equipa e só depois deixar alguém responsável, pois acredita que "se não houver acompanhamento, não resulta" (ver apêndices).

O Executivo B "(...) gostava de ver implementadas" algumas práticas, como o *NewStock* que permitiria "(...) controlar artigo a artigo, comparar preços entre fornecedores e ter um controlo muito mais detalhado de custos" (ver apêndices). Considera que isso "(...) seria uma vantagem competitiva (...)", mas reconhece que não tem "(...) recursos humanos para o alimentar". Além disso, entende que se tivesse "ferramentas de gestão mais afinadas conseguia acompanhar melhor (...) do serviço de atividades complementares, que é de elevada importância, nomeadamente as parcerias com empresas de animação e passeios, e como o acompanhamento do "preço médio por pessoa" para captar o "valor total do cliente" e compreender melhor as receitas provenientes dessas experiências adicionais (ver apêndices). No entanto, foi claro ao afirmar que o mais importante é "(...) consolidar aquilo que já existe.", visto que "Não vale a pena (...) inventar coisas novas se as rotinas básicas ainda não estão seguras". Acrescentou que "muitas PME compram sistemas e depois não usam metade", devido à "falta de gente preparada e de cultura de gestão". Prestou dois exemplos operacionais: no Dia de São Valentim, se a equipa "(...) não estiver consolidada (...) o investimento pode cair por terra" e até pode "(...) trazer avaliações negativas (...)"; já o caso do *Réveillon* optou por não se festejar no hotel, por ser "muito complexo", exigir "uma preparação enorme e, muitas vezes (...)" não se "(...) atingir os resultados esperados" (ver apêndices). Assim, prefere garantir qualidade no que está controlado em vez de correr riscos que possam comprometer a reputação da unidade.

Ao falar sobre os ajustes em custos e receitas, na área dos custos, sem equipas de *procurement*, o Diretor disse que "descalça-se a bota" com fornecedores standard, que já garantem as necessidades do hotel (ver apêndices). Apenas em situações específicas, como quando recebe "equipas de desporto profissional que pedem menus especiais", sonda preços para ver se o "(...) fornecedor habitual está alinhado ou não" (ver apêndices). Quanto, por exemplo, aos contratos de energia, gás e comunicações, adota uma lógica de contratos anuais, que revê apenas na renovação, intervindo antes apenas "se houver um aumento muito acentuado" (ver apêndices). Na área das receitas, revelou que mantém "uma base estável (...) com grupos já marcados até 2026.", o que lhe dá segurança e permite gerir o remanescente com "(...) outras estratégias de vendas.". No que respeita ao *front office*, este está ligado a um *channel manager* que conecta o hotel às diferentes plataformas de reservas, facilitando a gestão comercial e a adaptação das tarifas (ver apêndices).

Fiabilidade das práticas em cenários de crise

As práticas adotadas ao longo dos anos têm-se mostrado fiáveis e adequadas à realidade do hotel, permitindo assegurar a continuidade do negócio mesmo em períodos de incerteza, segundo o Executivo B. As práticas são simples, “(...) adaptadas (...)” à estrutura que têm, “(...) dão estabilidade” e não sendo “(...) práticas muito sofisticadas (...)” têm-se revelado fiáveis, mesmo quando o contexto é de crise ou incerteza”. O Executivo B deposita, assim, confiança no modelo implementado e na sua capacidade de manter o funcionamento regular do hotel (ver apêndices).

Ao recordar a experiência da pandemia, o Diretor explicou que a estabilidade e a colaboração interna foram determinantes para resistir às dificuldades, pelo que, essa fase serviu para comprovar a robustez e a utilidade das práticas. Disse que “Aqui no hotel nunca chegámos a fechar, e foi possível continuar porque já tínhamos uma equipa habituada ao *multitasking* e à entreajuda, e porque a base das nossas práticas estava consolidada.” (ver apêndices) e foi precisamente essa consolidação que deu “(...) segurança para atravessar aquele período” e que a estabilidade e a colaboração interna foram determinantes para resistir às dificuldades (ver apêndices). Em momentos de crise, afirmou que tem “(...) sempre uma base, (...), mas, em cenários de crise e incerteza (...)”, tem de se adaptar (ver apêndices). Mostrou flexibilidade e capacidade de decisão, acrescentando que “não dá para ficar agarrado apenas ao que estava definido”. Deste modo, na altura do COVID, usou uma estratégia de adaptação a novos segmentos de mercados da seguinte forma “Durante a Covid, trabalhámos muito com empresas e, depois, quando começou a reabrir, virámo-nos para o mercado de proximidade, nas zonas aqui do limite do concelho, porque as pessoas tinham receio de ir para longe” (ver apêndices). Essa resposta rápida às mudanças do contexto foi, o que “permitiu continuar” e assegurou a sustentabilidade do negócio num cenário particularmente adverso (ver apêndices).

Indícios de personalidade observados

As expressões utilizadas pelo Executivo B refletem o seu modo particular de entender e exercer a gestão. Observa-se, através das suas palavras, um perfil marcado pela organização, prudência, responsabilidade e capacidade de adaptação, sustentado numa postura prática e realista perante as limitações de uma empresa familiar.

Apesar de ser “diretor executivo”, explicou que, na realidade da empresa, tudo passa por ele, “(...) desde os projetos de investimento às contratações, fornecedores e clientes, até à parte operacional do dia-a-dia” (ver apêndices). Além de ser uma empresa pequena mostrou-se satisfeito com o contexto em que trabalha, pois é “(...) um desafio diferente” daquele que viveu em multinacionais. Revela assim, polivalência, disponibilidade para assumir responsabilidades em várias áreas, abertura à mudança e gosto por contextos mais humanos e participativos (ver apêndices). Ao partilhar que analisa “(...) o P&L mês a mês, com dois anos de histórico (...)”, por forma a “comparar, perceber tendências e avaliar se estamos a melhorar ou não”. Verifica-se planeamento, atenção ao detalhe e preocupação com a fiabilidade da informação e método (ver apêndices). Não menos importante, o facto de afirmar ter o orçamento na cabeça, e olhar para o ano anterior e ajustar,

mostra uma gestão pragmática e adaptada aos recursos disponíveis. A valorização da estabilidade e da previsibilidade é uma constante nas suas palavras (ver apêndices). Recordou que, quando chegou ao hotel, não havia departamentos separados e “(...) era tudo feito na receção”, motivo pelo qual decidiu criar regras simples e distribuir funções. Mostrou satisfação com o resultado, ao dizer que “(...) hoje todos sabem que recebem na primeira semana do mês, por transferência bancária (...)”, trazendo “(...) estabilidade e alguma visão de gestão que antes não existia”. É evidenciado o seu sentido de organização, coerência e compromisso com a fiabilidade das rotinas (ver apêndices 0). A prudência e o realismo surgem, igualmente, como traços dominantes. O facto de o Diretor dizer que as ferramentas mais modernas “(...) ainda fazem menos sentido.”; que tem de simplificar e “(...) trabalhar com aquilo que (...)” consegue “(...) pôr em prática” (ver apêndices), e que prefere “consolidar o que já existe” antes de avançar para novas práticas, porque “Não vale a pena (...) inventar coisas novas se as rotinas básicas ainda não estão seguras” (ver apêndices), manifesta consciência das limitações da estrutura, preferência por soluções exequíveis, ponderação, pragmatismo e foco no essencial.

O planeamento e o controlo também se destacam como dimensões constantes da sua forma de gerir. Ele “trabalha com contratos anuais” e só intervém antes do prazo se houver “(...) aumento muito acentuado” (ver apêndices), reforçando a importância da previsibilidade e do controlo. Repetiu que a lógica é estabilizar e que prefere “(...) garantir qualidade no que consegue controlar (...)”, mesmo que isso implique abdicar de iniciativas mais arriscadas, como o Réveillon, que “pode correr mal” (ver apêndices).

O seu perfil de liderança privilegia a proximidade e o acompanhamento. Apresenta uma postura pedagógica, cooperativa e paciente pois prefere “(...) trabalhar em conjunto com a equipa (...)” e, sempre que surge uma nova prática, mostra “(...) como se faz”, visto que “(...) se não houver acompanhamento, não resulta” (ver apêndices). É empático e compreende as limitações dos colaboradores. Revela tolerância e uma preocupação genuína com o desenvolvimento das pessoas. Estas características observaram-se na partilha do caso de falta de literacia de uma rececionista que “(...) punha 100 numa célula, 25 noutra, e depois somava na máquina de calcular”, sem qualquer crítica depreciativa, reconhecendo, simplesmente, a “falta preparação, falta literacia” e que “(...) faz parte da sustentabilidade tentar puxar pelas pessoas, dar alguma estrutura (...)” (ver apêndices). A ética e a fiabilidade também são centrais no seu modo de gerir quando olhamos para as suas respostas em relação aos procedimentos que foi implementando. Sendo caso da norma de que todos os pagamentos seriam “(...) feitos por transferência bancária (...)” e sem recurso a numerário, para garantir transparência e rigor. Dado que “antes pagava-se quando o fornecedor aparecia à porta”, mas agora “há regras e datas certas”, tal, demonstra sentido de justiça, previsibilidade e respeito pelos compromissos (ver apêndices). O Executivo demonstra um espírito crítico e consciência social ao referir que “A maioria das PME tem um contabilista fora e o que se faz é apenas a parte financeira”, devido a isso muitos empresários estão apenas preocupados em

como pagar menos impostos, o que “não ajuda a gestão”. Faz assim, uma leitura lúcida da realidade e uma preocupação com a melhoria da cultura de gestão empresarial (ver apêndices).

A resiliência e o autocontrole também ficaram patentes dado o seu modo de encarar as dificuldades: com pragmatismo, serenidade e confiança. Perante limitações e imprevistos, segundo o Diretor, “(...) temos de descalçar a bota de outra maneira” (ver apêndices). Por fim, demonstra iniciativa, autonomia e perseverança. A forma como fala da equipa e da importância da estabilidade revela um gestor equilibrado, humano e prudente, que valoriza a simplicidade, a previsibilidade e a confiança como fundamentos do seu estilo de liderança.

De forma resumida, as entrevistas revelaram que, apesar das diferenças entre os dois executivos e dos contextos organizacionais distintos, ambos adotam práticas de gestão assentes na organização, prudência e envolvimento direto na operação. Verificou-se a preferência por sistemas simples e ajustados à dimensão das unidades, com enfoque no controlo financeiro, na estabilidade e na segurança das decisões. As suas declarações mostram coerência entre discurso e prática, traduzindo uma visão equilibrada da gestão, que combina rigor técnico e sensibilidade humana. Estas evidências sustentam a análise posterior, centrada na relação entre personalidade, contexto e PCG.

4. Discussão de resultados

Esta discussão está organizada em três secções de análise. Primeiro, uma secção com os traços de Personalidade e Estilos de Gestão. Depois, uma discussão mais teórica com análise crítica das práticas por comparação com a literatura. Por fim, discutem-se as convergências e contrariedades entre o modelo HEXACO e as entrevistas.

4.1. Traços de personalidade e estilos de gestão

O estudo permitiu compreender de que modo os traços de personalidade dos executivos se refletem nas PCG, revelando coerência entre perfis individuais e estilos de controlo. A análise cruzada entre os resultados do questionário HEXACO-PI-R 100 e as entrevistas confirmou que a forma como cada gestor percebe, interpreta e utiliza a informação contabilística depende das suas disposições pessoais e do modo como estas se articulam com o contexto organizacional (Aabo et al., 2024; Campos, Lima Santos, et al., 2022; Chang et al., 2023)

As declarações dos entrevistados evidenciaram esta ligação de modo claro. O Executivo A afirmou que “precisa de ver tudo em mapa antes de decidir”, explicando que prefere planear “para não ter surpresas”. Esta expressão traduz uma postura marcada pela prudência e pelo controlo antecipado, coerente com a elevada Conscienciosidade e a Ansiedade moderada descritas no perfil HEXACO. O seu discurso enfatizou a importância de “saber o que entra e o que sai, mesmo que seja num ficheiro simples”, reforçando a escolha de ferramentas intuitivas, como folhas de cálculo, e a rejeição de sistemas demasiado complexos. Tal preferência confirma o que Ashton e Lee (2020) definem como racionalidade preventiva: o indivíduo consciencioso procura reduzir incerteza e manter previsibilidade, valorizando sistemas simples e de leitura imediata. A utilização de mapas mensais e anuais em *Excel*, articulados com o *RoomRaccoon* e o *Channel Manager*, expressa esta lógica de controlo regular e sequencial, orientada para a fiabilidade dos dados.

O discurso do Executivo A reforçou também a centralidade da liquidez e da estabilidade financeira. Quando afirmou que “o dinheiro parado dá segurança, não lucro, mas paz”, revelou um princípio de gestão bastante prudencial, no qual o controlo emocional funciona como instrumento de contenção do risco. Esta forma de racionalidade adaptativa, comum em pequenas unidades hoteleiras, foi igualmente referida na literatura (e.g., Campos, Lima Santos, et al., 2022; Lacerda et al., 2024) como característica de líderes que gerem em ambientes incertos e de elevada volatilidade. A mesma atitude refletiu-se na recusa em explorar o restaurante da unidade. Segundo o executivo, a decisão de não explorar o restaurante assenta na convicção de que a prioridade deve recair sobre a qualidade do alojamento e do pequeno-almoço, considerados os pilares essenciais da experiência do hóspede, tendo em conta que a área envolvente já dispõe de ampla oferta de restauração. Esta escolha revela seleção estratégica e atenção ao essencial, comportamento coerente com a faceta de Prudência do modelo HEXACO (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018). Tal confirma que a

personalidade influencia as decisões operacionais, o que permite determinar o grau de simplificação e o tipo de investimento tolerado.

Por contraste, o Executivo B revelou traços distintos. O seu discurso demonstrou uma orientação financeira estruturada e regular, centrada no controlo formal e na credibilidade externa. Ao afirmar que “sem histórico, não há história”, evidenciou a valorização da continuidade e da rastreabilidade, coerente com a organização elevada e ansiedade baixa, tal como indicado pelo questionário. O acompanhamento sistemático do P&L mensal por departamentos, o cruzamento com o mapa do IAPMEI e o uso de rácios como o RevPAR e a taxa de ocupação revelam predisposição para padrões estáveis e comparáveis, em consonância com Bech (2018) Pletzer et al. (2020). Durante a entrevista, o Executivo B descreveu o seu método com simplicidade e disciplinada: “no fim de cada mês, olho para tudo o que fizemos e tento perceber o que ficou fora do previsto”. Deste modo, mostra uma relação constante entre reflexão e verificação, típica de gestores conscienciosos. O discurso revela também preocupação com o reconhecimento institucional: “quando apresento o mapa do IAPMEI, mostro que a gestão é conduzida com integridade”, o qual destaca o peso da Honestidade-Humildade na legitimação das suas práticas.

Em ambos os casos, as entrevistas evidenciaram coerência entre disposições pessoais e estilo de gestão. No Hotel A, a prudência e a ansiedade controlada traduziram-se em rotinas simples e de curta periodicidade, enquanto no Hotel B, a organização elevada e a baixa Emocionalidade originaram formalização e estabilidade. Estes padrões confirmam o que Hadid e Hamdan (2022) designam por adaptação contextual da contabilidade de gestão, segundo a qual as PME ajustam a complexidade dos seus sistemas às capacidades técnicas e cognitivas dos seus gestores. O Executivo A afirmou ainda que “não precisa de grandes *softwares* para saber se o mês correu bem”, frase que ilustra a racionalidade prática e a resistência à complexidade excessiva técnica. Já o Executivo B, embora reconhecendo limitações, mencionou que “o sistema faz mais do que eu preciso, mas não tenho tempo para o aprender”, em consonância com as barreiras de literacia tecnológica e de tempo que a literatura associa à subutilização dos sistemas ERP (Oyewo et al., 2023; Wynn & Jones, 2022; Ylä-Kujala et al., 2023). Ambos convergem na ideia de controlo suficiente e sustentável, que privilegia a clareza sobre a sofisticação. A atitude prudente, observada nos dois executivos, traduz uma estratégia cognitiva de gestão da incerteza, onde o equilíbrio emocional serve de suporte à tomada de decisão racional (Chang et al., 2023).

4.2. Análise crítica das práticas por comparação com a literatura

A análise dos dois casos evidencia que as PCG refletem não apenas escolhas instrumentais, mas interpretações individuais moldadas pelos traços de personalidade e pelo contexto organizacional. As entrevistas forneceram evidência para a compreensão de como os executivos justificam e atribuem significado às suas decisões, o que forneceu indícios empíricos diretos da racionalidade que estrutura as suas ações.

No Hotel A, o executivo declarou que “prefere controlar o essencial, porque o detalhe dispersa o foco”, o que demonstra uma forma de racionalidade seletiva e pragmática. Esta afirmação corrobora a tese de Campos, Lima Santos, et al. (2022), segundo a qual os gestores das PME hoteleiras simplificam voluntariamente os sistemas de controlo, de modo a privilegiar instrumentos legíveis e de baixo custo. O recurso a mapas financeiros em *Excel*, complementados por ferramentas como o *RoomRaccoon* e o *Channel Manager*, demonstra a prevalência de uma lógica de utilidade imediata, associada à Conscienciosidade elevada e à aversão ao risco (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018). Ao justificar a ausência do USALI, o mesmo executivo afirmou: “isso é para grandes hotéis, aqui temos de ser rápidos e claros”. A declaração traduz uma racionalidade adaptativa, na qual a decisão técnica é substituída por uma avaliação contextual e prática; interpretação sustentada por Hadid e Hamdan (2022), que defendem que as PME ajustam a complexidade dos sistemas às suas limitações de tempo, estrutura e literacia.

O Executivo B, por sua vez, mostrou preocupação com a credibilidade externa e a fiabilidade documental. Ao afirmar que “tudo o que apresento tem de estar coerente e comprovado”, o gestor expressou uma preocupação ética e de reputação coerente com a dimensão de Honestidade-Humildade do modelo HEXACO Ashton e Lee (2020). A articulação entre o P&L mensal por departamentos, o mapa do IAPMEI e os rácios de desempenho revela um padrão de controlo formal disciplinado, mas igualmente limitado pela subutilização tecnológica. O executivo reconheceu que “o *Newhotel* faz mais, mas não há tempo nem pessoas para isso”, o que confirma as barreiras de implementação assinaladas por Oyewo et al. (2023) e Ylä-Kujala et al. (2023), segundo as quais as pequenas empresas tendem a usar parcialmente os sistemas ERP, devido à escassez de recursos e literacia digital.

Nos dois casos, verificou-se que a voz dos entrevistados espelha fielmente o comportamento descrito na literatura. O Executivo A mencionou que “as folhas de *Excel* são como o meu caderno, sei sempre qual a posição financeira da empresa”, evidenciando proximidade pessoal com o instrumento de controlo. Trata-se de uma característica observada por Campos, Gomes, et al. (2022) em unidades familiares, onde a contabilidade de gestão assume carácter quase artesanal. O Executivo B, ao descrever o uso do P&L, referiu que “tudo o que é diferente do mês anterior tem de ser explicado”, o que traduz uma abordagem metódica e comparativa, coerente com os traços de organização elevada e emocionalidade baixa (Bech, 2018; Pletzer et al., 2020)).

A análise comparativa entre os dois hotéis revela padrões convergentes e divergentes. A convergência verifica-se na preferência por instrumentos simples, previsíveis e controláveis, característica que a literatura associa à racionalidade prática das PME (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Dlamini, 2023). A divergência surge no grau de formalização: o Hotel A demonstra controlo intuitivo e centrado na operação, enquanto o Hotel B adota estrutura analítica e foco financeiro. As diferenças refletem também níveis distintos de desenvolvimento estrutural, processual e cultural e trajetórias profissionais. O Executivo A afirmou que “aprendeu fazendo e não precisa de relatórios para perceber o que falta”, enquanto o Executivo B referiu que “as tabelas dão-me confiança, é o

que o banco quer ver”. Estes discursos confirmam o papel da experiência e da formação prévia na configuração das práticas, como defendem Campos, Gomes, et al. (2022) e Lacerda et al. (2024).

A opção do Hotel A por não explorar o restaurante, ao concentrar recursos na experiência do cliente e na fidelização, reforça a leitura de que as decisões operacionais refletem um equilíbrio entre prudência financeira e orientação. O executivo descreveu o processo parte da sua estratégia de publicidade ao dizer que “as fotos são escolhidas para o cliente sair mais satisfeito do que esperava, nunca coloco as melhores assim crio um efeito surpresa”. Esta estratégia, de baixo risco e alto retorno emocional, está alinhada com as abordagens de *customer accounting* propostas por (Nain et al., 2020; T. C. Wang & Huang, 2021) que relacionam a percepção de valor do cliente com o desempenho económico. No Hotel B, o discurso revelou pragmatismo financeiro: “quanto mais tempo o sistema me poupa, mais eu ganho”. A ênfase na eficiência temporal e no controlo previsível confirma o padrão de racionalidade funcional descrito por Dalmini (2023) e Horvat & Mojzer (2019), onde o gestor adota apenas as métricas que considera úteis, rejeitando complexidades desnecessárias. A literatura confirma que este comportamento é característico das PME, onde a contabilidade de gestão atua sobretudo como mecanismo de controlo operativo, embora algumas práticas assumam função estratégica indireta, ao apoiar decisões de posicionamento e fidelização. No caso do Hotel A, a gestão das imagens publicadas e a atenção ao detalhe da experiência do hóspede ilustram estratégias empíricas de diferenciação, orientadas por bom senso e observação do mercado, mais do que por planeamento formal (Campos, Lima Santos, et al., 2022; Oyewo et al., 2023). Os dados das entrevistas sugerem esta tendência: ambos os executivos associam controlo à previsibilidade, previsibilidade à segurança e segurança à sobrevivência do negócio.

As semelhanças entre os casos suportam a ideia de adaptação contextual da contabilidade de gestão, segundo a qual as empresas ajustam os sistemas à sua dimensão, cultura e personalidade dos líderes (Hadid & Hamdan, 2022; Lacerda et al., 2024). Assim, a CG revela-se tanto técnica como comportamental, sendo um prolongamento das disposições cognitivas e morais do gestor, como defendem Campos, Gomes, et al. (2022) e Carmona e Ezzamel (2023)

4.3. Convergências e contrariedades entre o modelo HEXACO e as entrevistas

A análise conjunta dos resultados dos questionários HEXACO-PI-R 100 e das entrevistas permitiu observar uma forte correspondência entre os traços de personalidade e as práticas de gestão adotadas nos dois casos estudados. As evidências empíricas são compatíveis com a interpretação de que a personalidade atua como mediadora entre racionalidade e contexto, condicionando a forma como os executivos interpretam a informação contabilística e estruturam as suas decisões (Aabo et al., 2024; Ashton, 2018; Campos, Gomes, et al., 2022)

O Executivo A descreveu o seu estilo de trabalho como “cauteloso, porque cada erro custa dinheiro”. Esta frase sintetiza a combinação entre Conscienciosidade elevada e ansiedade moderada observada no perfil HEXACO. O discurso evidencia uma vigilância constante e uma tendência para

o planejamento detalhado, coerente com as facetas de Organização e Prudência (Ashton & Lee, 2020; Campos, Gomes, et al., 2022). A escolha de sistemas simples e verificáveis, como as folhas de cálculo e o acompanhamento manual das reservas, reflete a preferência por processos lineares e previsíveis, confirmando o padrão descrito por Bech (2018) e Vries et al. (2016) O Executivo B revelou, por outro lado, uma Conscienciosidade igualmente elevada, mas acompanhada de baixa ansiedade, o que se traduziu em estabilidade emocional e disciplina operacional. Durante a entrevista afirmou: “não me afeta o erro, afeta-me a desorganização”. Esta afirmação demonstra uma atitude de controlo racional e de autoconfiança, em linha com as conclusões de K. Lee et al. (2022) sobre a influência da estabilidade emocional no desempenho da organização. O uso sistemático de indicadores de desempenho, como RevPAR e taxa de ocupação, traduz essa relação entre ordem cognitiva e controlo sistemático, já destacada por Dalmini (2023) e Horvat e Mojzer (2019). Ambos os discursos demonstram também a presença do traço Honestidade-Humildade, particularmente visível nas atitudes de transparência e de prudência ética. O Executivo A afirmou que “prefere prometer menos e surpreender mais”, o que expõe a recusa de estratégias oportunistas e o compromisso com a confiança do cliente. Este comportamento alinha-se com o que Ashton e Lee (2020) descrevem como integração moral da decisão, onde a autenticidade e a moderação orientam as escolhas operacionais. O Executivo B, ao referir que “gosto de mostrar tudo como está, sem disfarces”, confirmou a mesma disposição ética, reforçando o papel da contabilidade como instrumento de legitimação e transparência (Campos, Gomes, et al., 2022).

As entrevistas revelaram ainda a forma como a Emocionalidade moderada contribui para decisões consistentes e equilibradas. O Executivo A comentou: “se um mês corre mal, o próximo corrige-se com calma”, o que demonstra controlo afetivo e capacidade de resiliência. Essa postura confirma o que Bech (2018) e Vries et al. (2016) identificam como vigilância emocional funcional, um equilíbrio que permite antecipar riscos sem bloqueio de ação. O Executivo B expressou ideia semelhante ao afirmar: “um resultado fraco não é um fracasso, é um aviso”. Esta atitude analítica e previsora traduz estabilidade emocional aplicada à gestão (Francoeur et al., 2021).

A Abertura à Experiência manifestou-se de modo contido e prático, coerente com o perfil das pequenas unidades hoteleiras descrito por Campos, Lima Santos, et al. (2022) e Panno (2020) O Executivo A afirmou que “as pequenas mudanças são as que fazem diferença”, referindo-se à introdução de kits de *fitness* e televisões-espelho. Este comportamento representa o que Lacerda et al. (2024) definem como inovação incremental orientada pela experiência do cliente, em que a criatividade surge canalizada para melhorias tangíveis e de baixo risco. No Hotel B, a Abertura foi expressa sobretudo na análise de tendências de ocupação e preços, descrita pelo executivo como “curiosidade útil”. Esta expressão indicia correspondência direta com o conceito de curiosidade orientada à utilidade identificado por (Aabo et al., 2024; Chang et al., 2023) segundo o qual a inovação, nas PME, assume forma seletiva e controlada. Em ambos os casos, observou-se que a Abertura não se traduziu em experimentação técnica, mas em melhoria contínua e orientada por resultados, em conformidade com Hadid e Hamdan (2022).

A interação entre traços revelou o fenômeno descrito por de Vries et al. (2017) como coerência entre ética pessoal e prática profissional: os valores pessoais e éticos refletem-se nas escolhas práticas e instrumentais. Nos dois casos, a Conscienciosidade assegurou consistência e fiabilidade, a Honestidade-Humildade garantiu transparência e confiança, e a Emocionalidade moderada favoreceu estabilidade e prudência. Esta articulação de traços elucida a coerência das práticas observadas e confirma a validade do modelo HEXACO no contexto da contabilidade de gestão hoteleira.

No entanto, observou-se uma contrariedade relevante: a Conscienciosidade excessiva tendeu a limitar a inovação e a exploração tecnológica. O Executivo A declarou que “quanto mais simples for o sistema, menos erros acontecem”, e o Executivo B afirmou que “os módulos novos ficam sempre para depois”. Estas falas sugerem aversão à complexidade e resistência à mudança, características que Pletzer et al. (2020) relacionam com o efeito conservador da Conscienciosidade elevada. Assim, o mesmo traço que garante fiabilidade também atua como travão à transformação tecnológica, fenômeno amplamente documentado na literatura de PME (Campos, Gomes, et al., 2022; Oyewo et al., 2023).

As entrevistas forneceram evidência de que a personalidade não determina mecanicamente as práticas, mas orienta a interpretação do contexto e a reação às suas restrições. O Executivo A referiu que “as regras servem para adaptar, não para prender”, enquanto o Executivo B considerou que “cada empresa tem o seu jeito de controlar”. Estas declarações corroboram a perspectiva de (Carmona & Ezzamel, 2023) segundo a qual a contabilidade de gestão deve ser entendida como sistema cognitivo moldado pela percepção humana.

Conclusões

A presente investigação teve como propósito central compreender como e porquê a personalidade dos executivos influencia as PCG em pequenas e médias unidades hoteleiras portuguesas. O estudo partiu da premissa de que as decisões de gestão, mesmo em contextos técnicos, são moldadas por fatores cognitivos, emocionais e éticos, os quais orientam a forma como os gestores percebem, interpretam e utilizam a informação contabilística. A definição deste tema de investigação surgiu da constatação de que a contabilidade de gestão tem sido tradicionalmente abordada sob uma perspetiva técnica e normativa, negligenciando a dimensão humana do processo decisório. Procurou-se, assim, examinar empiricamente essa interligação entre o perfil psicológico e as práticas usadas, através da análise de dois casos distintos: o Hotel A e o Hotel B; representativos de unidades de pequena e média dimensão, mas com perfis de liderança diferenciados.

Os objetivos delineados foram: (1) identificar as práticas utilizadas e a informação que as sustenta; (2) caracterizar os perfis de personalidade dos executivos, com base no modelo HEXACO; e (3) analisar a coerência entre traços de personalidade, racionalidade e sistemas de controlo. A metodologia adotada foi o estudo de caso múltiplo com abordagem qualitativa e uma componente quantitativa auxiliar a qual mostrou-se adequada à natureza exploratória do tema. O recurso a entrevistas semiestruturadas e ao questionário HEXACO-PI-R 100 possibilitou a triangulação entre dados subjetivos, comportamentais e instrumentais, o que permitiu compreender como as disposições pessoais se refletem nas escolhas operacionais.

De forma global, observou-se que as PCG não constituem sistemas neutros, mas sim expressões comportamentais e cognitivas da personalidade dos executivos, influenciadas pelas suas crenças, pela tolerância ao risco e pela perceção de controlo. Esta constatação revelou coerência entre os objetivos propostos e os resultados obtidos, tal reforçou a adequação teórica e metodológica do modelo adotado.

A análise dos dois casos indicou que a Conscienciosidade elevada foi o traço mais relevante no comportamento dos executivos. Nos dois hotéis, observou-se a tradução desta em planeamento sistemático, rigor processual e necessidade de previsibilidade, defendido por Ashton e Lee (2020) que a descrevem como tendência para o controlo deliberado e a consistência comportamental. No Hotel A, essa dimensão assumiu a forma de gestão prudente e de baixo risco, assente em mapas financeiros e rotinas de controlo manual. No Hotel B, manifestou-se numa disciplina estruturada, sustentada por relatórios mensais e contratos de estabilidade financeira. A Honestidade-Humildade revelou também um papel importante na conduta dos executivos, ao afetar o modo como a transparência e a integridade se expressam na gestão. As práticas de ambos os casos evidenciaram aversão a ganhos oportunistas, priorização da credibilidade externa e valorização da confiança nas relações profissionais, em consonância com o perfil ético descrito por Pletzer et al. (2020). No plano emocional, a Emocionalidade moderada contribuiu para a estabilidade da decisão e para a resiliência organizacional. Os executivos mostraram autocontrolo e prudência nas decisões,

sobretudo em contextos de incerteza, o que reduziu a propensão para erros impulsivos e favoreceu continuidade operacional. Tal equilíbrio afetivo reforçou a importância das dimensões psicológicas na gestão do risco e na consistência das decisões (Francoeur et al., 2021). A Abertura à Experiência apresentou expressão limitada, mas funcional. Em ambos os hotéis, foi canalizada para inovações incrementais de natureza operacional, como pequenas melhorias no serviço ou ajustes em processos, no reflexo da curiosidade orientada à utilidade (Liu, Li & Zhang, 2023). Essa seletividade ilustra como os gestores transformam a criatividade em estratégia prudente, adaptando-a às restrições de tempo e recursos.

Em linha, verificou-se que as PCG adotadas, nomeadamente o uso de folhas de cálculo, rácios essenciais e sistemas ERP/PMS parcialmente explorados, resultam de decisões coerentes com os traços individuais e com o contexto organizacional das PME. A racionalidade observada foi predominantemente adaptativa e prática, ao ajustar a complexidade dos instrumentos à capacidade técnica e cognitiva dos executivos, tal como defendido por Hadid e Hamdan (2022).

As conclusões empíricas reforçam, assim, que a contabilidade de gestão não é apenas um instrumento técnico, mas uma extensão comportamental do gestor, que reflete valores, percepções e limites cognitivos. A coerência entre o perfil psicológico e as práticas instrumentais confirma que o comportamento organizacional é mediado por traços de personalidade. Deste modo, é sustentada a existência de uma relação dinâmica entre racionalidade, contexto e decisão (Carmona & Ezzamel, 2023).

A investigação realizada produziu três contributos principais. O primeiro contributo é de natureza científica, ao demonstrar empiricamente que as PCG são influenciadas por fatores psicológicos e éticos, contrariando a visão tradicional que as considera estruturas neutras e objetivas. O estudo evidencia que os traços de Conscienciosidade, Honestidade-Humildade e Emocionalidade moderada atuam como mecanismos de regulação da racionalidade, condicionando a perceção de risco, a forma de controlo e a escolha dos instrumentos de gestão. O segundo contributo é de natureza metodológica. A combinação do modelo de personalidade HEXACO-PI-R 100 com a análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas mostrou-se uma metodologia inovadora e eficaz na identificação de padrões de coerência entre traços individuais e PCG. A triangulação entre dados quantitativos e qualitativos permitiu uma leitura profunda do comportamento organizacional e reforçou a validade do estudo de caso múltiplo enquanto estratégia de investigação aplicada às ciências da gestão. O terceiro contributo é de ordem prática, particularmente importante para o contexto das PME hoteleiras portuguesas. Os resultados sugerem que a simplificação dos instrumentos de controlo e a racionalidade prudente não constituem limitações, mas antes formas de eficiência adaptativa, ajustadas aos recursos disponíveis e à literacia técnica das equipas. Esta evidência oferece orientações úteis para gestores e consultores que salientam que a eficácia dos sistemas de contabilidade de gestão parece depender menos da sofisticação tecnológica e mais da adequação ao perfil cognitivo e ético do decisor.

Apesar dos resultados obtidos, o estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. A primeira refere-se à dimensão reduzida do número de casos, embora adequado à natureza exploratória e interpretativa da investigação, limita a generalização estatística dos resultados. A segunda limitação decorre da dependência do autorrelato dos entrevistados, suscetível de enviesamentos de perceção e de aprovação social. A triangulação de dados procurou mitigar esse risco, mas reconhece-se a necessidade de complementação com observação direta e análise longitudinal. A terceira limitação está associada à ausência de comparação entre diferentes setores de atividade, o que impede avaliar se a relação entre traços de personalidade e PCG se manifesta de forma idêntica noutros contextos organizacionais. Futuras investigações poderão ampliar o estudo a outros setores, testar variações culturais e integrar modelos complementares, para aprofundar a compreensão da influência da personalidade na decisão económica.

Referências

- Aabo, T., Pantzalis, C., Park, J. C., Trigeorgis, L., & Wulff, J. N. (2024). CEO personality traits, strategic flexibility, and firm dynamics. *Journal of Corporate Finance*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102524>
- Abood, N. (2019). Big five traits: a critical review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(2), 159–186. <http://journal.ugm.ac.id/gamaijb>
- Alola, U. V., Egeli, S., & Echebiri, C. (2024). Exploring the Influence of Employee Personality on Incivility and Innovative Deviance Among Frontline Hotel Employees: The Mediating Role of Perceived Stress. *Administrative Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/admsci14120334>
- Alreahi, M., Bujdosó, Z., Dávid, L. D., & Gyenge, B. (2023). Green supply chain management in hotel industry: A systematic review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075622>
- Alvarez, P., Sensini, L., Bello, C., & Vazquez, M. (2021). Management accounting practices and performance of SMEs in the hotel industry: evidence from an emerging economy. *International Journal of Social Science and Business*, 12(2). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v12n2p3>
- Amicarelli, V., Aluculesei, A. C., Lagioia, G., Pamfilie, R., & Bux, C. (2022). How to manage and minimize food waste in the hotel industry: an exploratory research. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 16(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2021-0019>
- Ashton, M. C. (2018). Personality structure: classifying traits. In *Individual Differences and Personality* (3rd ed., pp. 59–83). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-809845-5.00003-2>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2020). Objections to the HEXACO model of personality structure and why those objections fail. *European Journal of Personality*, 34(4), 492–510. <https://doi.org/10.1002/per.2242>
- Bagus Budi N., Y. A., Wulansari, D., & Yanti, H. B. (2023). INFLUENCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES ON MSMEs FIRMS PERFORMANCE. *International Journal of Contemporary Accounting*, 5(2), 103–124. <https://doi.org/10.25105/ijca.v5i2.17056>
- Barros, T., & Felipe, I. (2015). Teoria do prospecto: evidências aplicadas em finanças comportamentais. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(4), 75–95. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2688204>
- Bech, P. (2018). How to measure the personality. In C. Johansen (Ed.), *Personality and Disease: Scientific Proof vs. Wishful Thinking* (pp. 17–32). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805300-3.00002-5>
- Bertz, J., & Quinn, M. (2022). Situated rationalities and management control change – an empirical note on key actors, situated rationalities and generalised practices. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 19(1), 77–100. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2021-0042>
- Borgholthaus, C. J., White, J. V., & Harms, P. D. (2023). CEO dark personality: a critical review, bibliometric analysis, and research agenda. *Personality and Individual Differences*, 201. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111951>
- Brooks, C., & Williams, L. (2021). The impact of personality traits on attitude to financial risk. *Research in International Business and Finance*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101501>

- Campos, F., Gomes, C., Cardoso, L., & Lima Santos, L. (2022). Management accounting practices in the hospitality industry: the portuguese background. *International Journal of Financial Studies*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/ijfs10040088>
- Campos, F., Lima Santos, L., Gomes, C., & Cardoso, L. (2022). Management accounting practices in the hospitality industry: a systematic review and critical approach. *Tourism and Hospitality*, 3(1), 243–264. <https://doi.org/10.3390/tourhosp3010017>
- Carmona, S., & Ezzamel, M. (2023). Management accounting and strategy – a review and reflections on future research. *European Accounting Review*, 32(5), 1129–1156. <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.2215821>
- Carrera, L. A., González, A. L., Rodríguez-Reséndiz, J., & Álvarez-Alvarado, J. M. (2023). Selection of the energy performance Indicator for hotels based on ISO 50001: a case study. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021568>
- Carroll, E., & Marginson, D. (2021). Relative performance information and social comparisons: exploring managers' cognitive, emotional and dysfunctional behavioral processes. *Management Accounting Research*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100768>
- Chang, K., Lasyoud, A. A., & Osman, D. (2023). Management accounting system: insights from the decision making theories. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100529>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7th ed.). Elsevier Editora Ltda. <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. (2025). *Norte Estrutura – Inverno 2025*. https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/uploaded-files/Norte%20Estrutura_Inverno_Final.pdf
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, Turismo do Porto e Norte de Portugal, & Associação de Turismo do Porto e Norte. (2025). *Plano de Ação Regional Turismo do Porto e Norte*. <https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/uploaded-files/CCDR-N-Planos-N2030-Turismo-WEB.pdf>
- Conroy, M., Houchins, D., Hitchcock, J., & Anderson, J. (2023). Use of Mixed Methods in Emotional/Behavioral Disorders Intervention Research. *Behavioral Disorders*, 48(3), 163–173. <https://doi.org/10.1177/01987429231160283>
- Correia, H., Santos, L. L., Gomes, C., & Ferreira, R. R. (2016). USALI adapted to the small independent hotels. *A Pathway for the New Generation of Tourism Research - Proceedings of the EATSA Conference*, 621–638. <http://hdl.handle.net/10400.8/5805>
- Coulacoglou, C., & Saklofske, D. H. (2017). Measures of Personality. In *Psychometrics and Psychological Assessment Principles and Applications* (pp. 267–289). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-802219-1.00010-9>
- Dlamini, B. (2023). A contemporary view of management accounting, its genesis and evolution: a literature review. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(4), 310–319.
- Declaração de Retificação n.o 49/2015, Pub. L. No. 49/2015, 1.a série — N.o 214 9359 (2015). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/diario-republica/214-2015-70865618>
- Decreto Regulamentar n. 6/2005, de 21 de julho, Pub. L. No. 6/2025, Série I-B 4321 (2025). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/6-2005-239049>

- Diavastis, I. (2024). Exploring the Intersection of Contemporary Management Accounting Practices and Accounting Information Systems: The Impact on Hotel Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(11). <https://doi.org/10.3390/jrfm17110516>
- Duçi, E. (2021). The relationship between management accounting, strategic management accounting and strategic cost management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 376–389. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0146>
- Expósito-Langa, M., Estelles-Miguel, S., Ribes-Giner, G., & Rueda-Armengot, C. (2023). Spanish CEOs' perceptions in complex situations: an analysis from a gender perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 106–118. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0157>
- Francoeur, C., Lakhali, F., Gaaya, S., & Saad, I. (2021). How do powerful CEOs influence corporate environmental performance? *Economic Modelling*, 94, 121–129. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.09.024>
- Garcés-Galdeano, L., & García-Olaverri, C. (2019). The hidden value of intangibles: do CEO characteristics matter? *International Journal of Manpower*, 40(6), 1075–1091. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2018-0199>
- Giffen, R., Brown, E. A., & Jaurequi, M. (2023). Hotel organizational culture and employee personality type: Relationship with person-organization fit. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 22(3), 417–434. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180735>
- González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398–419. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>
- Hadid, W., & Hamdan, M. (2022). Firm size and cost system sophistication: The role of firm age. *British Accounting Review*, 54(2). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101037>
- Horvat, T., & Mojzer, J. (2019). Influence of Company Size on Accounting Information for Decision-Making of Management. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 65(2), 11–20. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0007>
- Hussein, A. M. A., Mohammad, A. M., Alheet, A., Joma, M. H. A., & Lehyeh, S. A. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242–252. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21)
- Kalkhouran, A. A. N., Nedaei, B. H. N., & Rasid, S. Z. A. (2017). The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(4), 471–491. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2015-0042>
- Kelly, M., Mokyr, J., & Gráda, C. (2020). *The mechanics of the industrial revolution* (UCD Centre for Economic Research Working Paper Series. WP2020/16). <http://hdl.handle.net/10197/11440>
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Köseoglu, M. A., Chan, E. S. W., Okumus, F., & Altin, M. (2019). How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 283–292. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.007>

- Lacerda, L. F., Santos, T. L. dos, Souza, P. L. de, Cruz, W. do C., Viana, L. F., Sampaio, C. R. R., Soares, I. M., & Canindé, J. dos S. (2024). GESTÃO CONTÁBIL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. *Revista Gestão e Conhecimento*, 18(1), e324. <https://doi.org/10.55908/rgcv18n1-007>
- Lavarda, R. B., & Bellucci, C. F. (2022). Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. *Qualitative Report*, 27(2), 539–554. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296>
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2009). *HEXACO-PI-R Materials for Researchers*. The HEXACO Personality Inventory - Revised. <https://hexaco.org/>
- Lee, K., Ashton, M. C., & Novitsky, C. (2022). Academic majors and HEXACO personality. *Journal of Career Assessment*, 30(2), 345–366. <https://doi.org/10.1177/10690727211044765>
- Lee, S., Park, J., Back, K. J., Hyun, H., & Lee, S. H. (2020). The Role of Personality Traits Toward Organizational Commitments and Service Quality Commitments. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00631>
- Lei, S. S. I., Nicolau, J. L., & Wang, D. (2019). The impact of distribution channels on budget hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 141–149. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.005>
- Liang, Y., Watters, C., & Lemański, M. K. (2022). Responsible Management in the Hotel Industry: An Integrative Review and Future Research Directions. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 24). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su142417050>
- Liao, S., Nguyen, N. H., & Truong, C. (2024). Does CEO extraversion pay off when in need? Evidence from the global financial crisis. *The British Accounting Review*, 56(4). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101234>
- Lima Santos, L., Malheiros, C., Gomes, C., & Guerra, T. (2020). TRevPAR as hotels performance evaluation indicator and influencing factors in Portugal. *Euro-Asia Tourism Studies Journal*, 1(December 2020). <https://doi.org/10.58345/kqmqj7114>
- Lisciandra, C. (2018). The role of psychology in behavioral economics: the case of social preferences. *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, 72, 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2018.01.010>
- Liu, R., Wang, Y., & Zou, J. (2022). Research on the transformation from financial accounting to management accounting based on drools rule engine. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9445776>
- Liu, Z., Li, J., & Zhang, X. (2023). How does CEO curiosity affect firm innovation? *Technovation*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102848>
- Loukil, N., & Yousfi, O. (2022). Do CEO's traits matter in innovation outcomes? *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-022-00309-y>
- Maas, V. S., & Shi, B. (2023). The effects of target difficulty and relative ability on managers' delegation decisions. *Management Accounting Research*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100851>
- Magdalena, R. (2020). The implementation of management accounting practices (Maps): managers's perception. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(05), 1804–1811. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v8i05.em06>
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855–3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>

- Moffitt, R., Bутtenheim, A., & Beatty, A. (2023). Behavioral economics: policy impact and future directions. In *Behavioral Economics: Policy Impact and Future Directions*. National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/26874>
- Mubeen, R., Han, D., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., & Sial, M. S. (2021). The Relationship Between CEO Duality and Business Firms' Performance: The Moderating Role of Firm Size and Corporate Social Responsibility. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.669715>
- Nain, S., Lajuni, N., & Mail, R. (2022). Management accounting practices: a bibliometric analysis. *Management and Accounting Review*, 21(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.24191/MAR.V21i01-01>
- Nain, S., Mail, R., Lajuni, N., & Sondoh Jr, S. (2020). Customer satisfaction through management accounting practices in the hotel industry. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(3). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v10-i3/7752>
- Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Zakaria, A. A., & Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices in business: a systematic review of the literature and future research directions. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>
- Novikova, I. A., & Vorobyeva, A. A. (2019). The five-factor model: Contemporary personality theory. In K. D. Keith (Ed.), *Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives* (2nd ed.). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119519348.ch33>
- Oyewo, B., Hussain, S. T., & Simbi, C. (2023). Challenges of implementing management accounting innovations: evidence from the field. *Prometheus: Critical Studies in Innovation*, 38(4), 399–426. <https://doi.org/10.13169/PROMETHEUS.38.4.0399>
- Özkan, O. S., Huertas-Valdivia, I., Üzümlü, B., & Contreras-Gordo, I. (2025). Responsible leadership and job embeddedness in hospitality: The role of managers' light-triad personality and employees' prosocial identity. *International Journal of Hospitality Management*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104351>
- Pais, M. A. N. C. (2021). *Validação Portuguesa do HEXACO-PI-R-100* [Dissertação de mestrado]. Universidade de Coimbra.
- Panno, A. (2020). Performance measurement and management in small companies of the service sector; evidence from a sample of Italian hotels. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 133–160. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2018-0004>
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., Bentvelzen, M., & Vries, R. E. (2020). Comparing domain- and facet-level relations of the HEXACO personality model with workplace deviance: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109539>
- Qiu, F., Hu, N., Liang, P., & Dow, K. (2023). Measuring management accounting practices using textual analysis. *Management Accounting Research*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100818>
- Rebeca, I. (2019). Changes and historical evolution of management accounting. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*, XIX(2), 640–645. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2020/02/Section%20VI/4.pdf>
- Riedi, R., Martini, R., Kleinibing Bugalho, D., & Morlin Bugalho, F. (2020). Contabilidade gerencial: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(1), 35–48. <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.41160>
- Sabater-Grande, G., García-Gallego, A., Georgantzis, N., & Herranz-Zaroso, N. (2022). The effects of personality, risk and other-regarding attitudes on trust and reciprocity. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2021.101797>

- Schumacher, C., Keck, S., & Tang, W. (2020). Biased interpretation of performance feedback: The role of CEO overconfidence. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1139–1165. <https://doi.org/10.1002/smj.3138>
- Serra, D. (2021). Decision-making: from neuroscience to neuroeconomics — an overview. *Theory and Decision*, 91(1), 1–80. <https://doi.org/10.1007/s11238-021-09830-3>
- Sinaga, O., Roespinoedji, D., Saudi, M. H. M., & Ghani, E. K. (2019). The role of management accounting systems, energy efficiency and organizational innovation in driving competitive advantage and firm performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(3), 395–402. <https://doi.org/10.32479/ijeep.7749>
- Sobaih, A. E. E., Al-qutaish, A. A., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). The Impact of Owner-Managers' Personality Traits on Their Small Hospitality Enterprise Performance in Saudi Arabia. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/jrfm15120585>
- Spain, S. M. (2019). Introduction to personality theory. In *Leadership, Work, and the Dark Side of Personality* (pp. 19–40). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812821-3.00002-5>
- Susilawaty, T. E., & Lubis, N. I. (2023). Literature review on the evolution of management accounting practices. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i3.1511>
- Szabó, Z. P., Simon, E., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2021). The importance of dark personality traits in predicting workplace outcomes. *Personality and Individual Differences*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111112>
- Trevisan, P., & Mouritsen, J. (2023). Compromises and compromising: Management accounting and decision-making in a creative organisation. *Management Accounting Research*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100839>
- Vale, A. P. C. (2020). *Aplicação de instrumentos de contabilidade de gestão numa empresa do setor hoteleiro – Caso in Barcelos hostel & guest house* [Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/2632>
- Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2022). Assessing the effects of innovative management accounting tools on performance and sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095585>
- Visedsun, N., & Terdpaopong, K. (2021). The effects of the strategy and goal on business performance as mediated by management accounting systems. *Economies*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/economies9040149>
- Vries, R. E., Pathak, R. D., Gelder, J. L., & Singh, G. (2017). Explaining unethical business decisions: the role of personality, environment, and states. *Personality and Individual Differences*, 117, 188–197. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.007>
- Vries, R. E., Tybur, J. M., Pollet, T. V., & Vugt, M. (2016). Evolution, situational affordances, and the HEXACO model of personality. *Evolution and Human Behavior*, 37(5), 407–421. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2016.04.001>
- Wang, L., Lin, Y., Jiang, W., Yang, H., & Zhao, H. (2023). Does CEO emotion matter? CEO affectivity and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 44(7), 1820–1835. <https://doi.org/10.1002/smj.3474>
- Wang, S., & Chen, X. (2020). Recognizing CEO personality and its impact on business performance: mining linguistic cues from social media. *Information and Management*, 57(5). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103173>

- Wang, T. C., & Huang, S. L. (2021). Benchmarking tourist hotels performance for strategies development. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 424–441. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1718065>
- Weller, J. A., & Thulin, E. W. (2012). Do honest people take fewer risks? Personality correlates of risk-taking to achieve gains and avoid losses in HEXACO space. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 923–926. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.010>
- Wynn, M., & Jones, P. (2022). IT strategy in the hotel industry in the digital Era. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141710705>
- Yang, Q., Zhou, S., Gu, R., & Wu, Y. (2020). How do different kinds of incidental emotions influence risk decision making? *Biological Psychology*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2020.107920>
- Yasir, M. A., Amir, A. M., Maelah, R., & Nasir, A. H. M. (2020). Establishing customer knowledge through customer accounting in tourism industry: a study of hotel sector in Malaysia. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 14, 155–165. <https://doi.org/10.17576/ajag-2020-14-12>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Ylä-Kujala, A., Kouhia-Kuusisto, K., Ikäheimonen, T., Laine, T., & Kärrä, T. (2023). Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 19(6), 46–69. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0100>

Apêndices

Guião da entrevista

Parte 1 – Caracterização do entrevistado

- 1.1. Qual é a sua formação académica?
- 1.2. Qual a sua função no hotel?
- 1.3. Qual o seu percurso profissional? Já havia trabalhado no sector hoteleiro antes? Há quanto tempo exerce funções neste hotel?
- 1.4. Qual o seu envolvimento na contabilidade de gestão do hotel? (Ótica de utilização da informação produzida / ótica de desenvolvimento e implementação)

Parte 2 – Uso das práticas tradicionais e contemporâneas

- 2.1. No âmbito das suas funções utiliza como PCG "análise de rácios e indicadores (ex.: receita total por quarto disponível)", "orçamentação", "avaliação comparativa" e o "Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - USALI"?
- 2.2. Está familiarizado ou utiliza outras práticas tais como "Análise Activated-based-cost (ABC)", "Balanced Scorecard", "Análise Just-In-Time"; "Target-costing"?
- 2.3. As práticas que se encontram em uso consideram a sustentabilidade como fator relevante?
- 2.4. Que PCG considera mais relevantes para a sua gestão diária? Como prioriza a informação obtida para a tomada de decisão?
- 2.5. A informação para a tomada de decisão é fornecida pelo ERP? Quais são os seus principais contributos para a contabilidade de gestão?

Parte 3 – Implementação da contabilidade de gestão

- 3.1. Quando assumiu funções que PCG existiam? Até à data implementou alguma? Se sim, quais, porquê e o que esteve na base da escolha dessa ferramenta (ex: consultores, estudos de caso, etc.)?
- 3.2. Identifica alguma dificuldade ou entrave à implementação de PCG?
- 3.3. Pode descrever o processo de implementação dessas práticas?
- 3.4. Qual foi o seu papel na implementação das práticas? Estiveram envolvidos outros departamentos? Prefere delegar etapas da implementação ou desenvolver as práticas, testá-las e posteriormente delegar a execução?

Parte 4 – Contabilidade de gestão inovadora

- 4.1. Existe alguma prática de contabilidade de gestão que gostasse de ver implementada, mas que ainda não o tenha conseguido fazer? Acha que poderia resultar numa vantagem competitiva para o hotel?
- 4.2. O que é para si mais importante a consolidação das PCG, a implementação de novas praticas ou a existência de um equilíbrio entre ambas? Porquê?

Parte 5 – Alteração das práticas de contabilidade de gestão

- 5.1. Com que frequência altera ou ajusta as PCG? Existiram práticas que foram consideradas, estudadas e posteriormente abandonadas durante a sua implementação? O que o levou a tomar essas decisões? Houve consequências?
- 5.2. Estas PCG têm-se revelado fidedignas em cenários de crise e incerteza?
- 5.3. Em cenários de crise e incerteza mantêm-se fiel a essas PCG ou gere as práticas de acordo com o ambiente externo? Pode dar um exemplo?

Entrevista Executivo Hotel A

. Parte 1 – Caracterização do entrevistado

1.1. Qual é a sua formação académica?

Tenho uma licenciatura em Relações Públicas, uma pós-graduação em Direção e Gestão Hoteleira e um MBA em Gestão de Hotéis de Carácter. É tudo muito chique, mas deu algum trabalho.

1.2. Qual a sua função no hotel?

Faço a gestão do hotel. Sou responsável pela parte financeira, comercial e de recursos humanos. No fundo, acabo por ter de gerir um pouco de tudo, sendo o executivo das coisas. O hotel é uma unidade pequena, independente e de cariz familiar. Não somos como aqueles hotéis grandes, com marcas cheias de "XPTO". Por isso, a questão aqui é diferente, mais próxima e adaptada à nossa realidade.

1.3. Qual o seu percurso profissional? Já havia trabalhado no setor hoteleiro antes? Há quanto tempo exerce funções neste hotel?

Estou neste hotel desde que comecei a trabalhar. Estou aqui há 24 anos. Comecei como rececionista estagiário. As coisas foram se desenvolvendo e viu onde cheguei, mas custou. Só quatro pessoas estão cá desde o início.

1.4. Qual o seu envolvimento na contabilidade de gestão do hotel? (Ótica de utilização da informação produzida / ótica de desenvolvimento e implementação)

Existem diferentes formas de gerir. Há quem faça uma gestão puramente em Excel, só de números. Eu sigo uma forma diferente, faço uma gestão de bom senso. Não vejo só os números, penso também em áreas onde é mais válido investir, pois isso pode trazer mais-valias, por exemplo, prefiro apostar em áreas específicas do hotel que nos podem dar retorno em vez de me limitar a analisar resultados. Aqui a lógica é diferente do que

acontece em hotéis de cadeias grandes, que querem só números no final. Nós também temos os nossos números, mas trabalhamos com base numa boa relação entre eles e as decisões práticas que tomamos, ou seja, implemento práticas próprias e simples como, por exemplo, mapas de suporte, mas também analiso outros aspetos mais subjetivos.

Parte 2 – Uso das práticas tradicionais e contemporâneas

2.1. No âmbito das suas funções utiliza como PCG "análise de rácios e indicadores (ex.: receita total por quarto disponível)", "orçamentação", "avaliação comparativa" e o "Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - USALI"?

Quanto ao USALI, nós não o usamos. A nossa contabilidade financeira é realizada por um escritório externo e utilizamos o SNC. Relativamente ao resto, criámos o nosso modelo simples em Excel. Temos uma folha onde registamos entradas e saídas e um mapa que passa de um ano para o outro, que permite prever os gastos mês a mês. Este mapa funciona como uma forma prática de orçamentação, feita para não termos surpresas. Além dos registos em Excel, também acompanho indicadores básicos, como a taxa de ocupação e o preço médio por dormida, e comparo os resultados. Uso ferramentas simples porque são mais fáceis de compreender pelas pessoas com quem trabalho. Quanto à avaliação comparativa, não seguimos algo formal, mas temos essa noção, indiretamente. Em 2009, quando passámos de duas para três estrelas, a nossa estratégia foi oferecer coisas muito boas, coisas que, normalmente, apenas os hotéis de quatro e cinco estrelas tinham, mas a preços simpáticos. Antes disso, fomos considerados o melhor hotel do país na categoria de duas estrelas. Hoje, fruto dessa estratégia, conseguimos praticar

preços muito próximos dos hotéis de quatro estrelas.

2.2. Está familiarizado ou utiliza outras práticas tais como "Análise Activated-based-cost (ABC)", "Balanced Scorecard", "Análise Just-In-Time"; "Target-costing"?

Não aplico formalmente essas práticas. Contudo, desenvolvi ao longo do tempo uma forma própria de trabalhar que se aproxima dessas lógicas, sobretudo na parte comercial e na forma como gerimos a experiência e a percepção do cliente. Uma das minhas principais preocupações é a gestão das expectativas. Aprendi que, em qualquer negócio, se se criam expectativas muito altas, corre-se o risco de desiludir os clientes, caso estas não sejam cumpridas. Por isso, adoto uma estratégia consciente: mostrar tudo o que temos, mas de forma. Poderíamos publicar imagens mais bonitas e apelativas, mas não o fazemos de propósito. Seleciono as fotos com critério, mantendo a expectativa do cliente na média, assim quando ele chega, acaba por se surpreender ao encontrar mais qualidade e serviços do que esperava. Esse efeito "uau" é o que leva as pessoas a deixarem os melhores comentários. Tenho esse cuidado porque sei que há imagens que poderiam aumentar as reservas a curto prazo, mas que depois prejudicariam o *feedback* caso criassem uma promessa difícil de cumprir. Prefiro sacrificar alguma venda imediata para garantir comentários positivos e fidelização a longo prazo. Para mim esta escolha é estratégica. Sei que muitos hotéis não se preocupam com isso. Não dão atenção à forma como apresentam os seus serviços, e alguns chegam até mandar o cliente, que liga para efetuar uma reserva, reservar através da plataforma online. Nós seguimos o caminho inverso: tratamos bem cada pessoa e pensamos sempre em superar o que ela espera. Na prática, lá está, definimos preços acessíveis e ajustamos a oferta e os custos sem deixar de colocar sempre o cliente no centro.

2.3. As práticas que se encontram em uso consideram a sustentabilidade como fator relevante?

Eu olho para ela mais numa ótica de negócio em si e não tanto ambiental ou algo do género. Para mim é conseguir com que o hotel se mantenha estável ao longo do tempo. Como referi, anteriormente, gosto de planear bem e evitar surpresas. Trabalho sempre com o meu mapa anual e tenho o hábito de colocar um dinheiro num "pé-de-meia", digamos assim, que me garante segurança. Foi o que nos permitiu atravessar o COVID. Além disso, por exemplo, optamos por não ter restaurante dado estarmos numa zona com grande oferta de restauração, optamos por não criar esse custo e preferimos concentrar-nos no que é essencial para nós: a dormida e o pequeno-almoço. Pode parecer básico, mas é feito com muito cuidado. Acaba por simplificar a gestão, reduz as despesas e torna a operação mais fácil de controlar. Numa visão mais comercial, como disse, damos grande importância ao cliente e à sua fidelização. Cada cliente que regressa significa menos custos com novas angariações de hóspedes e menos comissões pagas a reservas *online*. Hoje a maioria das reservas chega-nos por canais *offline*, o que representa uma poupança significativa e, ao mesmo tempo, dá-nos mais independência. Considero estes aspetos relevantes, ou seja: planear bem as finanças, manter a operação simples, mas cuidada e apostar na fidelização do cliente.

2.4. Que PCG considera mais relevantes para a sua gestão diária? Como prioriza a informação obtida para a tomada de decisão?

Uso mais o Excel onde tenho o meu mapa mensal/anual que me ajuda a controlar as entradas e saídas e pagamentos futuros e acompanho os indicadores. Para mim não é preciso ter sistemas complexos para perceber se a gestão corre bem; basta seguir estes números para orientar as

decisões. Além disso, o *Channel Manager* também é fundamental.

2.5. A informação para a tomada de decisão é fornecida pelo ERP? Quais são os seus principais contributos para a contabilidade de gestão?

A nossa contabilidade é feita externamente e internamente utilizamos o *RoomRaccoon*, que é um sistema *all-in-one*, concentra os dados do hotel e distribui-os de forma organizada. Através dele, tenho acesso a informação de reservas, faturação, clientes e IVA. A partir daí consigo retirar indicadores como a ocupação e o preço médio por dormida, assim consigo acompanhar a evolução do negócio. Também usamos o *Channel Manager*, que implementámos quando ainda mal se falava em Portugal. Ele dá-nos outra perspetiva sobre as vendas, porque na análise das cotas podia parecer que estávamos a vender menos, mas com esta ferramenta consigo verificar e afirmar: não, nós vendemos mais; nós recebemos mais *offline*. Ou seja, fornece a informação que me permite distinguir melhor o *online* do *offline* e ter um controlo mais rigoroso sobre os canais de venda. Juntos, o *RoomRaccoon*, o *Channel Manager* e o Excel fornecem a base da informação que utilizo para a gestão.

Parte 3 – Implementação da contabilidade de gestão

3.1. Quando assumiu funções que PCG existiam? Até à data implementou alguma? Se sim, quais, porquê e o que esteve na base da escolha dessa ferramenta (ex: consultores, estudos de caso, etc.)?

Ora, o que existia era, sobretudo, o trabalho da contabilidade externa e alguns registos muito simples. Então, criei um mapa anual numa folha de Excel, pois precisava de mais controlo, de supervisão direta e de reduzir surpresas. Também implementámos o *Channel Manager*, quando ainda mal se falava disso em Portugal. Na altura, as cotas mostravam que estávamos a vender menos, mas, com esta ferramenta, consegui cruzar melhor

os dados. O *Channel Manager* deu-nos outra fiabilidade no acompanhamento das vendas e passou a ser um instrumento fundamental no dia-a-dia. Foi implementado, precisamente, para termos esse controlo porque, sem ele, não conseguíamos perceber bem a realidade. Hoje, usamos também o *RoomRaccoon*. Escolhemos este tipo de ferramenta para dar resposta à necessidade de simplificar a informação e adaptá-la às nossas pessoas, incluindo os proprietários, que já são de mais idade. Nós, aqui, não trabalhamos com aquelas práticas mais conhecidas; temos o nosso próprio modelo, a nossa maneira de trabalhar, mas, mesmo sendo diferentes, as ferramentas que implementei acabam por ter funções semelhantes: ajudam-me a controlar, a planear e a tomar decisões de gestão de forma mais segura.

3.2. Identifica alguma dificuldade ou entrave à implementação de PCG?

Olhe, isto aqui é um ninho, e isso acaba, muitas vezes, por ser um entrave, porque cada pessoa tem a sua forma de ver as coisas. Ao longo dos anos, as pessoas foram-se ajustando a mim e eu a elas, até encontrarmos um modelo que me deixa confortável e que funciona para todos. Nunca tivemos nada muito técnico; sempre optámos por soluções práticas, como o Excel, que não é nada de extraordinário, mas já nos permite algum controlo moderno para perceber como correu o mês e comparar estatísticas com anos anteriores avaliando mais euro ou menos euro, quanto entra, quanto sai e quanto o hotel fatura. Outro obstáculo é a mentalidade dos donos, que já têm idade e não querem saber de termos técnicos como USALI, rácios ou *benchmarking*, querem apenas ver os números básicos, entradas e saídas, e isso obriga a simplificar, para que a informação faça sentido para todos. Além disso, para mim, é importante que a gestão não seja só números, porque, quando tudo se torna demasiado frio, sinto-me uma máquina, e eu gosto de me sentir humano e de gerir com bom senso. A parte mais difícil é sempre

lidar com as pessoas dou-lhe um exemplo: fizemos um teste de oito meses em que foram dadas melhores condições aos funcionários e não tivemos sucesso, porque as pessoas acomodaram-se e tudo voltou ao que estava antes. Aprendi também que ser demasiado bonzinho é mau e ser demasiado duro também não resulta; o que funciona é ser simpático, mas assertivo. Por isso considero que os maiores entraves passam pelo ambiente de 'ninho', pela idade e mentalidade donos, pelas dificuldades em lidar com os colaboradores.

3.3. Pode descrever o processo de implementação dessas práticas?

Este modelo de gestão que temos, hoje, não surgiu de repente; foi um processo demorado, que levou uns cinco ou seis anos até ficar afinado. No início, fui experimentando diferentes formas de trabalhar, ajustando sempre que algo não resultava, e só com o tempo é que conseguimos perceber como funcionava. Depois, consolidámos um sistema que, hoje, considero fiável, sem surpresas e simples de usar, que me permite olhar para os números com segurança. Levo muito em conta a comparação com anos anteriores, porque assim consigo ver a evolução e avaliar se os investimentos que fizemos tiveram retorno, isso dá-me confiança para seguir a estratégia. Em paralelo, também fomos tomando decisões para simplificar, como o facto de não termos restaurante, porque estamos numa zona com muita oferta e isso só iria trazer custos e dores de cabeça; preferimos concentrar-nos no alojamento e pequeno-almoço, mas com grande cuidado na qualidade. No fundo, o processo foi feito de tentativas, ajustes, consolidação e escolhas estratégicas.

3.4. Qual foi o seu papel na implementação das práticas? Estiveram envolvidos outros departamentos? Prefere delegar etapas da implementação ou desenvolver as práticas, testá-las e posteriormente delegar a execução?

Gosto sempre de ser eu a testá-las primeiro, antes de aplicar, porque preciso de perceber se funcionam bem e se dão resultados. Só depois, quando vejo que fazem sentido, é que passo para os outros e delego a execução. Nunca entrego nada sem antes experimentar eu próprio, porque gosto de ter essa segurança. Isto tem também a ver com o meu estilo de liderança, pois prefiro garantir, primeiro, que as coisas estão seguras e depois, sim, deixar que os outros continuem.

Parte 4 – Contabilidade de gestão inovadora

4.1. Existe alguma prática de contabilidade de gestão que gostasse de ver implementada, mas que ainda não o tenha conseguido fazer? Acha que poderia resultar numa vantagem competitiva para o hotel?

Poder, até podia haver alguma prática mais moderna de contabilidade de gestão para implementar, mas, sinceramente, não acredito que viesse trazer uma vantagem muito relevante para o hotel. Compreendo a necessidade de uma gestão mais analítica e sei que, em muitas empresas, faz falta esse tipo de abordagem mais técnica, mas isso não faz parte da minha forma de estar. Para mim, a gestão não pode ser só números. Há muitas outras variáveis que pesam: a localização do hotel, que não está no Grande Porto; as condições que oferecemos; a equipa que temos; o serviço prestado e até as avaliações dos clientes. Tudo isso influencia e, acima de tudo, é preciso bom senso. Como não estamos numa grande cidade, temos de trabalhar de forma diferente: aqui é fundamental fidelizar clientes. No Porto ou em Lisboa, um hotel pode viver de fluxos constantes de turistas, mas, no meu caso, preciso de garantir que os clientes regressem várias vezes ao longo do ano. Isso permite-me reduzir custos de angariação, poupar comissões de reservas online e assegurar uma ocupação estável. Hoje em dia, conseguimos que grande parte das reservas seja feita diretamente connosco, o que já é uma grande vantagem competitiva. Ao longo dos anos introduzi

várias ideias que, mesmo não sendo práticas de contabilidade no sentido técnico, funcionam como verdadeiras ferramentas de gestão e trazem retorno. Um exemplo foi a criação de um canto *vegan* e *glúten free* nos pequenos-almoços. Muitos desconfiaram no início, mas acabou por ser um sucesso, ao ponto de termos clientes que se desviam do Caminho de Santiago para ficarem aqui hospedados. Outro exemplo foi a instalação de televisões espelho, quando quase ninguém tinha; fomos dos primeiros em Portugal e isso trouxe-nos notoriedade, até com jornalistas que vinham confirmar se era mesmo verdade. Também colocámos kits de *fitness* nos quartos, algo inovador na nossa categoria, e isso ajudou-nos a diferenciar-nos. Além disso, tenho muito cuidado com a gestão das expectativas: não mostro tudo em fotografias, não crio uma imagem perfeita que depois possa desiludir. Prefiro que os clientes cheguem e se surpreendam positivamente, e é isso que gera comentários excelentes e recomendações. Por isso, quando penso em PCG que ainda não implementei, não sinto falta de nenhuma em particular. Acredito que a nossa vantagem competitiva tem vindo desta forma de trabalhar: adaptar a gestão à localização em que estamos, apostar na fidelização e introduzir inovações práticas e humanas que nos distinguem dos outros.

4.2. O que é para si mais importante a consolidação das PCG, a implementação de novas práticas ou a existência de um equilíbrio entre ambas? Porquê?

Para mim, o mais importante é conseguir um equilíbrio, porque não adianta acrescentar práticas só porque estão na moda, se depois ninguém as aplica ou não sabe tirar proveito delas. As práticas, para funcionarem, têm de estar ligadas a comportamentos e à forma como as pessoas trabalham todos os dias. Por isso procuro manter tudo simples, claro e ajustado à nossa realidade, sem complicar. No nosso caso, faz ainda mais sentido porque não estamos numa grande cidade,

onde há sempre fluxo de novos clientes; precisamos de criar relações duradouras e garantir que os hóspedes voltam. Esse cuidado com a fidelização é o que me permite reduzir custos, ter reservas diretas e assegurar estabilidade. É aí que o equilíbrio conta: manter as ferramentas que já se provaram fiáveis, mas estar atento a mudanças que possam ajudar a reforçar a ligação com os clientes e a dar mais consistência à gestão.

Parte 5 – Alteração das práticas de contabilidade de gestão

5.1. Com que frequência altera ou ajusta as PCG? Existiram práticas que foram consideradas, estudadas e posteriormente abandonadas durante a sua implementação? O que o levou a tomar essas decisões? Houve consequências?

O modelo de gestão que nós temos atualmente demorou vários anos a preparar e a perceber como funcionava. Foram cerca de cinco ou seis anos até o termos estabilizado. Desde então, mantemo-nos fiéis a esse modelo porque funciona bem, é fiável e não traz surpresas. É uma forma simples de trabalhar, com tudo organizado e com uma grande garantia. Permite-nos comparar números com anos anteriores e perceber a evolução. Não é um programa que mude muito as coisas, porque já fazemos a segmentação dos custos, da classe, de onde entra, etc. Por isso, não houve práticas que fossem estudadas e depois abandonadas durante a implementação. O que temos hoje é resultado desse processo de anos, até chegarmos a um modelo funcional. Agora, a preocupação está mais voltada para os clientes, em como os cativar e em como sermos diferentes.

5.2. Estas PCG têm-se revelado fidedignas em cenários de crise e incerteza?

Sim, mostraram-se fidedignas. O modelo que seguimos foi construído ao longo de anos e tem-se revelado seguro, sem surpresas. Mesmo perante imprevistos, conseguimos trabalhar de forma simples, com tudo controlado e organizado. Essa fiabilidade foi essencial para ultrapassar momentos

mais difíceis, porque, acima de tudo, o que eu procuro é segurança.

5.3. Em cenários de crise e incerteza mantêm-se fiel a essas PCG ou gere as práticas de acordo com o ambiente externo? Pode dar um exemplo?

Nós trabalhamos sempre da mesma maneira, mesmo quando surgem crises. Durante o COVID, por exemplo, a situação foi muito complicada porque foram meses a perder dinheiro, mas conseguimos aguentar. Ao longo dos anos tínhamos posto de lado um pé-de-meia precisamente para emergências, e foi isso que nos salvou. Com esse fundo, conseguimos pagar todas as despesas sem pedir empréstimos ao banco e sem falhar a fornecedores. Ninguém ficou a perder; tudo foi pago a tempo e horas, mesmo numa altura em que o setor estava em grandes dificuldades. Para mim, ficou claro que este cuidado faz toda a diferença. Eu próprio cheguei a pensar que situações destas nunca iriam acontecer, mas a verdade é que aconteceram. E é por isso que continuo a acreditar que manter reservas é essencial porque garante a tranquilidade e a segurança de saber que, aconteça o que acontecer, temos como responder.

Entrevista Executivo Hotel B

Parte 1 – Caracterização do entrevistado

1.1. Qual é a sua formação académica?

Eu tenho uma pós-graduação em Gestão. A minha licenciatura é em Gestão de Turismo. Mais tarde, iniciei um MBA, mas ainda não consegui fazer a defesa.

1.2. Qual a sua função no hotel?

Sou diretor executivo. Mas, na realidade de uma PME familiar como esta, não é só isso. Acabo por ser diretor de hotel, chefe de receção, responsável pelo restaurante e pelo F&B; tudo passa por mim, desde os projetos de investimento às contratações, fornecedores e clientes, até à parte operacional do dia-a-dia. Portanto, sou diretor executivo, mas, na prática tenho de estar envolvido em todas as áreas.

1.3. Qual o seu percurso profissional? Já havia trabalhado no sector hoteleiro antes? Há quanto tempo exerce funções neste hotel?

Fiz a licenciatura em Turismo no IPB. Depois, fiz um estágio curricular na ISEP, em Madrid e no Turismo de Portugal, também em Madrid. Entrei no Grupo Pestana através do programa Inov Contacto e fui para Moçambique, onde estive quatro anos. Comecei como *Controller* Financeiro e, mais tarde, passei a Subdiretor Financeiro e Diretor Financeiro Interino de Moçambique e do Norte de África. A seguir, fui para uma multinacional americana de maquinaria pesada, ligada a projetos de gás, petróleo e grandes estruturas em Moçambique, onde fui diretor financeiro por mais quatro anos; aí, também assumi a área de *procurement* porque a empresa estava em reorganização. Quando voltei a Portugal, aceitei o desafio desta pequena empresa familiar por uma questão de proximidade. É um desafio diferente de uma multinacional e grandes escritórios não estão na zona Norte, por isso voltar para ficar longe de casa não fazia sentido. Estou aqui há sete anos.

1.4. Qual o seu envolvimento na contabilidade de gestão do hotel? (Ótica de utilização da informação produzida / ótica de desenvolvimento e implementação)

Nas multinacionais onde trabalhei, estas práticas estavam muito bem estruturadas. Em Moçambique, por exemplo, fiquei responsável pela implementação do SAP e do Opera, criando procedimentos de controlo financeiro e de gestão. Era um trabalho de organização rigorosa, com dados cruzados de compras e consumos, que permitiam perceber rapidamente se tudo estava a ser gasto onde devia e se se convertia em vendas. Aqui, numa PME, a realidade é diferente. É tudo muito mais *ad hoc*. Não há a mesma literacia nem disponibilidade de recursos para aplicar essas práticas avançadas. Por isso, aquilo que faço é adaptar: crio mapas de apoio à organização e à gestão operacional do dia-a-dia, para não nos perdermos com o básico, como saber que quartos estão limpos ou sujos, ou como organizar as compras. Estes mapas ajudam a manter a ordem, mas não permitem grandes análises de gestão como acontecia nas multinacionais. Aos poucos, fui implementando alguns procedimentos.

Parte 2 – Uso das práticas tradicionais e contemporâneas

2.1. No âmbito das suas funções utiliza como PCG "análise de rácios e indicadores (ex.: receita total por quarto disponível)", "orçamentação", "avaliação comparativa" e o "Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - USALI"?

O termo USALI não me diz nada, mas a prática em si conheço bem. No Grupo Pestana, em Moçambique, implementei o SAP e o Opera, ligados em tempo real a Portugal, e trabalhávamos com demonstrações de resultados (*P&L*) por departamentos, com os centros de custos e de lucro bem definidos. Isso permitia comparar resultados entre hotéis e ter uma visão muito

estruturada da operação. Aqui, numa PME, a realidade é completamente diferente. É tudo muito mais *ad hoc*. Falta literacia, faltam recursos, falta tempo. Por isso, faço um esforço grande em incorporar alguns mapas internos que ajudam no dia-a-dia, como controlar os quartos limpos e sujos ou organizar compras. Não são ferramentas de análise de gestão como tinha nas multinacionais, mas permitem não perder o controlo da operação. Agora, o que para mim é mais importante é a demonstração de resultados que vem da nossa contabilidade externa. É com base nela que consigo ver os departamentos, como alojamento, comidas, bebidas, atividades turísticas. Normalmente, analiso esse *P&L* mês a mês, porque é a forma de acompanhar de perto a evolução do hotel. Gosto sempre de ter dois anos de histórico porque só assim consigo comparar, perceber tendências e avaliar se estamos a melhorar ou não. Na parte da orçamentação, aqui ainda não consegui implementar como fazia nas multinacionais. Lá, era tudo muito estruturado, com reuniões em Lisboa, discussão de custos, investimentos, marketing, salários. Aqui, não tenho equipa nem tempo. Tenho o orçamento “na cabeça”, olho para o ano anterior e ajusto, mas não consigo formalizar nem acompanhar mês a mês. Depois, há o mapa do IAPMEI. Para mim, tem muito valor porque é uma ferramenta oficial, reconhecida nas candidaturas e análises de viabilidade económica. Esse mapa fornece um conjunto de rácios e indicadores financeiros, como rentabilidade, autonomia financeira e liquidez, que são importantes para dar uma imagem sólida do negócio às instituições. O problema é que, tal como vem, é limitado pois não considera sazonalidade nem o detalhe dos departamentos. O que eu faço é: primeiro utilizo os *P&L* da contabilidade, organizo-os e junto dois anos de histórico; só depois passo essa informação para o mapa do IAPMEI. Assim, consigo tirar partido da utilidade e credibilidade do IAPMEI, mas acrescentando-lhe o detalhe da nossa operação. Quanto aos rácios e indicadores, sigo vários como o preço médio por

quarto (*Average Room Rate*), a taxa de ocupação, o preço médio por pessoa, que para nós é importante porque temos também atividades turísticas, e o *RevPAR*. Também acompanho cancelamentos e no-shows, que me ajudam a perceber se estamos a melhorar ou não. Além disso, faço sempre a segmentação das receitas em alojamento, comidas, bebidas, atividades turísticas.

2.2. Está familiarizado ou utiliza outras práticas tais como "Análise Activated-based-cost (ABC)", "Balanced Scorecard", "Análise Just-In-Time"; "Target-costing"?

Essas práticas mais modernas, como o *ABC* ou o *Balanced Scorecard*, eu conheço-as de nome, mas nunca as implementei aqui. Aqui, numa PME, essas ferramentas ainda fazem menos sentido. São práticas que exigem uma equipa preparada, tempo, recursos e até uma cultura de gestão diferente. Nós não temos isso. Aqui, a prioridade é mesmo controlar o essencial, garantir que os números estão certos e que não nos perdemos nas rotinas. Por isso, digo que, na teoria são conceitos interessantes, mas, na prática, no contexto em que estou, não têm aplicabilidade. Tenho de simplificar. Trabalho com aquilo que sei que consigo pôr em prática, adapto os mapas e as demonstrações de resultados e é com isso que consigo gerir o hotel.

2.3. As práticas que se encontram em uso consideram a sustentabilidade como fator relevante?

Olhe, em termos de sustentabilidade, aqui não tenho nada disso refletido na contabilidade de gestão. Não há nenhum mapa ou relatório que me diga “isto é sustentabilidade”. Agora, se falarmos em sustentabilidade financeira, claro que isso está sempre presente. É o que eu faço todos os meses: olho para o *P&L*, vejo os departamentos, analiso os rácios, pego nessa informação e ligo-a ao mapa do IAPMEI. No fundo, é isso que me dá segurança de que a empresa está a andar bem e que conseguimos aguentar o futuro. Depois, há outra

coisa: as pessoas. Muitas vezes, falta preparação, falta literacia, e isso complica quando queremos implementar práticas mais avançadas. Mas é assim, é a realidade das PME. E também faz parte da sustentabilidade tentar puxar pelas pessoas, dar alguma estrutura, porque sem equipa preparada não há continuidade. Portanto, eu não tenho indicadores de sustentabilidade como tal. Mas, de forma indireta, o que faço todos os dias, controlar custos, organizar processos, acompanhar as pessoas, no fundo, é garantir que o hotel se mantém sólido e a funcionar a longo prazo.

2.4. Que PCG considera mais relevantes para a sua gestão diária? Como prioriza a informação obtida para a tomada de decisão?

Para mim, o que mais conta no dia a dia é o P&L, porque consigo ver logo por departamentos: alojamento, comidas, bebidas e atividades turísticas. Normalmente, faço-o mês a mês e junto sempre dois anos de histórico, para conseguir comparar e perceber se estamos a melhorar ou não. Depois, sigo os rácios. O preço médio por quarto, a taxa de ocupação e o RevPAR são básicos, toda a gente os usa. Mas, para mim, o preço médio por pessoa é muito importante. E porquê? Porque não temos só quartos; temos também a parte da restauração e das atividades turísticas. Ou seja, cada hóspede que entra aqui não vale apenas uma dormida, pode valer refeições, passeios ou experiências. O preço médio por pessoa dá-me essa noção mais real do valor que cada cliente traz. Outra coisa fundamental são as percentagens de cancelamentos e no-shows. Leio isto como uma espécie de funil: primeiro os clientes chegam até nós, às plataformas, ao site, ao hotel. Depois, há os que realmente reservam. A seguir, os que cancelam. E, no fim, os que não aparecem. Estas percentagens dizem-me logo se estamos a melhorar ou a piorar. Se há muitas reservas a serem canceladas, é porque não estamos a convencer. Se há muitos no-shows, é porque até

confirmaram, mas alguma coisa os fez desistir à última hora. Faço também sempre a segmentação das receitas: rooms, F&B e atividades (OPC). Cada área tem a sua lógica de receitas e custos. Do outro lado, tenho os centros de custo: manutenção, marketing, ANG e financeiro. Assim, consigo separar bem o que gera receita e o que apenas representa custo. Na prática, a ordem é sempre esta: primeiro olho para a parte financeira, com o P&L e os rácios; depois vejo o comportamento do cliente, através das percentagens e do preço médio por pessoa; e só depois é que ajusto a operação ou mexo nos preços. É isso que me guia todos os dias.

2.5. A informação para a tomada de decisão é fornecida pelo ERP? Quais são os seus principais contributos para a contabilidade de gestão?

ERP, aqui, não temos nada como o SAP ou o Opera que tive nas multinacionais. O que temos é o Newhotel. Tem todos os módulos: front office, contas a pagar e a receber, POS de F&B e até o NewStock para stocks. O problema, como já tinha referido anteriormente, é que estas coisas exigem literacia e disponibilidade. Chegaram a vir cá, fizeram alguns lançamentos para mostrar como funcionava, mas depois nunca foi utilizado. Porquê? Porque falta conhecimento e tempo às equipas para alimentar o sistema como deve ser. É o que vejo em muitas PME: compram o sistema e usam menos de 60%. E isto não acontece só aqui. Mesmo que se implemente, se não se carregam dados ou não há quem saiba tirar informação, o sistema morre na praia. Misturar contabilidade com isto ainda complica mais. Por isso, o que o Newhotel me dá é sobretudo operação: reservas, ocupação, limpezas e POS. O NewStock seria o ideal para ter consumos artigo a artigo, mas não o temos a uso; lançamos a fatura por inteiro e pronto. Para tomar decisões de gestão, como já tinha referido, não dependo do sistema. Dependo da contabilidade externa: pego no P&L por departamentos, analiso mês a mês, comparo dois anos e depois levo essa informação

ao mapa do IAPMEI para obter os rácios oficiais. É isso que me dá segurança para decidir.

Parte 3 – Implementação da contabilidade de gestão

3.1. Quando assumiu funções que PCG existiam? Até à data implementou alguma? Se sim, quais, porquê e o que esteve na base da escolha dessa ferramenta (ex: consultores, estudos de caso, etc.)?

Em relação à implementação, sim. O que tenho vindo a fazer aqui é tentar trazer toda a cultura empresarial dos grandes grupos onde trabalhei e adaptá-la a esta realidade mais pequena. Não fisicamente, claro, mas aproveitando as características da equipa de recursos humanos que vou contratando e desenvolvendo. No Grupo Pestana, por exemplo, tínhamos departamentos separados: cobranças, recursos humanos, fornecedores, procurement, grupos, tudo separado e muito definido. Aqui não havia nada disso. Era tudo feito na receção. Então, o que comecei a fazer foi implementar pequenos procedimentos de controlo, muito inspirados naquilo que aprendi nas multinacionais, mas adaptados à realidade deste hotel. Fui distribuindo responsabilidades conforme o perfil de cada colaborador. Um, por exemplo, é rececionista, isso é o core, não é?, mas, ao mesmo tempo, trata das contas correntes de clientes e cobranças. Outro faz o mesmo, mas do lado dos fornecedores e dos pagamentos. Passámos também a registar faturas, o que antes não se fazia. Criámos o procedimento de um ciclo de pagamentos mensais e, agora, já conseguimos analisar melhor. Antes, a informação ia toda para a contabilidade e, cá dentro, não ficávamos com nada. Agora temos acesso, sabemos quem são os maiores fornecedores, quais são as maiores faturas e temos tudo digitalizado para consulta rápida. Já não é pagar quando o fornecedor aparece à porta. Hoje, todos sabem que recebem na primeira semana do mês, por transferência

bancária. Não há cheques nem numerário. Isso trouxe estabilidade. Trouxe também a lógica dos mapas de P&L (Profit & Loss) que aprendi nas multinacionais, especialmente no Grupo Pestana. Comecei a aplicar essa forma de analisar resultados por departamentos, como alojamento, F&B e outros centros de lucro e de custo, e liguei esses mapas ao ficheiro do IAPMEI, que é muito usado para candidaturas e projetos de investimento. O problema do ficheiro do IAPMEI é que é anual, não considera a sazonalidade nem o detalhe. Então, o que fiz foi usar os meus P&L mensais e depois cruzá-los com o IAPMEI, para dar uma visão mais realista da operação. Isso foi algo que implementei e que até já comecei a fazer com um gabinete de contabilidade ligado ao PRR e ao Turismo de Portugal. Portanto, o que implementei até agora foi isto: pequenas regras, procedimentos de estabilização e alguma organização. Não é a mesma coisa que tinha nas multinacionais, claro que não, mas, dentro da nossa realidade, já é muito diferente do que encontrei quando cá cheguei.

3.2. Identifica alguma dificuldade ou entrave à implementação de PCG?

Sim, claro que identifiquei dificuldades. A primeira, e talvez a maior, é mesmo a iliteracia. Costumo dar o exemplo da rececionista que encontrei quando cá cheguei. Ela trabalhava no Excel, mas punha 100 numa célula, 25 noutra, depois pegava na máquina de calcular, somava os dois valores e só depois é que escrevia o resultado no Excel. Isto mostra logo o nível em que estávamos. Se não há competências básicas, como é que se vão implementar PCG mais avançadas? Depois, há a questão da localização. O hotel encontra-se numa zona bonita, claro, mas, em termos de competitividade, está muito atrás do concelho vizinho, por exemplo. Aqui, o hotel mais recente já tem mais de 30 anos. E a competitividade é aquilo que obriga as empresas a mexerem-se. No interior até se vê mais inovação, porque é preciso ter argumentos para atrair clientes. Aqui, como o

turismo de sol e mar enche por si, há menos esforço, menos pressão para evoluir, e isso torna tudo muito mais lento. Outro entrave é a falta de recursos humanos preparados. Dou o exemplo do NewStock, que faz parte do Newhotel. O sistema está cá desde 2004. Na altura da implementação, até fizeram uma demonstração, mas nunca mais foi usado. Porquê? Porque exige conhecimento e tempo. E aqui ninguém tem. A realidade é outra: em vez de estarem a carregar dados, as pessoas estão a limpar quartos, a servir clientes. Sei que o NewStock podia ser útil, mas não tenho quem o use. Há também a questão da cultura empresarial e da contabilidade externa. A maioria das PME tem um contabilista fora e o que se faz é apenas a parte financeira. O dono recebe relatórios que não ajudam em nada. Muitas vezes nem um P&L tem. E a preocupação acaba por ser sempre a mesma: “como pago menos impostos?”. O problema não é só de os empresários não quererem evoluir. É também dos gabinetes de contabilidade, que não puxam por isso, porque dá mais trabalho e obriga a pensar. O que eles querem é ter muitas empresas pequenas que lhes mandam as faturas todos os meses e pronto. Isso cria um ciclo vicioso: o empresário não recebe informação útil, não consegue evoluir na forma como gere e fica tudo reduzido ao mínimo, salários, impostos e pouco mais.

3.3. Pode descrever o processo de implementação dessas práticas?

O processo consistiu em pegar no nada que existia, criar regras simples, distribuir funções e adaptar aquilo que já conhecia das multinacionais à nossa realidade. Não é perfeito, mas deu-nos estabilidade e alguma visão de gestão que antes não existia.

3.4. Qual foi o seu papel na implementação das práticas? Estiveram envolvidos outros departamentos? Prefere delegar etapas da implementação ou desenvolver as práticas, testá-las e posteriormente delegar a execução?

O meu papel foi sempre o de estar dentro do processo. Como disse, aqui não dá para ser de outra forma. Não temos departamentos separados, como nas multinacionais. É uma PME e, se eu não estiver presente, nada acontece. Prefiro trabalhar em conjunto com a equipa. Quando é uma prática nova, sou eu que mostro como se faz, implemento junto com eles e só depois deixo alguém responsável. Não dá para simplesmente dizer “faz assim” e esperar que aconteça. Até porque, muitas vezes, falta conhecimento e, se não houver acompanhamento, não resulta. Portanto, o meu papel foi esse mesmo: participar diretamente, criar rotinas, explicar passo a passo e só depois delegar, sempre numa lógica de equipa e de multitasking, porque cada colaborador acumula funções.

Parte 4 – Contabilidade de gestão inovadora

4.1. Existe alguma prática de contabilidade de gestão que gostasse de ver implementada, mas que ainda não o tenha conseguido fazer? Acha que poderia resultar numa vantagem competitiva para o hotel?

Sim, há práticas que eu gostava de ver implementadas. Como disse, usamos o Newhotel, que tem vários módulos, incluindo o NewStock para a gestão de stocks. Esse sistema podia ser muito útil para controlar artigo a artigo, comparar preços entre fornecedores e ter um controlo muito mais detalhado dos custos. Isso seria uma vantagem competitiva, sem dúvida. Só que não tenho recursos humanos para o alimentar. Outra coisa que também considero importante é o serviço de atividades complementares. Nós não vivemos só da receita dos quartos. Temos parceiros de animação turística, passeios a cavalo e esse tipo de atividades. Para mim, é muito relevante olhar não só para o preço médio por quarto, mas também para o preço médio por pessoa, porque mostra o valor total do cliente; não apenas o que paga pela cama, mas tudo o que consome no pacote completo. Se tivesse ferramentas de gestão

mais afinadas, conseguia acompanhar melhor estas receitas complementares e perceber até onde podemos tirar partido delas, porque diferenciam o hotel e proporcionam outra experiência ao cliente.

4.2. O que é para si mais importante a consolidação das práticas de contabilidade de gestão, a implementação de novas práticas ou a existência de um equilíbrio entre ambas? Porquê?

Para mim, o mais importante é consolidar aquilo que já existe. Não vale a pena estar sempre a inventar coisas novas se as rotinas básicas ainda não estão seguras. Prefiro garantir que a equipa sabe bem o que tem de fazer todos os dias, que os procedimentos estão estáveis e só depois pensar em acrescentar mais alguma coisa. É claro que há práticas que poderiam trazer valor, como o NewStock, que já referi. Mas, nas PME, isso é muito complicado. Muitas vezes, compram-se sistemas, investe-se dinheiro e depois não se usa nem metade do que eles oferecem. Falta gente preparada e também falta cultura de gestão. Ainda se olha demasiado para o imediato, para o “como é que pago menos impostos?”, em vez de pensar em como é que a contabilidade pode ajudar a gerir melhor o negócio. Dou-lhe exemplos muito concretos. No Dia de São Valentim, podemos investir num menu especial, em produtos de qualidade, em preços competitivos, em tudo o que for preciso. Mas, se a equipa não estiver consolidada, se não tiver a prática de procurar maximizar as vendas ou de passar a melhor imagem ao cliente, esse investimento pode cair por terra. Pode até trazer avaliações negativas e estragar o trabalho feito. Outro exemplo é o Réveillon. Eu não o faço aqui no hotel. E porquê? Porque todo o envolvimento para aquele dia é muito complexo, exige uma preparação enorme e muitas vezes não conseguimos atingir os resultados esperados. Para além disso, o tipo de cliente que aparece nessa noite, muitas vezes já com algum estado alcoólico, é muito mais difícil de gerir. Por isso, em vez de me meter nisso, a nossa

estratégia é outra: ficamos abertos, damos o alojamento, as camas e a proximidade, mas deixamos a festa para os restaurantes à volta, e a zona é muito conhecida por isso. Ou seja, prefiro consolidar aquilo em que sei que consigo garantir qualidade, em vez de me envolver em coisas que podem correr mal. Portanto, para mim, é isto: primeiro consolidar, criar estabilidade e só depois, se houver condições, avançar para novas práticas.

Parte 5 – Alteração das práticas de contabilidade de gestão

5.1. Com que frequência altera ou ajusta as PCG? Existiram práticas que foram consideradas, estudadas e posteriormente abandonadas durante a sua implementação? O que o levou a tomar essas decisões? Houve consequências?

Então, é assim: de forma simples, divido isto em duas áreas, custos e receitas. Na parte dos custos, como disse, aqui é muito difícil fazer o acompanhamento como fazia nas multinacionais. Lá, tinha equipas de procurement, recebia logo os dados, entrava num sistema e, em minutos, percebia aumentos de preços. Aqui não há isso. Aqui temos de “descalçar a bota” de outra maneira. Trabalho com um conjunto de fornecedores que chamo de standard, que já me garantem as necessidades. E só quando aparece alguma situação diferente, por exemplo quando recebo cá equipas de desporto profissional, que pedem menus especiais, diferentes dos clientes normais, é que aproveito esse momento para sondar preços e ver se o meu fornecedor habitual está alinhado ou não. Não ando produto a produto, porque isso seria insano, impossível mesmo. Depois, temos os contratos anuais de energia, gás e comunicações. A lógica é estabilizar: saber quando vencem e, nessa altura, ir ao mercado ver se há melhores condições. Não é porque a NOS lança uma campanha que eu vou logo ver se a MEO está mais barata, porque tenho contratos de um ano. Só se houver um aumento muito acentuado é que tenho de intervir antes, renegociar ou até ameaçar mudar

de fornecedor. Mas mesmo isso não é fácil, porque hoje em dia há mais consultores de energia do que consumidores, cada um a puxar para o seu lado, e a verdade é que, depois de fechado o contrato, eles desaparecem e não estão lá quando precisamos. Na parte das receitas, a lógica é diferente. Aqui já tenho de ajustar mais. A minha estratégia é ter sempre uma base estável, e tenho-a garantida com grupos já marcados até 2026. Isso dá-me tranquilidade. Depois, vejo o que sobra: os quartos que ficam livres e as datas em aberto. Aí, sim, entro com outras estratégias de vendas. O nosso front office está ligado a um channel manager que conecta às bookings e ao site, e isso automatiza alguma coisa, mas é preciso estar sempre atento. Quando a procura é alta, subo preços; quando quebra, lanço promoções. Agora, há uma coisa que acontece muito nas PME, que é perder o foco. Às vezes anda-se tão atrás da receita que não se protegem os custos, e outras vezes anda-se tão agarrado a pormenores que não se olha para a estratégia. Dou um exemplo típico: proprietários que se preocupam porque o cobrador comeu um pãozinho da copa, mas não se preocupam em como é que podem vender mais, evoluir e motivar a equipa para trazer melhores resultados. Fica-se no copo meio vazio e não se dá o salto. E depois, como não há muito tempo nem noção real dos custos associados, acaba-se muitas vezes por “trabalhar para aquecer”. Ou seja, faz-se um esforço enorme e, no fim, não resulta em nada. Isto vê-se tanto nos custos como nas receitas. Quanto a práticas ponderadas, mas não implementadas, posso dar dois exemplos que já referi: o Dia de São Valentim, em que basta a equipa não estar alinhada para deitar por terra todo o investimento, e o Réveillon, que exige uma preparação enorme e cujo risco não compensa. Nestes casos, prefiro não avançar. Resumindo: nos custos ajusto pouco, nas receitas ajusto mais e só avanço para novas práticas quando sei que consigo garantir qualidade.

5.2. Estas práticas de contabilidade de gestão têm-se revelado fidedignas em cenários de crise e incerteza?

Acho que sim, que as práticas se têm mostrado fiáveis. São práticas simples, adaptadas àquilo que conseguimos fazer com a estrutura que temos, mas dão estabilidade. Dou-lhe o exemplo do período da Covid. Aqui no hotel nunca chegámos a fechar, e foi possível continuar porque já tínhamos uma equipa habituada ao multitasking e à entreajuda, e porque a base das nossas práticas estava consolidada. Isso deu-nos segurança para atravessar aquele período. Ou seja, não são práticas muito sofisticadas, mas, dentro da nossa realidade, têm-se revelado fiáveis, mesmo quando o contexto é de crise ou incerteza.

5.3. Em cenários de crise e incerteza mantém-se fiel a essas PCG ou gere as práticas de acordo com o ambiente externo? Pode dar um exemplo?

Tenho sempre uma base, claro, mas, em cenários de crise e incerteza, tenho de me adaptar. Não dá para ficar agarrado apenas ao que estava definido. Dou-lhe o exemplo do período da Covid. Aqui no hotel nunca chegámos a fechar, mas rapidamente perdemos o foco nos clientes de grupo e nesse tipo de clientela. Então, o que fizemos foi o seguinte: como somos uma empresa pequena e já temos uma cultura muito forte de multitasking e de entreajuda dentro da equipa, a ideia foi usar ao máximo os recursos que já tínhamos cá dentro e, depois, tentar abordar rapidamente outro tipo de ações. Durante a Covid, trabalhámos muito com empresas e, depois, quando começou a reabrir, virámo-nos para o mercado de proximidade, nas zonas aqui do limite do concelho, porque as pessoas tinham receio de ir para longe. E foi isso que nos permitiu continuar. Ou seja, mantenho a estrutura, mas, se há uma crise, tenho de ajustar de acordo com o ambiente externo.

Questionário HEXACO-PI-R-100

Nas seguintes páginas encontrará uma série de afirmações sobre si. Por favor, leia-as e decida o quanto concorda ou discorda com cada uma. Para cada afirmação, coloque um X no número que melhor corresponde ao seu grau de acordo ou desacordo. Use a seguinte escala de avaliação.

1 > Discordo fortemente; 2 > Discordo; 3 > Nem concordo nem discordo; 4 > Concordo; 5 > Concordo fortemente

N.º	Questão	1	2	3	4	5
1	Ficaria muito entediado(a) ao visitar uma galeria de arte					
2	Limpo o meu gabinete ou a minha casa frequentemente					
3	Raramente guardo rancor, mesmo contra pessoas que me enganaram bastante					
4	No geral, sinto-me razoavelmente satisfeito(a) comigo mesmo					
5	Ficaria assustado se tivesse que viajar em más condições meteorológicas					
6	Se eu quiser alguma coisa de uma pessoa de quem eu não gosto, tratarei bem essa pessoa para obter aquilo que pretendo					
7	Interesso-me em aprender a História e Política de outros países.					
8	No trabalho, geralmente estabeleço objetivos ambiciosos para mim					
9	As pessoas às vezes dizem-me que eu sou demasiado crítico(a) em relação aos outros					
10	Raramente expresso as minhas opiniões em reuniões de grupo					
11	Por vezes, não consigo deixar de me preocupar com as pequenas coisas					
12	Se soubesse que nunca seria apanhado(a), eu roubaria um milhão de euros					
13	Gostaria mais de um trabalho que implicasse seguir uma rotina do que de um que exigisse criatividade					
14	Geralmente verifico o meu trabalho repetidamente para tentar encontrar erros					
15	As vezes dizem-me que eu sou demasiado teimoso(a)					
16	Eu evito fazer “conversa de circunstância” com as pessoas					
17	Quando eu sofro uma experiência dolorosa, necessito de alguém para me fazer sentir confortável					
18	Ter muito dinheiro não é especialmente importante para mim					
19	Acho que prestar atenção a ideias radicais é uma perda de tempo					
20	Tomo decisões baseadas mais na sensação do momento do que após pensar cuidadosamente					
21	As pessoas acham que eu sou uma pessoa que se irrita com facilidade					
22	Sou uma pessoa enérgica durante a maior parte do tempo					
23	Sinto vontade de chorar quando vejo outras pessoas chorar					
24	Eu sou uma pessoa comum que não é melhor do que as outras					
25	Não perderia tempo a ler um livro de poesia					
26	Planeio e organizo as coisas com antecedência, para evitar deixar tudo para a última hora					
27	A minha atitude para com as pessoas que me trataram mal é esquecer e perdoar					
28	Penso que a maioria das pessoas gosta de alguns aspetos da minha personalidade					
29	Eu não me importo de ter empregos que envolvam tarefas perigosas					
30	Eu não usaria a bajulação para obter um aumento ou uma promoção no trabalho, mesmo quando acho que se o fizesse teria sucesso					
31	Gosto de ver mapas de diferentes lugares					
32	Geralmente exijo bastante de mim quando pretendo atingir um objetivo					
33	Geralmente aceito as falhas dos outros, sem me queixar delas					
34	Em situações sociais, normalmente sou eu quem dá o primeiro passo					

35	Preocupo-me menos do que a maioria das pessoas				
36	Se estivesse com dificuldades financeiras, ficaria tentado a comprar bens roubados				
37	Gostaria de criar uma obra de arte como um romance, uma canção ou uma pintura				
38	Quando estou a trabalhar nalguma coisa, não presto atenção aos pequenos detalhes				
39	Habitualmente, sou bastante flexível nas minhas opiniões quando não concordam comigo				
40	Gosto de ter muitas pessoas á minha volta para conversar				
41	Sou capaz de lidar com situações difíceis, sem necessitar do apoio emocional de ninguém				
42	Gostaria de viver num bairro muito caro, de classe alta				
43	Gosto de pessoas com pontos de vista não convencionais				
44	Cometo muitos erros, porque eu não penso antes de agir				
45	Raramente sinto raiva, mesmo quando as pessoas me tratam mal				
46	Na maior parte dos dias, eu sinto-me animado(a) e otimista				
47	Quando alguém que eu conheço bem está infeliz, quase consigo sentir o seu sofrimento				
48	Não gostaria que as pessoas me tratassem como se fosse superior				
49	Se eu tivesse oportunidade, gostaria de ir a um concerto de música clássica				
50	Frequentemente, as pessoas brincam comigo por causa da desarrumação do meu quarto ou da minha secretária				
51	Se uma pessoa me enganar uma vez, eu ficarei sempre a desconfiar dela				
52	Sinto-me uma pessoa impopular				
53	Quando se trata de perigo físico, eu tenho bastante medo				
54	Se eu quiser alguma coisa de uma determinada pessoa, vou rir-me até das suas piores piadas				
55	Ficaria muito entediado(a) se tivesse que ler um livro sobre a história da ciência ou da tecnologia				
56	Muitas vezes, quando estabeleço um objetivo, acabo por desistir antes de o atingir				
57	Eu tendo a ser benevolente ao julgar as outras pessoas				
58	Quando eu me encontro num grupo de pessoas, geralmente sou eu quem fala em nome do grupo				
59	Raramente ou nunca tive dificuldade em adormecer por causa do stresse ou da ansiedade				
60	Eu nunca aceitaria um suborno, mesmo que fosse de um valor muito alto				
61	As pessoas já me disseram que eu tenho uma boa imaginação				
62	Procuro ser sempre preciso(a) no meu trabalho, mesmo que à custa do tempo				
63	Quando as pessoas me dizem que eu estou errado, a minha primeira reação é começar a discutir com elas				
64	Prefiro trabalhos que envolvem interação social ativa do que trabalhar sozinho(a)				
65	Sempre que me sinto preocupado(a) com alguma coisa, partilho a minha preocupação com outra pessoa				
66	Eu gostaria de ser visto(a) a conduzir um carro muito caro				
67	Vejo-me como uma pessoa algo excêntrica				
68	Não permito que os meus impulsos controlem o meu comportamento				
69	A maioria das pessoas costuma zangar-se mais facilmente do que eu				
70	Geralmente, as pessoas dizem-me que eu deveria tentar animar-me				
71	Sinto emoções fortes quando alguém que me é próximo vai estar longe durante muito tempo				
72	Acho que mereço mais respeito do que a média das pessoas				
73	Por vezes gosto simplesmente de observar o vento, quando sopra através das árvores				
74	Quando eu estou a trabalhar, às vezes tenho dificuldades por ser muito desorganizado(a)				
75	Tenho dificuldade em perdoar completamente alguém que me tenha feito algo de mau				
76	Por vezes sinto-me uma pessoa sem valor				
77	Mesmo numa emergência, nunca entro em pânico				
78	Não iria fingir gostar de uma pessoa só para obter favores da mesma				

79	Nunca gostei muito de procurar coisas numa enciclopédia				
80	Eu faço apenas o mínimo de trabalho necessário para ir vivendo				
81	Mesmo quando as pessoas cometem muitos erros, eu raramente digo algo de negativo				
82	Tenho tendência a sentir-me algo inseguro(a) quando estou a falar para um grupo de pessoas				
83	Fico muito ansioso(a) quando estou à espera de uma decisão importante				
84	Sentir-me-ia tentado(a) a usar dinheiro falsificado, se tivesse a certeza de que nunca me apanhariam				
85	Não me considero uma pessoa artística ou criativa				
86	As pessoas geralmente chamam-me perfeccionista				
87	Acho difícil encontrar consenso com as pessoas, quando acho que estou mesmo certo(a)				
88	A primeira coisa que eu faço quando estou num lugar novo é fazer novos amigos				
89	Raramente discuto os meus problemas com outras pessoas				
90	Teria bastante prazer em possuir bens de luxo				
91	Acho aborrecido discutir filosofia				
92	Prefiro fazer aquilo que me vem à cabeça do que me fixar num plano				
93	Tenho dificuldade em manter a calma quando as pessoas me insultam				
94	A maioria das pessoas são mais bem-humoradas e dinâmicas do que eu geralmente				
95	Permaneço imperturbável mesmo em situações em que a maioria das pessoas se tornam bastante sentimentais				
96	Eu quero que as pessoas saibam que eu sou uma pessoa importante de elevado estatuto				
97	Sinto compaixão pelas pessoas que são menos afortunadas do que eu				
98	Tento ser generoso(a) com os que necessitam				
99	Não me incomodaria de magoar alguém de quem não gosto				
100	As pessoas vêem-me como uma pessoa insensível.				

Respostas HEXACO do executivo hotel A

Questão	Reverse	Resposta
1. Ficaria muito entediado(a) ao visitar uma galeria de arte	R	3
2. Limpo o meu gabinete ou a minha casa frequentemente	-	4
3. Raramente guardo rancor, mesmo contra pessoas que me enganaram bastante	-	4
4. No geral, sinto-me razoavelmente satisfeito(a) comigo mesmo	-	4
5. Ficaria assustado se tivesse que viajar em más condições meteorológicas	-	3
6. Se eu quiser alguma coisa de uma pessoa de quem eu não gosto, tratarei bem essa pessoa para obter aquilo que pretendo	R	4
7. Interesse-me em aprender a História e Política de outros países.	-	4
8. No trabalho, geralmente estabeleço objetivos ambiciosos para mim	-	3
9. As pessoas às vezes dizem-me que eu sou demasiado crítico(a) em relação aos outros	R	5
10. Raramente expresso as minhas opiniões em reuniões de grupo	R	4
11. Por vezes, não consigo deixar de me preocupar com as pequenas coisas	-	4
12. Se soubesse que nunca seria apanhado(a), eu roubaria um milhão de euros	R	5
13. Gostaria mais de um trabalho que implicasse seguir uma rotina do que de um que exigisse criatividade	R	5
14. Geralmente verifico o meu trabalho repetidamente para tentar encontrar erros	-	3
15. As vezes dizem-me que eu sou demasiado teimoso(a)	R	3
16. Eu evito fazer “conversa de circunstância” com as pessoas	R	3
17. Quando eu sofro uma experiência dolorosa, necessito de alguém para me fazer sentir confortável	-	3
18. Ter muito dinheiro não é especialmente importante para mim	-	3
19. Acho que prestar atenção a ideias radicais é uma perda de tempo	R	4
20. Tomo decisões baseadas mais na sensação do momento do que após pensar cuidadosamente	R	4
21. As pessoas acham que eu sou uma pessoa que se irrita com facilidade	R	5
22. Sou uma pessoa enérgica durante a maior parte do tempo	-	4
23. Sinto vontade de chorar quando vejo outras pessoas chorar	-	3
24. Eu sou uma pessoa comum que não é melhor do que as outras	-	3
25. Não perderia tempo a ler um livro de poesia	R	1
26. Planeio e organizo as coisas com antecedência, para evitar deixar tudo para a última hora	-	5
27. A minha atitude para com as pessoas que me trataram mal é esquecer e perdoar	-	2
28. Penso que a maioria das pessoas gosta de alguns aspetos da minha personalidade	-	5
29. Eu não me importo de ter empregos que envolvam tarefas perigosas	R	4
30. Eu não usaria a bajulação para obter um aumento ou uma promoção no trabalho, mesmo quando acho que se o fizesse teria sucesso	-	5
31. Gosto de ver mapas de diferentes lugares	-	5
32. Geralmente exijo bastante de mim quando pretendo atingir um objetivo	-	4
33. Geralmente aceito as falhas dos outros, sem me queixar delas	-	3
34. Em situações sociais, normalmente sou eu quem dá o primeiro passo	-	4
35. Preocupo-me menos do que a maioria das pessoas	R	3
36. Se estivesse com dificuldades financeiras, ficaria tentado a comprar bens roubados	R	5

37. Gostaria de criar uma obra de arte como um romance, uma canção ou uma pintura	-	3
38. Quando estou a trabalhar nalguma coisa, não presto atenção aos pequenos detalhes	R	5
39. Habitualmente, sou bastante flexível nas minhas opiniões quando não concordam comigo	-	3
40. Gosto de ter muitas pessoas á minha volta para conversar	-	3
41. Sou capaz de lidar com situações difíceis, sem necessitar do apoio emocional de ninguém	R	2
42. Gostaria de viver num bairro muito caro, de classe alta	R	4
43. Gosto de pessoas com pontos de vista não convencionais	-	4
44. Cometo muitos erros, porque eu não penso antes de agir	R	5
45. Raramente sinto raiva, mesmo quando as pessoas me tratam mal	-	2
46. Na maior parte dos dias, eu sinto-me animado(a) e otimista	-	4
47. Quando alguém que eu conheço bem está infeliz, quase consigo sentir o seu sofrimento	-	3
48. Não gostaria que as pessoas me tratassem como se fosse superior	-	2
49. Se eu tivesse oportunidade, gostaria de ir a um concerto de música clássica	-	3
50. Frequentemente, as pessoas brincam comigo por causa da desarrumação do meu quarto ou da minha secretária	R	4
51. Se uma pessoa me enganar uma vez, eu ficarei sempre a desconfiar dela	R	1
52. Sinto-me uma pessoa impopular	R	5
53. Quando se trata de perigo físico, eu tenho bastante medo	-	4
54. Se eu quiser alguma coisa de uma determinada pessoa, vou rir-me até das suas piores piadas	R	5
55. Ficaria muito entediado(a) se tivesse que ler um livro sobre a história da ciência ou da tecnologia	R	4
56. Muitas vezes, quando estabeleço um objetivo, acabo por desistir antes de o atingir	R	4
57. Eu tendo a ser benevolente ao julgar as outras pessoas	-	4
58. Quando eu me encontro num grupo de pessoas, geralmente sou eu quem fala em nome do grupo	-	3
59. Raramente ou nunca tive dificuldade em adormecer por causa do stresse ou da ansiedade	R	4
60. Eu nunca aceitaria um suborno, mesmo que fosse de um valor muito alto	-	5
61. As pessoas já me disseram que eu tenho uma boa imaginação	-	5
62. Procuo ser sempre preciso(a) no meu trabalho, mesmo que à custa do tempo	-	5
63. Quando as pessoas me dizem que eu estou errado, a minha primeira reação é começar a discutir com elas	R	5
64. Prefiro trabalhos que envolvem interação social ativa do que trabalhar sozinho(a)	-	3
65. Sempre que me sinto preocupado(a) com alguma coisa, partilho a minha preocupação com outra pessoa	-	4
66. Eu gostaria de ser visto(a) a conduzir um carro muito caro	R	5
67. Vejo-me como uma pessoa algo excêntrica	-	1
68. Não permito que os meus impulsos controlem o meu comportamento	-	2
69. A maioria das pessoas costuma zangar-se mais facilmente do que eu	-	5
70. Geralmente, as pessoas dizem-me que eu deveria tentar animar-me	R	5
71. Sinto emoções fortes quando alguém que me é próximo vai estar longe durante muito tempo	-	4
72. Acho que mereço mais respeito do que a média das pessoas	R	3
73. Por vezes gosto simplesmente de observar o vento, quando sopra através das árvores	-	4
74. Quando eu estou a trabalhar, às vezes tenho dificuldades por ser muito desorganizado(a)	R	4

75. Tenho dificuldade em perdoar completamente alguém que me tenha feito algo de mau	R	2
76. Por vezes sinto-me uma pessoa sem valor	R	3
77. Mesmo numa emergência, nunca entro em pânico	R	3
78. Não iria fingir gostar de uma pessoa só para obter favores da mesma	-	1
79. Nunca gostei muito de procurar coisas numa enciclopédia	R	4
80. Eu faço apenas o mínimo de trabalho necessário para ir vivendo	R	4
81. Mesmo quando as pessoas cometem muitos erros, eu raramente digo algo de negativo	-	2
82. Tenho tendência a sentir-me algo inseguro(a) quando estou a falar para um grupo de pessoas	R	4
83. Fico muito ansioso(a) quando estou à espera de uma decisão importante	-	4
84. Sentir-me-ia tentado(a) a usar dinheiro falsificado, se tivesse a certeza de que nunca me apanhariam	R	5
85. Não me considero uma pessoa artística ou criativa	R	5
86. As pessoas geralmente chamam-me perfeccionista	-	3
87. Acho difícil encontrar consenso com as pessoas, quando acho que estou mesmo certo(a)	R	3
88. A primeira coisa que eu faço quando estou num lugar novo é fazer novos amigos	-	3
89. Raramente discuto os meus problemas com outras pessoas	R	3
90. Teria bastante prazer em possuir bens de luxo	R	5
91. Acho aborrecido discutir filosofia	R	2
92. Prefiro fazer aquilo que me vem à cabeça do que me fixar num plano	R	3
93. Tenho dificuldade em manter a calma quando as pessoas me insultam	R	3
94. A maioria das pessoas são mais bem-humoradas e dinâmicas do que eu geralmente	R	5
95. Permaneço imperturbável mesmo em situações em que a maioria das pessoas se tornam bastante sentimentais	R	3
96. Eu quero que as pessoas saibam que eu sou uma pessoa importante de elevado estatuto	R	5
97. Sinto compaixão pelas pessoas que são menos afortunadas do que eu	-	4
98. Tento ser generoso(a) com os que necessitam	-	4
99. Não me incomodaria de magoar alguém de quem não gosto	R	4
100. As pessoas vêem-me como uma pessoa insensível.	R	5

Respostas HEXACO do executivo hotel B

Questão	Reverse	Resposta
1. Ficaria muito entediado(a) ao visitar uma galeria de arte	R	5
2. Limpo o meu gabinete ou a minha casa frequentemente	-	5
3. Raramente guardo rancor, mesmo contra pessoas que me enganaram bastante	-	5
4. No geral, sinto-me razoavelmente satisfeito(a) comigo mesmo	-	4
5. Ficaria assustado se tivesse que viajar em más condições meteorológicas	-	3
6. Se eu quiser alguma coisa de uma pessoa de quem eu não gosto, tratarei bem essa pessoa para obter aquilo que pretendo	R	2
7. Interesse-me em aprender a História e Política de outros países.	-	5
8. No trabalho, geralmente estabeleço objetivos ambiciosos para mim	-	5
9. As pessoas às vezes dizem-me que eu sou demasiado crítico(a) em relação aos outros	R	2
10. Raramente expresso as minhas opiniões em reuniões de grupo	R	5
11. Por vezes, não consigo deixar de me preocupar com as pequenas coisas	-	3
12. Se soubesse que nunca seria apanhado(a), eu roubaria um milhão de euros	R	5
13. Gostaria mais de um trabalho que implicasse seguir uma rotina do que de um que exigisse criatividade	R	3
14. Geralmente verifico o meu trabalho repetidamente para tentar encontrar erros	-	3
15. As vezes dizem-me que eu sou demasiado teimoso(a)	R	1
16. Eu evito fazer "conversa de circunstância" com as pessoas	R	3
17. Quando eu sofro uma experiência dolorosa, necessito de alguém para me fazer sentir confortável	-	3
18. Ter muito dinheiro não é especialmente importante para mim	-	3
19. Acho que prestar atenção a ideias radicais é uma perda de tempo	R	5
20. Tomo decisões baseadas mais na sensação do momento do que após pensar cuidadosamente	R	3
21. As pessoas acham que eu sou uma pessoa que se irrita com facilidade	R	2
22. Sou uma pessoa enérgica durante a maior parte do tempo	-	5
23. Sinto vontade de chorar quando vejo outras pessoas chorar	-	2
24. Eu sou uma pessoa comum que não é melhor do que as outras	-	2
25. Não perderia tempo a ler um livro de poesia	R	5
26. Planeio e organizo as coisas com antecedência, para evitar deixar tudo para a última hora	-	5
27. A minha atitude para com as pessoas que me trataram mal é esquecer e perdoar	-	4
28. Penso que a maioria das pessoas gosta de alguns aspetos da minha personalidade	-	4
29. Eu não me importo de ter empregos que envolvam tarefas perigosas	R	3
30. Eu não usaria a bajulação para obter um aumento ou uma promoção no trabalho, mesmo quando acho que se o fizesse teria sucesso	-	5
31. Gosto de ver mapas de diferentes lugares	-	5
32. Geralmente exijo bastante de mim quando pretendo atingir um objetivo	-	5
33. Geralmente aceito as falhas dos outros, sem me queixar delas	-	4
34. Em situações sociais, normalmente sou eu quem dá o primeiro passo	-	4
35. Preocupo-me menos do que a maioria das pessoas	R	3
36. Se estivesse com dificuldades financeiras, ficaria tentado a comprar bens roubados	R	5

37. Gostaria de criar uma obra de arte como um romance, uma canção ou uma pintura	-	2
38. Quando estou a trabalhar nalguma coisa, não presto atenção aos pequenos detalhes	R	4
39. Habitualmente, sou bastante flexível nas minhas opiniões quando não concordam comigo	-	3
40. Gosto de ter muitas pessoas á minha volta para conversar	-	4
41. Sou capaz de lidar com situações difíceis, sem necessitar do apoio emocional de ninguém	R	2
42. Gostaria de viver num bairro muito caro, de classe alta	R	3
43. Gosto de pessoas com pontos de vista não convencionais	-	4
44. Cometo muitos erros, porque eu não penso antes de agir	R	3
45. Raramente sinto raiva, mesmo quando as pessoas me tratam mal	-	2
46. Na maior parte dos dias, eu sinto-me animado(a) e otimista	-	4
47. Quando alguém que eu conheço bem está infeliz, quase consigo sentir o seu sofrimento	-	4
48. Não gostaria que as pessoas me tratassem como se fosse superior	-	5
49. Se eu tivesse oportunidade, gostaria de ir a um concerto de música clássica	-	5
50. Frequentemente, as pessoas brincam comigo por causa da desarrumação do meu quarto ou da minha secretária	R	4
51. Se uma pessoa me enganar uma vez, eu ficarei sempre a desconfiar dela	R	2
52. Sinto-me uma pessoa impopular	R	5
53. Quando se trata de perigo físico, eu tenho bastante medo	-	3
54. Se eu quiser alguma coisa de uma determinada pessoa, vou rir-me até das suas piores piadas	R	4
55. Ficaria muito entediado(a) se tivesse que ler um livro sobre a história da ciência ou da tecnologia	R	5
56. Muitas vezes, quando estabeleço um objetivo, acabo por desistir antes de o atingir	R	5
57. Eu tendo a ser benevolente ao julgar as outras pessoas	-	4
58. Quando eu me encontro num grupo de pessoas, geralmente sou eu quem fala em nome do grupo	-	4
59. Raramente ou nunca tive dificuldade em adormecer por causa do stresse ou da ansiedade	R	2
60. Eu nunca aceitaria um suborno, mesmo que fosse de um valor muito alto	-	5
61. As pessoas já me disseram que eu tenho uma boa imaginação	-	4
62. Procuo ser sempre preciso(a) no meu trabalho, mesmo que à custa do tempo	-	4
63. Quando as pessoas me dizem que eu estou errado, a minha primeira reação é começar a discutir com elas	R	5
64. Prefiro trabalhos que envolvem interação social ativa do que trabalhar sozinho(a)	-	4
65. Sempre que me sinto preocupado(a) com alguma coisa, partilho a minha preocupação com outra pessoa	-	4
66. Eu gostaria de ser visto(a) a conduzir um carro muito caro	R	3
67. Vejo-me como uma pessoa algo excêntrica	-	2
68. Não permito que os meus impulsos controlem o meu comportamento	-	2
69. A maioria das pessoas costuma zangar-se mais facilmente do que eu	-	2
70. Geralmente, as pessoas dizem-me que eu deveria tentar animar-me	R	4
71. Sinto emoções fortes quando alguém que me é próximo vai estar longe durante muito tempo	-	4
72. Acho que mereço mais respeito do que a média das pessoas	R	3
73. Por vezes gosto simplesmente de observar o vento, quando sopra através das árvores	-	5
74. Quando eu estou a trabalhar, às vezes tenho dificuldades por ser muito desorganizado(a)	R	4

75. Tenho dificuldade em perdoar completamente alguém que me tenha feito algo de mau	R	3
76. Por vezes sinto-me uma pessoa sem valor	R	4
77. Mesmo numa emergência, nunca entro em pânico	R	2
78. Não iria fingir gostar de uma pessoa só para obter favores da mesma	-	5
79. Nunca gostei muito de procurar coisas numa enciclopédia	R	4
80. Eu faço apenas o mínimo de trabalho necessário para ir vivendo	R	5
81. Mesmo quando as pessoas cometem muitos erros, eu raramente digo algo de negativo	-	2
82. Tenho tendência a sentir-me algo inseguro(a) quando estou a falar para um grupo de pessoas	R	5
83. Fico muito ansioso(a) quando estou à espera de uma decisão importante	-	1
84. Sentir-me-ia tentado(a) a usar dinheiro falsificado, se tivesse a certeza de que nunca me apanhariam	R	5
85. Não me considero uma pessoa artística ou criativa	R	2
86. As pessoas geralmente chamam-me perfeccionista	-	3
87. Acho difícil encontrar consenso com as pessoas, quando acho que estou mesmo certo(a)	R	3
88. A primeira coisa que eu faço quando estou num lugar novo é fazer novos amigos	-	3
89. Raramente discuto os meus problemas com outras pessoas	R	3
90. Teria bastante prazer em possuir bens de luxo	R	2
91. Acho aborrecido discutir filosofia	R	5
92. Prefiro fazer aquilo que me vem à cabeça do que me fixar num plano	R	4
93. Tenho dificuldade em manter a calma quando as pessoas me insultam	R	1
94. A maioria das pessoas são mais bem-humoradas e dinâmicas do que eu geralmente	R	4
95. Permaneço imperturbável mesmo em situações em que a maioria das pessoas se tornam bastante sentimentais	R	3
96. Eu quero que as pessoas saibam que eu sou uma pessoa importante de elevado estatuto	R	5
97. Sinto compaixão pelas pessoas que são menos afortunadas do que eu	-	5
98. Tento ser generoso(a) com os que necessitam	-	4
99. Não me incomodaria de magoar alguém de quem não gosto	R	5
100. As pessoas vêem-me como uma pessoa insensível.	R	3