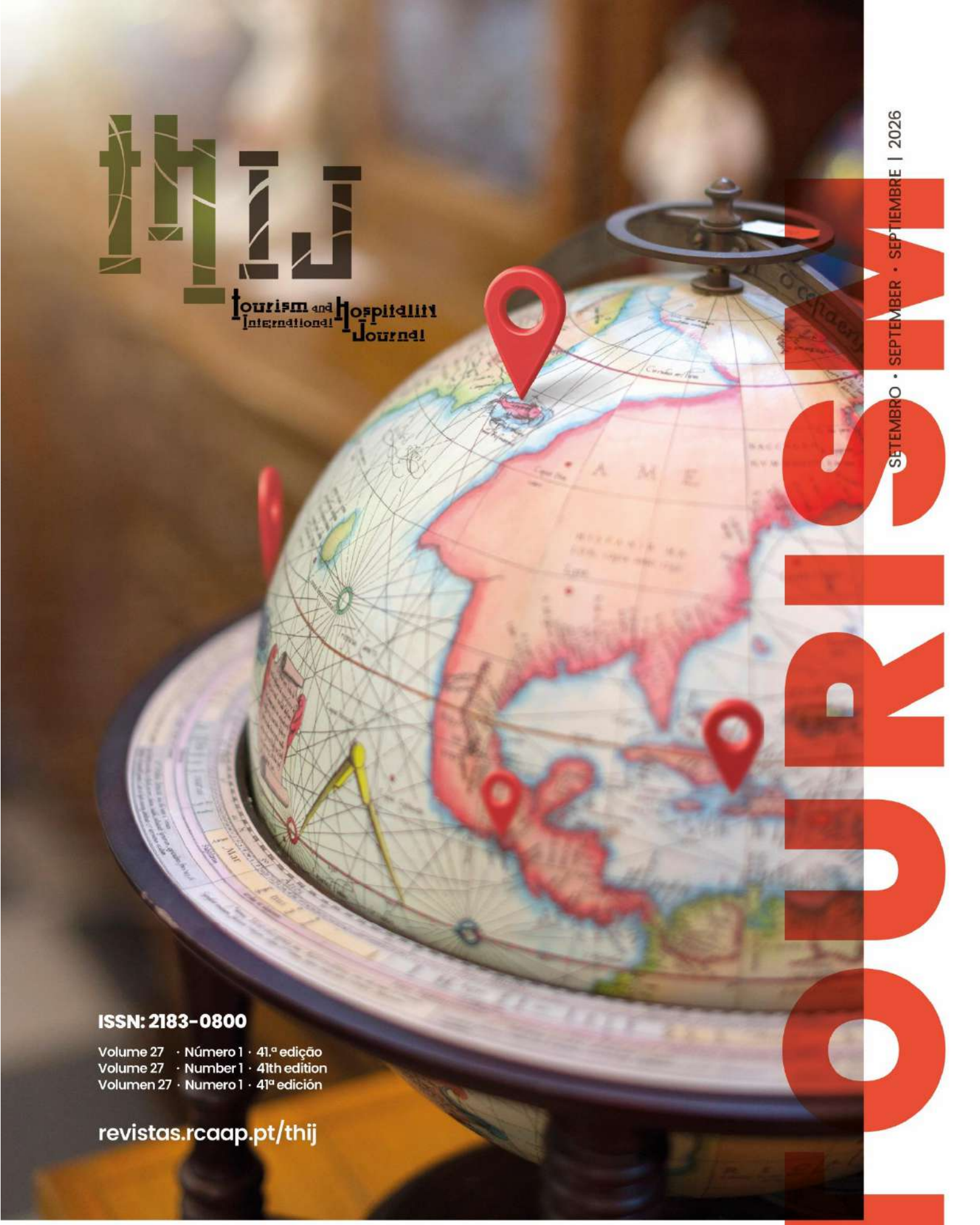


THIJ

Tourism and Hospitality International Journal

SETEMBRO • SEPTEMBER • SEPTIEMBRE | 2026

TOURISM

ISSN: 2183-0800

Volume 27 · Número 1 · 41.ª edição
Volume 27 · Number 1 · 41th edition
Volumen 27 · Numero 1 · 41ª edición

revistas.rcaap.pt/thij

Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo

Departamento Turismo@ISCE

CI-ISCE Centro de Investigação

ISCE - INSTITUTO SUPERIOR DE LISBOA E VALE DO TEJO
ISCE – POLYTECHNIC UNIVERSITY OF LISBON AND TAGUS VALLEY
Presidente/President: Prof. Doutor/PhD Luís Picado

Departamento de Turismo e Ciências Empresariais
Tourism and Business Sciences Department

Diretor/Director: Prof. Doutor/PhD Nuno Abranja
nuno.abranja@isce.pt

Endereço para correspondência do THIJ
Mailing adress of THIJ

Rua Bento de Jesus Caraça, 12, Serra da Amoreira
2620-379 Ramada – Odivelas – Portugal
Contactos/Contacts
Tel.: +351 219 347 135
Email: thijournal@isce.pt
URL: https://revistas.rcaap.pt/thij/index

THIJ – TOURISM AND HOSPITALITY INTERNATIONAL JOURNAL
ISSN: 2183-0800

V. 27, nº 1 (September, 2026) Edition 41

CONSELHO EDITORIAL
EDITORIAL BOARD

Editor Executivo | Editor-in-Chief
Nuno Abranja – ISCE, Portugal

Editores | Editors
Tiago Rodrigues – ISCE, Portugal
Filipe Severino – ISCE, Portugal
Edgar Bernardo – ISCE Douro, Portugal
Alexandra Lavaredas – ISCE, Portugal

CONSELHO EDITORIAL CONSULTIVO
EDITORIAL ADVISORY BOARD

Donária Coelho Duarte – Univ. de Brasília, Brazil
Gilson Zehetmeyer Borda – Univ. of Brasília, Brazil
Jaime Serra – ECS, Univ. of Évora, Portugal
Luiz Moutinho – Univ. of Suffolk, UK, and Univ. of the South Pacific, Fiji
Natasha Luzhkova – V. B. Sochava Institute of Geography SB RAS, Russia
Noémi Marujo – Univ. of Évora, Portugal
Pauline Sheldon – STIM, Univ. of Hawai'i, Hawai
Richard Butler – Strathclyde University, UK
Rosário Borges – Univ. of Évora, Portugal

COMISSÃO CIENTÍFICA
SCIENTIFIC BOARD

Abraham Pizam RCHM, Univ. Central Florida, USA
Alan A. Lew DGPR, Northern Arizona Univ., USA
Alcina Sousa Univ. da Madeira, Portugal
Alfonso Vargas Sánchez Univ. of Huelva, Spain
Amador Durán Sánchez, Univ. of Extremadura
Ana Maria Ferreira Univ. of Évora, Portugal
André Perinotto Univ. Federal do Delta do Parnaíba - Brazil
Antónia Correia Univ. of Algarve, Portugal
António Sérgio Almeida ESTM – IPL, Portugal
Bonifácio Rodrigues IPLuso, Portugal
Carlos Cardoso Ferreira Univ. of Coimbra, Portugal
Cátia Malheiros Ferreira ESTM – IPL, Portugal
Charles Arcodia Griffith Business School, Griffith University, Australia
Chris Cooper Oxford Brookes University, UK
Christof Pforr SM-CBS, Curtin University, Australia
Cláudia R. de Almeida ESGHT-UALG, Portugal
Conceição Gomes ESTM – IPL, Portugal
David Airey Univ. of Surrey, UK
Dimitrios Buhalis ST, Bournemouth University, UK
Dulcineia Ramos ESTM – IPL, Portugal
Donaji Jiménez Islas Higher Technological Institute of Huichapan, Mexico
Edgar Bernardo ISCE, Portugal
Eduardo Moraes Sarmento ULHT, Portugal
Eduardo Yázigi Univ. of São Paulo, Brazil
Eunice Lopes ESGT, IP Tomar, Portugal
Eva Corrêa ISCE, Portugal
Fernando Moreira ESHTE, Portugal
Isabel Vaz de Freitas Univ. Portucalense Infante D. Henrique, Portugal
John Fletcher ST, Bournemouth University, UK
Jordi Tresserras Juan Univ. of Barcelona, Spain
Jorge Marques Univ. Portucalense Infante D. Henrique, Portugal
Jorge Simões Instituto Politécnico de Tomar, Portugal
Jorge Umbelino ESHTE, Portugal
José Álvarez García Univ. of Extremadura, Spain
José António Figueiredo Univ. Lusíada, Portugal
José d'Encarnação Univ. of Coimbra, Portugal
José Jiménez Quintero Univ. of Málaga, Spain
José Ramón Cardona Univ. of Islas Baleares, Espanha
Júlio Mendes Universidade do Algarve, Portugal
Luís Lima Santos IPLeiria, Portugal
Luís Picado ISCE, Portugal
Manuel Salgado ESHTS - IPG, Portugal
Margarida Abreu Morais Griffith Business School, Griffith University, Australia
María de la Cruz del Río Univ. of Vigo, Spain
Marina Godinho Antunes ISCAL, Portugal
Maria José Silva – Univ. de Aveiro, Portugal
Mário Passos Ascenção HAAGA-HELIA, Finland
Michael Schön ESTM – IPL, Portugal
Michelle Lins de Moraes Univ. Europeia, Portugal
Miguel d'Abreu Varela INP/ISG, Portugal
Miguel Moital ST, Bournemouth University, UK
Nuno Gustavo ESHTE, Portugal
Paula Farinho ISCE, Portugal
Paulo Jorge Almeida ESTM – IPL, Portugal
Pedro Mucharreira ISCE | IE, Univ. of Lisboa, Portugal
Ricardo Martins ISCE, Portugal
Tomasz Napierała IUGTS, Faculty of Geographical Sciences, Univ. of Lodz, Poland
Teresa Palrão ULHT, Portugal
Themudo Barata Univ. of Évora, Portugal
Vasco Ribeiro Santos ISLA Santarém, Portugal
Vítor Ambrósio ESHTE, Portugal
Xerardo Pereiro UTAD, Portugal

ÍNDICE | INDEX

Índice Index…… 4

4

Editorial…… 5
Nuno Abranja

Cybersecurity as the catcher in the rye: Guiding marketing research through a comparative systematic literature review and bibliometric analyses…… 6-32
Nuria Recuero Virto

Gobernanza turística: Situación actual y propuestas de mejora. Análisis de un caso…… 33-59
Alfonso Vargas Sánchez

Exploring the learning needs of generation Z in tourism and hospitality higher education: A study of digital expectations and institutional readiness…… 60-92
Jiratcha Ngamlertdanai, Therdchai Choibamroong & Watsida Boonyanmethaporn

Os pesos médios e o teste de rendimento dos alimentos – um estudo de caso…… 93-117
Daniela Silvestre & Paulo Silvestre

Innovation as the missing link between Porter's generic strategies and competitiveness in Kenya's Bronze-accredited hospitality facilities…… 118-142
Kennedy Maithya

O impacto do desenvolvimento de carreiras, benefícios e estrutura organizacional na satisfação no trabalho dos colaboradores no setor do golfe: uma abordagem PLS-SEM…… 143-176
Laura Martins, Carlos M. Afonso & Joaquim Pinto Contreiras

ENSAIOS…… 177

Fataça na telha: Uma especialidade da aldeia avieira das Caneiras, Santarém…… 178-188
Bonifácio Rodrigues

EDITORIAL

É com particular satisfação que apresentamos esta nova edição da *THIJ - Tourism and Hospitality International Journal*, que reúne contributos científicos diversificados, refletindo a amplitude, a complexidade e o caráter interdisciplinar dos estudos em turismo e hospitalidade. O presente número propõe diferentes perspetivas sobre fenómenos que atravessam o setor, desde a valorização do património e das memórias históricas até aos desafios colocados pela transformação tecnológica e pela necessidade de reforçar a sustentabilidade e a inovação.

Um dos eixos centrais desta edição encontra-se na relação entre turismo, património e história. Os textos dedicados ao património colonial, à arquitetura e às práticas turísticas permitem revisitar espaços, objetos e narrativas construídos em diferentes contextos históricos, questionando simultaneamente os processos de representação, apropriação e reinterpretação destes legados. A diversidade geográfica dos estudos evidencia como o património pode assumir significados distintos consoante as comunidades, os contextos políticos e culturais e os próprios usos turísticos. O diálogo entre memória, identidade e turismo revela-se, assim, fundamental para compreender os desafios contemporâneos da gestão patrimonial.

A esta dimensão histórica e cultural junta-se uma outra, marcada pela transformação digital. A análise da cibersegurança no marketing e no turismo chama a atenção para questões cada vez mais relevantes relacionadas com a confiança, a proteção de dados, a adoção tecnológica e a responsabilidade no contexto digital. A revisão sistemática e a análise bibliométrica apresentadas demonstram, simultaneamente, o crescimento deste campo de investigação e a necessidade de aprofundar a sua integração nos estudos de turismo e marketing.

A diversidade temática desta edição evidencia-se também nos estudos dedicados à gestão e ao desenvolvimento das organizações turísticas e hoteleiras. A reflexão sobre a governação turística aborda modelos participativos e colaborativos, valorizando o envolvimento dos diferentes atores dos destinos. Paralelamente, o estudo sobre a Geração Z e o ensino superior em turismo e hospitalidade analisa as suas expectativas relativamente à personalização, às tecnologias digitais e ao acompanhamento académico. A dimensão organizacional é ainda explorada através da análise da satisfação dos colaboradores no setor do golfe, considerando o papel das carreiras, dos benefícios e das estruturas organizacionais.

Outros contributos aproximam a investigação dos desafios concretos da atividade turística. O estudo sobre os pesos médios e os testes de rendimento dos alimentos evidencia a importância do controlo das perdas e dos custos na restauração. A investigação sobre unidades de alojamento no Quénia analisa a relação entre estratégias, inovação e competitividade. Por fim, o trabalho sobre a "Fataça na Telha" valoriza a gastronomia, a memória e o património das Caneiras, evidenciando a ligação entre identidade local e turismo gastronómico.

No seu conjunto, os trabalhos publicados nesta edição testemunham a riqueza de um domínio científico em permanente transformação. Ao colocar em diálogo património, história, cultura, sociedade, tecnologia, sustentabilidade e gestão, esta edição da THIJ contribui para uma compreensão mais abrangente dos fenómenos turísticos e dos seus múltiplos impactos.

Esperamos assim estimular novas leituras, reflexões e investigações, reforçando o papel da produção científica como instrumento de conhecimento, diálogo e construção de respostas para os desafios presentes e futuros do turismo e da hospitalidade.

Nuno Abranja

Editor-in-Chief

CYBERSECURITY AS THE CATCHER IN THE RYE: GUIDING MARKETING RESEARCH THROUGH A COMPARATIVE SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND BIBLIOMETRIC ANALYSES

Nuria Recuero Virto

Universidad Complutense de Madrid, Spain

Abstract | This paper presents the first comprehensive review of the literature on cybersecurity within the disciplines of marketing and tourism marketing, offering a comparative analysis of how cybersecurity is conceptualised, discussed, and researched across these fields. Using two systematic literature reviews and bibliometric analyses, the study evaluates the current state of cybersecurity research, identifying key themes, gaps, and emerging trends. The findings reveal a significant lack of awareness regarding the implications of cybersecurity in marketing and tourism contexts. Results show fragmented approaches, limited conceptual clarity, and a scarce integration of cybersecurity issues in marketing theory and practice. Moreover, the analysis underscores the growing interdisciplinary relevance of cybersecurity, linking it to managerial competencies, data-driven decision-making, and consumer trust. The study highlights how cybersecurity has become not only a technological necessity but also a strategic marketing concern affecting brand reputation, customer experience, and digital communication. By bridging marketing and tourism marketing perspectives, this research contributes to both academic and professional fields, fostering a deeper understanding of how cybersecurity intersects with digital transformation, consumer protection, and ethical responsibility. Finally, it proposes future research avenues, including the examination of the psychological effects of cybersecurity on consumer behaviour and the development of personalised cybersecurity services supported by the Internet of Behaviour. Through this comprehensive analysis, the study establishes cybersecurity as an essential frontier for advancing marketing research and practice in an increasingly digital and vulnerable environment.

Keywords | Cybersecurity, Blockchain, Biometrics, Tourism marketing

1. Introduction

Cybersecurity is increasingly critical in business and society, with blockchain and biometrics emerging a popular protective systems (Schlatt et al., 2023; Sule et al., 2021). It involves safeguarding various resources, such a financial data, usernames, passwords, and documents, from a multitude of threats. While cyberattacks come in various forms, personalized attacks, often due to human error, are frequent. Hence, defending computer systems against such threats is crucial for ensuring authorized access while preserving data confidentiality and integrity. Preventing and quickly addressing breaches are vital not only for mitigating cyber risks but also for enhancing consumer satisfaction and loyalty. As every online user leaves a digital trace, prioritizing cybersecurity measures can significantly contribute to fostering trust and confidence among consumers. With cyberattacks on the rise across industries, including vital sectors like the food industry, automated vehicles, and smart homes, protecting systems and data remains imperative for the global economy's resilience (Alqudhaibi et al., 2024; Douha et al., 2023; Khalid Khan et al., 2023).

This study seeks to conduct a comparative investigation by performing two systematic literature reviews (SLRs) and two bibliometric analyses. The aim of this study is to thoroughly examine the body of research on cybersecurity and tackle the obstacles hindering the advancement of the discipline, which include: (1) limited awareness of the impact of cybersecurity on marketing research; (2) uncertainties surrounding themes in cybersecurity for marketing and tourism; and (3) inadequate comprehension of publication trends in cybersecurity within marketing and tourism marketing.

As a result, this research aims to answer the following research questions (RQs):

(RQ1) Is there a growing interest in understanding the impact of cybersecurity on marketing?

(RQ2) What are the primary themes in cybersecurity relevant to marketing and tourism?

(RQ3) What are the current publication trends in cybersecurity concerning marketing and tourism?

This study provides both academic and managerial contributions by establishing strong foundations for cybersecurity. It suggests a comprehensive and comparative

analysis of research conducted on cybersecurity in the domains of marketing and tourism marketing.

2. Methodological approach

Two SLRs were conducted, alongside two bibliometric analyses, focusing on cybersecurity within marketing and tourism marketing. These methods, SLR and bibliometric analysis, are highly relevant approaches for conducting literature reviews in scientific research (Cano-Marin et al., 2023).

SLR was selected to achieve several objectives: (1) ensuring the quality of the literature review and analysis findings; (2) examining a wide range of articles; (3) reducing potential biases and errors; (4) guaranteeing validity and transparency to enable the replication of the analyses; (5) consolidating existing literature and organizing search data within the research domains; and (6) offering theoretical and managerial insights (Chaudhuri et al., 2023). Additionally, SLR is essential when the research topic is narrowly defined, assisting in understanding the current state of the topic and ensuring the study's relevance within its context (Deepa et al., 2024).

The SLR process was conducted following five sequential steps, which were adapted from the PRISMA methodology. PRISMA includes four primary stages: identification, screening, eligibility, and inclusion (Moreno-Lobato et al., 2023).

2.1 Step 1: Research Focus

Figure 1 presents the five stages, which begin with the first step of question formulation (Beloskar et al., 2024).

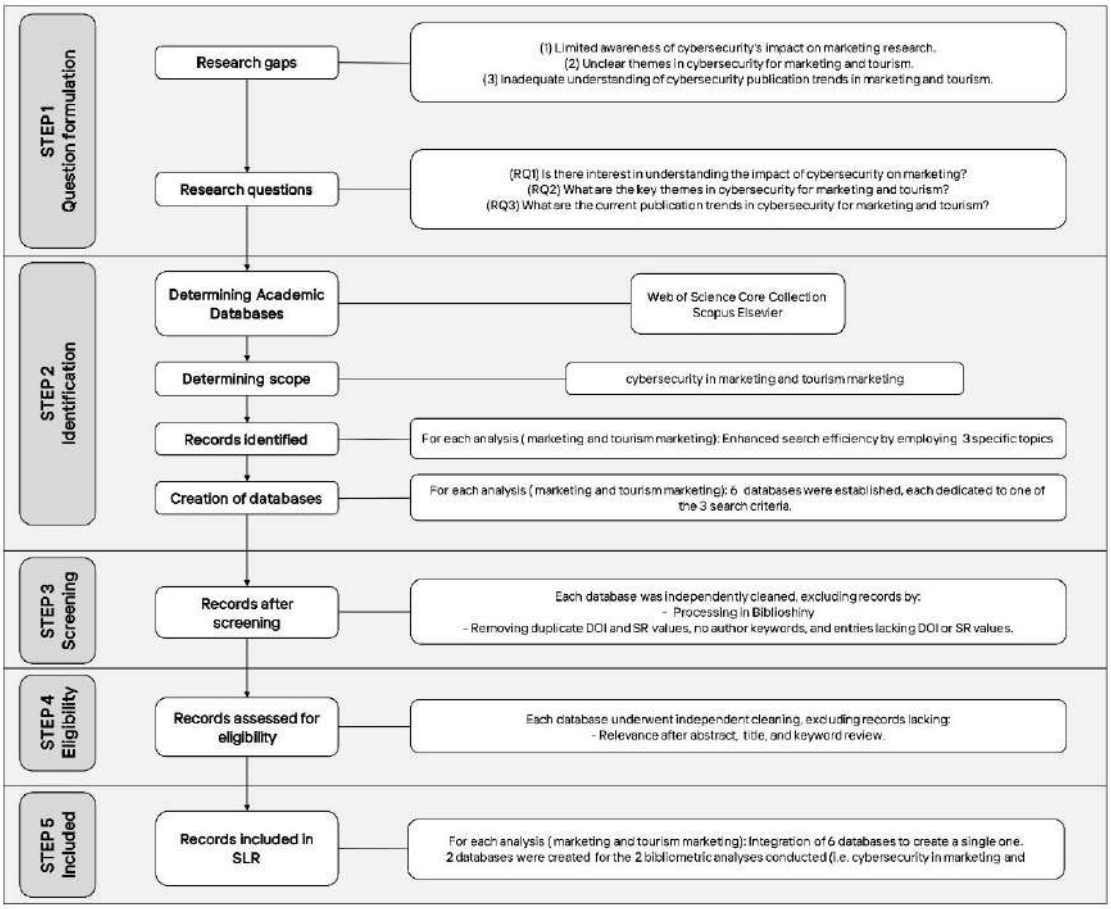


Figure 1. General framework of the research and the methodology employed.

Source: The author.

2.2 Step 2: Identification

The identification step is the second phase where specific databases are designated and the Boolean operators are outlined to recognize significant articles (Deepa et al., 2024; Moreno-Lobato et al., 2023). The bibliometric analyses were performed using the Web of Science (WoS) and Scopus databases.

The decision criteria used for the bibliometric analyses conducted was based on related studies (Beloskar et al., 2024; Liu & Avello, 2021; Kaur, 2024; Novitzky et al., 2023). Table 1 shows the Boolean criteria strategy used for each of the two bibliometric analyses performed, i.e., cybersecurity in marketing and in tourism marketing. These searches were realized on the 9th of April 2024. The keywords used were cybersecurity, blockchain and biometrics. In addition, for the bibliometric study in marketing, the

keywords "consumer, user, marketing, brand, or advertisement" were incorporated. For the analysis in the tourism marketing domain, the keyword "tourism" was included.

For the bibliometric studies, the inclusion criteria were demarcated on the document type, which was restricted to articles, and the language, which was English. The inclusion criteria regarding WoS categories and Scopus subject areas are presented in Table 1 for both bibliometric analyses. The difference between the two analyses concerning this inclusion criteria lies in the bibliometric study focusing on cybersecurity in tourism marketing, where an additional WoS category, namely hospitality, leisure, sport, and tourism, was included (Moreno-Lobato et al., 2023).

Table 2 reveals the number of records achieves after conducting searches using the keywords (i.e., cybersecurity, blockchain and biometric) in both the marketing and tourism marketing fields. This process resulted in the creation of six databases, each dedicated to one of the three search criteria.

Table 1. Decision criteria

	Cybersecurity in marketing		**Cybersecurity in tourism**	
Criteria	***Web of Science Core Collection***	***Scopus Elsevier***	***Web of Science Core Collection***	***Scopus Elsevier***
Meta Search	***Topic:***	***Title, abstract, keywords:***	***Topic:***	***Title, abstract, keywords:***
	The following words were used in the searches:		The following words were used in the searches:	
	(1) cybersecurity AND consumer* OR user* OR marketing* OR brand* OR advertisement*		(1) cybersecurity AND tourism	
	(2) blockchain AND consumer* OR user* OR marketing* OR brand* OR advertisement*		(2) blockchain AND tourism	
	(3) biometric* OR biometrics* AND consumer* OR user* OR marketing* OR brand* OR advertisement*		(3) biometric* OR biometrics* AND tourism	
Inclusion Criteria	***Document Type:*** Article	***Document Type***: Article	***Document Type:*** Article	***Document Type:*** Article
	Language: English	***Language***: English	***Language***: English	***Language***: English
	Web of Science Categories: Behavioural Science; Business; Communication; Management; Social sciences, interdisciplinary	Subject area: Business, Management and Accounting; Social Sciences; Economics, Econometrics and Finance	Web of Science Categories: Behavioural Science; Business; Communication; Hospitality, Leisure, Sport & Tourism; Management; Social sciences, interdisciplinary	Subject area: Business, Management and Accounting; Social Sciences; Economics, Econometrics and Finance

Source: The author.

Table 2. Number of articles within databases scope (without filtering): Distribution per source

Database regarding cybersecurity in marketing	cybersecurity	blockchain	biometrics
Web of Science Core Collection	175	686	204
Scopus Elsevier	549	1198	569
Total	724	1884	773
Database regarding cybersecurity in tourism marketing	**cybersecurity**	**blockchain**	**biometrics**
Web of Science Core Collection	3	62	5
Scopus Elsevier	8	110	14
Total	11	172	19

Source: The author.

2.3 Step 3: Screening

The third stage entailed deleting duplicate articles in each of the databases, which were independently cleaned. This involved employing Biblioshiny for processing and deleting duplicate DOI and SR values, no author keywords, and entries lacking DOI or SR values (Cano-Marin et al., 2023; Kaur, 2024). Tables 3 and 4 illustrate the records results after these two procedures.

Table 3. Number of articles within databases scope: After processing in Biblioshiny

Database regarding cybersecurity in marketing	cybersecurity	blockchain	biometrics
Web of Science Core Collection	175	686	204
Scopus Elsevier	547	1172	569
Total	722	1858	773
Database regarding cybersecurity in tourism marketing	**cybersecurity**	**blockchain**	**biometrics**
Web of Science Core Collection	3	62	5
Scopus Elsevier	8	109	14
Total	11	171	19

Source: The author.

Table 4. Number of articles within databases scope: After deleting missing DOI values, duplicates DOI values, duplicates or no SR values and no author keywords

Merged database: Web of Science Core Collection and Scopus Elsevier	cybersecurity	blockchain	biometrics
Database regarding cybersecurity in marketing	626	1478	577
Database regarding cybersecurity in tourism marketing	7	96	12

Source: The author.

2.4 Step 4: Eligibility

During this stage, each database experienced independent cleaning, excluding records lacking relevance after abstract, title, and keyword review (Cano-Marin et al., 2023).

2.5 Step 5: Included

A new revision of duplicate DOI and SR values was conducted in the merged databases. After this process, a total sample of 122 records was achieved for cybersecurity in marketing, while 8 records were collected for cybersecurity in tourism marketing, as presented in Table 5. The sample sizes employed in this research were considered suitable, as these were like the sample sizes conducted recently in related studies (Chaudhuri et al., 2023; Moreno-Lobato et al., 2023).

Table 5. Number of articles within databases scope: After excluding records lacking relevance after abstract, title, and keyword review and after deleting duplicates in the merged database

Databases: Web of Science Core Collection and Scopus Elsevier	**Cybersecurity**	**blockchain**	**biometrics**	**Total**
Database regarding cybersecurity in marketing	43	77	2	122
Database regarding cybersecurity in tourism marketing	0	4	4	8

Source: The author.

The last stage involved performing the bibliometric analyses using various software tools. These tools comprised Biblioshiny, which is a popular graphical interface of the Bibliometrix R package in contemporary bibliometric research (Beloskar et al., 2024; Makaya et al., 2023; Oludapo et al., 2024). Additionally, Tableau and Microsoft Excel were utilized for analysis and visualization purposes (Alhashmi et al., 2024; Del Gesso et al., 2024).

Table 6 provides a summary of key bibliometric metrics. The sampled articles were published between 2010 and 2024 in both fields. While the marketing field shows an annual growth rate of 21.9%, there is no growth rate observed in the field of tourism marketing. The average citation per document is nearly identical in both fields, with 11.48 citations in marketing and 11.38 citations in tourism marketing.

Table 6. Study sample characteristics

Description	Results: cybersecurity in marketing	Results: cybersecurity in tourism marketing
Timespan	2010:2024	2010:2024
Documents	123	8
Annual Growth Rate %	21,9	0
Document Average Age	2,26	4,12
Average citations per doc	11,48	11,38
Authors	385	27
Authors of single-authored docs	13	0
Co-Authors per Doc	3,33	3,38
International co-authorships %	12,2	50

Source: The author.

3. Descriptive Analysis of the Literature

3.1 Articles Per Year and Country Location

Since the initial cybersecurity articles were released in 2010, research activity remained minimal in both domains until nearly 2021 (see Table 7). Price's Index indicates the proportion of references that are less than five years old (Gong, 2023; Price, 1970). Up to April 2024, the findings reveal a Price's Index of 89.4% in the marketing field and 75% in tourism marketing. With these high Price's Index values (Liu & Avello, 2021), cybersecurity is recognized as an innovative research domain.

It is commonly observed that the progression of a scientific discipline follows an exponential growth pattern, doubling in size approximately every 10 to 15 years (Price, 1963). The evolution of a scientific field typically involves four stages: the precursor phase, characterized by early foundational work; the exponential growth period, marked by rapid expansion; the consolidation of knowledge, where the field's foundational principles are established; and finally, the decline in production stage, where growth slows down as the field matures.

Figure 2 indicates that research in both domains is currently in its precursor phase (Liu & Avello, 2021). However, it remains to be seen how cybersecurity will evolve, particularly given the significant growth observed between 2022 and 2023, with 64 articles published in marketing and 4 in tourism marketing.

Table 7. Frequency of publication of articles related to cybersecurity in marketing and in tourism marketing per year

Year	Frequency in marketing	Percentage in marketing	Cumulative relative frequency in marketing	Frequency in tourism marketing	Percentage in tourism marketing	Cumulative relative frequency in tourism marketing
2010	1	0,8%	0,22%	1	13%	12,5%
2011	0	0%	0,22%	0	0%	0%
2012	1	0,8%	0,29%	0	0%	0%
2013	0	0%	0,36%	0	0%	0%
2014	0	0%	0,44%	1	13%	13%
2015	0	0%	0,94%	0	0%	0%
2016	0	0%	0,94%	0	0%	0%
2017	0	0%	1,67%	0	0%	0%
2018	3	2,4%	3,77%	0	0%	0%
2019	8	6,5%	7,54%	0	0%	0%
2020	12	9,8%	10,37%	0	0%	0%
2021	18	14,6%	15,45%	1	13%	12,5%
2022	28	22,8%	19,43%	2	25%	25%
2023	36	29,3%	28,21%	2	25%	25%
2024	16	13%	9,43%	1	13%	12,5%

Source: The author.

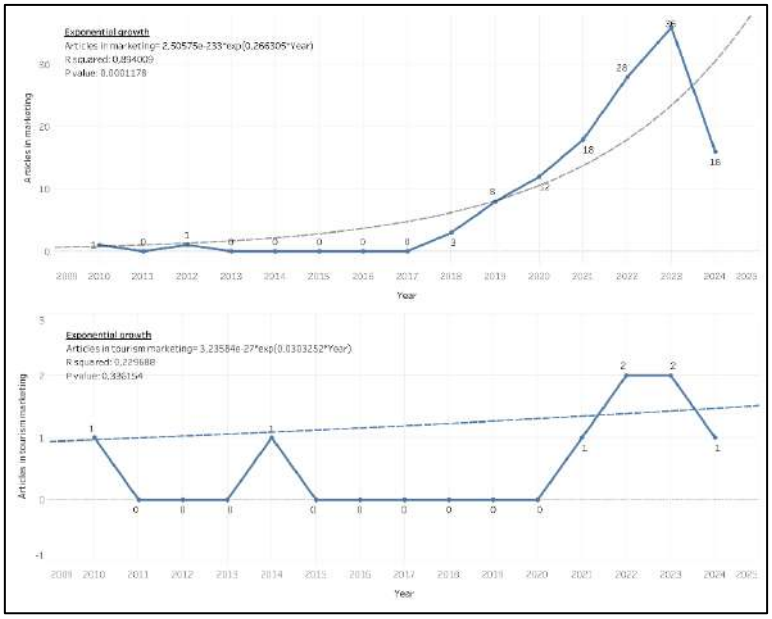


Figure 2. Growth of scientific production

Source: The author.

Most of the research on cybersecurity comes from the United States, as shown in Figures 3 and 4. In marketing, the top countries are the United States (40), China (23),

the United Kingdom (19), India (14), and Australia (9). For tourism marketing, the main contributors are the United States (3), the United Kingdom (3), South Africa (2), and the United Arab Emirates (2). Figure 3 also reveals that cybersecurity research is growing in developing countries, indicating a need for more studies in these areas (Albahari et al., 2022).



Figure 3. Countries' scientific production in cybersecurity in marketing and in tourism marketing

Source: The author.

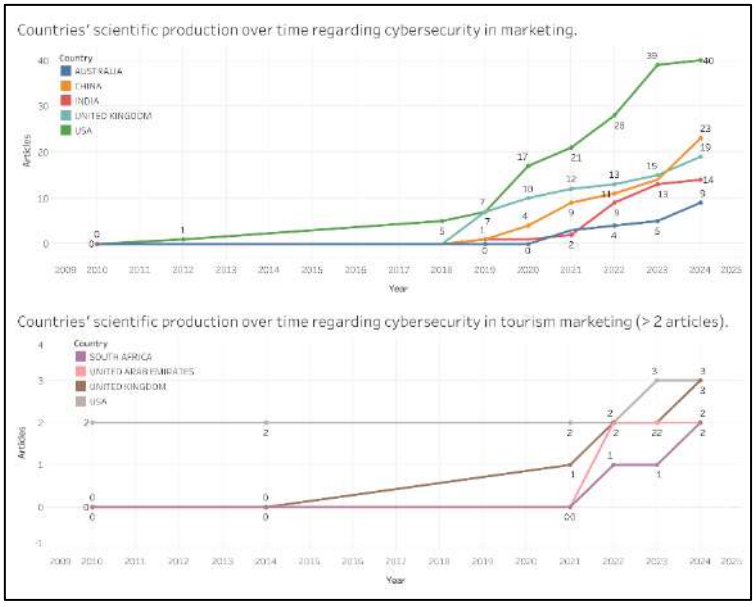


Figure 4. Countries' scientific production over time

Source: The author.

3.2 Central topics examined and research lines

3.2.1 Keywords.

Analysing the frequency of keyword appearances provides insights into the main topics covered (Chaudhuri et al., 2023; Kaur, 2024; Liu & Avello, 2021). However, cybersecurity in tourism has not been subjected to this analysis, as only eight articles were available for examination, rendering such analysis impossible. In the marketing field, the terms "blockchain" and "cybersecurity" were the most frequently employed, which aligns with the records gathered during the SLR process in stage 4 (77 for blockchain and 43 for cybersecurity) (Tables 5 and 8). Additionally, other terms such as "technology adoption", "user acceptance", and "trust" were frequently mentioned, indicating prevalent research themes.

"perception", and "impact" appear as the top five most frequently mentioned concepts across both domains.

As illustrated in the word cloud (Figure 5), many of these terms are linked to aspects of the decision-making process, such as trust, models, and theories related to technology acceptance (see Figure 8). The tree map shown in Figure 6 visually represents the data from Table 8, highlighting additional topics explored in cybersecurity within the marketing domain. For example, keywords such as "ecolabeling" and "transparency" have emerged.

Table 8. Frequency of occurrence of cybersecurity in marketing keywords (>4 times)

Keywords	Frequency	Percentage
blockchain	26	17,45%
cybersecurity	25	16,78%
technology adoption	8	5,37%
trust	8	5,37%
user acceptance	8	5,37%
behavioural research	7	4,70%
model	7	4,70%
social media	7	4,70%
information-technology	6	4,03%
marketing	6	4,03%
technology acceptance model	6	4,03%
impact	5	3,36%

information	5	3,36%
social networking (online)	5	3,36%
innovation	4	2,68%
perceived risk	4	2,68%
perception	4	2,68%
security	4	2,68%
transparency	4	2,68%

Source: The author.

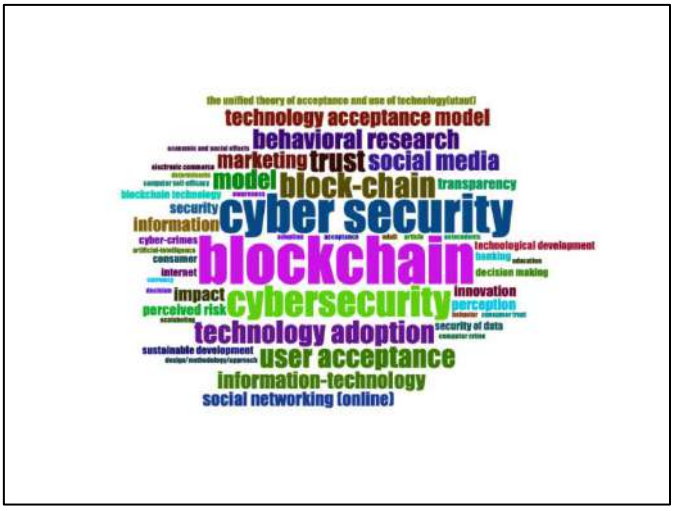


Figure 5. Cybersecurity in marketing keywords co-occurrence network in word cloud format

Source: The author.



Figure 6. Cybersecurity in marketing keywords co-occurrence network in tree map format

Source: The author.

3.2.2 Co-word analysis.

Biblioshiny generated the correlation network maps in the marketing field, as shown in Figure 7, while there were insufficient records to create a correlation network for the tourism marketing domain. Figure 7 reveals that the marketing domain is comprised of five clusters. To comprehend the correlation network map between keywords, nodes of the same colour form a cluster, and the closer proximity between nodes within the same cluster indicates a stronger relationship (Haba et al., 2023; Kaur, 2024; Liu & Avello, 2021).

In the marketing domain (Figure 7), Cluster 1, the orange network labelled "Cyber-crimes", centres on the relationship between cybersecurity and crimes, encompassing aspects such as computer crimes, data security, internet security, and the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT). Cluster 2, represented by the green network titled "Behavioural responses", includes themes related to user acceptance, perceived risk, computer self-efficacy, and the technology acceptance model. Cluster 3, shown by the purple network labelled "Innovation", covers topics related to information and its impact. Cluster 4, the red network, named "Technology adoption", encompasses various themes such as banking, security, ecolabeling, perception, and sustainable development. Cluster 5, the blue network titled "Social media trust", focuses more on transparency, trust, social networks, and their economic and social effects.

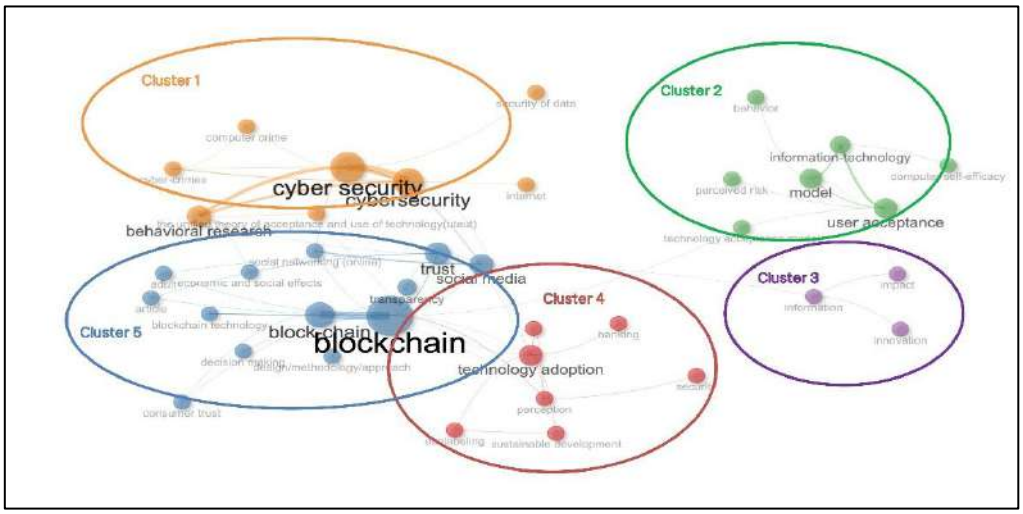


Figure 7. Cybersecurity in tourism marketing correlation map between keywords

Source: The author.

3.2.3 Thematic maps.

Biblioshiny generates thematic maps using authors' keywords as the units of analysis to reveal critical themes (Oludapo et al., 2024). These thematic maps are interpreted based on centrality, enlightening their significance, and density, representing their growth, of various research themes (Kaur, 2024).

Figure 8 illustrates the cybersecurity thematic map within the marketing domain, highlighting themes such as "cybersecurity" and "behavioural research" as fundamental topics relevant to research. Themes like "electronic commerce", "government", "risk perception", and "awareness" show a declining trend. In contrast, themes such as "security of data", "consumer trust", "design/methodology/approach", "behaviour", "decision", and "management" are emerging themes with limited representation but rapid growth. Additionally, "trust", "transparency", "the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT)", "technology adoption", "user acceptance model", "information technology", and "technology adoption" represent the central themes driving research in the field.

Hence, scholars are encouraged to continue developing these central themes in both domains, namely marketing and tourism marketing, considering their significance and potential for future cybersecurity research.

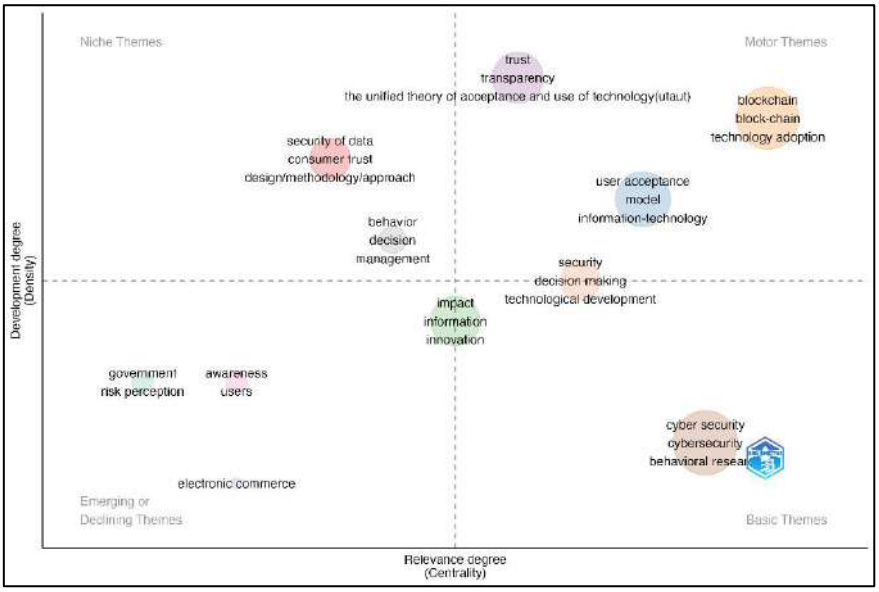


Figure 8. Thematic strategic map for cybersecurity in marketing

Source: The author.

3.2.4 Scientific scope.

3.2.4.1 Most productive and influential journals.

The significance of journals was assessed based on the number of articles they published and their citation counts (Bengoa et al., 2023; Liu & Avello, 2021). Table 9 provides details on the most influential journals that have published more than 2 articles on cybersecurity within marketing, from a sample of 122 records. Table 10 presents information on all the journals that have published articles on cybersecurity in tourism marketing, based on a smaller sample of 8 records.

Regarding cybersecurity within marketing, the journals with the highest number of articles include Technological Forecasting and Social Change (6 articles), Sustainability (4 articles), and Technology in Society (4 articles), all focusing strongly on business marketing (see Table 9). Notably, the Journal of Cybersecurity is absent, and none of the 122 articles in the sample were published in this journal.

In tourism marketing, the journals with the highest number of articles are Information Technology and Tourism (3) and Journal of Hospitality and Tourism Technology (2) (refer to Table 10).

Table 9. Top journals regarding the number of articles published concerning cybersecurity in marketing (>2 articles)

Sources	NA April 2024	TC 2022	TCA 2022	JCR 2022	JCR edition	JCR category	JIF quartile 2022	JIF rank 2022
Technological Forecasting and Social Change	6	41,192	7	12	(SSCI)	REGIONAL & URBAN PLANNING - SSCI; BUSINESS - SSCI	Q1; Q1	11/154; 2/40
Sustainability (Switzerland)	4	187,953	2	3.9	(SSCI)	ENVIRONMENTAL STUDIES - SSCI; GREEN & SUSTAINABLE SCIENCE & TECHNOLOGY - SSCI	Q2; Q2	48/128; 5/9
Technology in Society	4	9,254	5.5	9.2	(SSCI)	SOCIAL ISSUES - SSCI; SOCIAL SCIENCES, INTERDISCIPLINARY - SSCI	Q1; Q1	3/44; 1/110
Computers and Security	3	10,169	3	5.6	(SCIE)	COMPUTER SCIENCE, INFORMATION SYSTEMS - SCIE	Q2	41/158
Foods	2	38,071	3	5.2	(SCIE)	FOOD SCIENCE & TECHNOLOGY - SCIE	Q1	34/142

Human Behaviour and Emerging Technologies	2	1,767	2	10.3	(ESCI)	PSYCHOLOGY, MULTIDISCIPLINARY - ESCI	Q1	13/215
Human Factors	2	8,783	2	3.3	(SSCI); (SCIE)	ERGONOMICS - SSCI; PSYCHOLOGY, APPLIED - SSCI; PSYCHOLOGY - SCIE; BEHAVIORAL SCIENCES - SCIE; ENGINEERING, INDUSTRIAL - SCIE	Q2; Q2; Q2; Q2; Q2	7/16; 37/83; 27/81; 14/52; 24/50
Information Communication and Society	2	7,578	2	4.2	(SSCI)	COMMUNICATION - SSCI; SOCIOLOGY - SSCI	Q1; Q1	19/96; 15/149
Issues in Information Systems1	2	*	*	*	*	*	*	*
Journal of Business Research	2	68,574	6	11.3	(SSCI)	BUSINESS - SSCI	Q1	14/154
Journal of Computer Information Systems	2	2,483	1	2.8	(SCIE)	COMPUTER SCIENCE, INFORMATION SYSTEMS - SCIE	Q3	102/158
Journal of Financial Reporting and Accounting	2	861,000	1	2.5	(ESCI)	BUSINESS, FINANCE - ESCI	Q2	83/230
Journal of Retailing and Consumer Services	2	20,489	7	10.4	(SSCI)	BUSINESS - SSCI	Q1	19/154
Note: NA number of articles, TC total cites, TCA total cites per article, JCR Journal Citation Reports Impact, JIF Journal Impact Factor.								
* These journals lack impact in the JCR 2022								
1 Issues in Information Systems is indexed in the Scimago Journal & Country Rank under the subject area of Business, Management, and Accounting, specifically in the Business, Management and Accounting (miscellaneous) category, with an h-index of 8 and placed in the Q4 tier.								

Source: The author.

Table 10. Journals that have published articles regarding cybersecurity in tourism marketing

Sources	NA April 2024	TC 2022	TCA 2022	JCR 2022	JCR edition	JCR category	JIF quartile 2022	JIF rank 2022
Information Technology and Tourism	3	1,019	4	9.3	(SSCI)	HOSPITALITY, LEISURE, SPORT & TOURISM - SSCI	Q1	8/58
Journal Of Hospitality and Tourism Technology	2	1,733	4	4.7	(SSCI)	HOSPITALITY, LEISURE, SPORT & TOURISM - SSCI	Q2	21/58
Cornell Hospitality Quaterly	1	2,046	2	3.5	(SSCI)	HOSPITALITY, LEISURE, SPORT & TOURISM - SSCI; SOCIOLOGY - SSCI; MANAGEMENT - SSCI	Q3; Q1; Q3	31/58; 25/149; 148/227
Current Issues In Tourism	1	11,548	4	8	(SSCI)	HOSPITALITY, LEISURE, SPORT & TOURISM - SSCI	Q1	14/58
Journal of Travel Research	1	13,84	6	8.9	(SSCI)	HOSPITALITY, LEISURE, SPORT & TOURISM - SSCI	Q1	10/58

Note: NA number of articles, TC total cites, TCA total cites per article, JCR Journal Citation Reports Impact, JIF Journal Impact Factor.

Source: The author.

3.2.4.2 Most cited articles.

Analysing the most cited articles within a discipline provides valuable insights into the literature considered most significant by the research community. The number of citations serves as a key indicator of both influence and attention within the scientific community. It is important to note that the articles listed in Tables 11 and 12 were retrieved on April 9, 2024. While the articles remain the same upon repeated searches, the number of citations may vary as new citations accumulate over time (Bengoa et al., 2023; Liu & Avello, 2021).

Table 11 showcases articles on cybersecurity in marketing that have garnered more than 29 citations, along with their citation counts and the percentage of citations per year. Specifically, three articles have accrued more than 50 citations, a relatively modest number compared to more established fields of research. The most cited article, with 139 citations, explores the perceived benefits of blockchain in banking (Garg et al., 2021),

Table 12 reveals that only two articles received over 20 citations, related to privacy concerns (Ioannou et al., 2020) and blockchain in the tourism industry (Balasubramanian et al. 2022).

Table 11. Articles published concerning cybersecurity in marketing (>29 cites)

Authors	Year	Title	Journal	TC	TC per year	Normalized TC	DOI
Garg, P., Gupta, B., Chauhan, A. K., Sivarajah, U., Gupta, S., & Modgil, S.	2021	Measuring the perceived benefits of implementing blockchain technology in the banking sector.	Technological Forecasting and Social Change	139	34,75	7,30	10.1016/j.techfore.2020.120407
Violino, S., Pallottino, F., Sperandio, G., Figorilli, S., Antonucci, F., Ioannoni, V., Fappiano, D., & Costa, C.	2019	Are the innovative electronic labels for extra virgin olive oil sustainable, traceable, and accepted by consumers?	Foods	55	9,17	3,86	10.3390/foods8110529
Steinmetz, F., von Meduna, M., Ante, L., & Fiedler, I.	2021	Ownership, uses and perceptions of cryptocurrency: Results from a population survey.	Technological Forecasting and Social Change	51	12,75	2,68	10.1016/j.techfore.2021.121073
Liang, T. P., Kohli, R., Huang, H. C., & Li, Z. L.	2021	What drives the adoption of the blockchain technology?	Journal of Management	49	12,25	2,57	10.1080/07421222.2021.1912915

		A fit-viability perspective.	Information Systems				
Dodel, M., & Mesch, G.	2018	Inequality in digital skills and the adoption of online safety behaviors.	Information, Communication & Society	47	6,71	3,39	10.1080/1369118X.2018.1428652
Liu, N., & Ye, Z.	2021	Empirical research on the blockchain adoption – based on TAM.	Applied Economics	46	11,50	2,42	10.1080/00036846.2021.1898535
Tan, T. M., & Saraniemi, S.	2022	Trust in blockchain-enabled exchanges: Future directions in blockchain marketing.	Journal of the Academy of Marketing Science	45	24,00	11,77	10.1007/s11747-022-00889-0
Alawadhi, M., Almazrouie, J., Kamil, M., & Khalil, K. A.	2020	A systematic literature review of the factors influencing the adoption of autonomous driving.	International Journal of System Assurance Engineering and Management	45	9,00	1,23	10.1007/s13198-020-00961-4
Furman, S., Theofanos, M. F., Choong, Y. Y., & Stanton, B.	2012	Basing cybersecurity training on user perceptions.	IEEE Security & Privacy Magazine	44	3,38	1,00	10.1109/MSP.2011.180
Hanif, Y., & Lallie, H. S.	2021	Security factors on the intention to use mobile banking applications in the UK older generation (55+). A mixed-method study using modified UTAUT and MTAM - with perceived cyber security, risk, and trust.	Technology in Society	35	8,75	1,84	10.1016/j.techsoc.2021.101693
Shao, Z., Zhang, L., Brown, S. A., & Zhao, T.	2022	Understanding users' trust transfer mechanism in a blockchain-enabled platform: A mixed methods study.	Decision Support Systems	34	11,33	4,12	10.1016/j.dss.2021.113716
Arli, D., van Esch, P., Bakpayev, M., & Laurence, A.	2020	Do consumers really trust cryptocurrencies?	Marketing Intelligence & Planning	34	8,50	1,79	10.1108/MIP-01-2020-0036
Boukis, A.	2019	Exploring the implications of blockchain technology for brand–consumer relationships: a future research agenda.	Journal of Product & Brand Management	33	6,60	0,90	10.1108/JPBM-03-2018-1780
Jena, R. K.	2022	Examining the factors affecting the adoption of blockchain technology in the banking sector:	International Journal of Financial Studies	30	10,00	3,63	10.3390/ijfs10040090

		An extended UTAUT Model.					
Sciarelli, M., Prisco, A., Gheith, M. H., & Muto, V.	2021	Factors affecting the adoption of blockchain technology in innovative Italian companies: an extended TAM approach.	Journal of Strategy and Management	30	10,00	3,63	10.1108/JSMA-02-2021-0054
Note: TC total cites. Data extracted from Biblioshiny analysis.							

Source: The author.

Table 12. Articles published concerning cybersecurity in tourism marketing

Authors	Year	Title	Journal	TC	TC per year	Normalized TC	DOI
Ioannou, A., Tussyadiah, I., & Miller, G.	2020	That's private! Understanding travelers' privacy concerns and online data disclosure.	Journal of Travel Research	23	5,75	0,83	10.1177/0047287520951642
Balasubramanian, S., Sethi, J. S., Ajayan, S., & Paris, C. M.	2022	An enabling framework for blockchain in tourism.	Information Technology & Tourism	21	7,00	0,99	10.1007/s40558-022-00229-6
Dadkhah, M., Rahimnia, F., & Filimonau, V.	2022	Evaluating the opportunities, challenges and risks of applying the blockchain technology in tourism: a Delphi study approach.	Journal of Hospitality and Tourism Technology	15	5,00	0,83	10.1108/JHTT-04-2021-0115
Mills, J. E., Meyers, M., & Byun, S.	2010	Embracing broadscale applications of biometric technologies in hospitality and tourism.	Journal of Hospitality and Tourism Technology	10	0,67	1,00	10.1108/17579881011078377
Neo, H. F., Rasiah, D., Tong, D. Y. K., & Teo, C. C.	2014	Biometric technology and privacy: a perspective from tourist satisfaction.	Information Technology & Tourism	9	0,82	1,00	10.1007/s40558-014-0014-8
Lehto, X. Y., Park, S., Mohamed, M. E., & Lehto, M. R.	2021	Traveler attitudes toward biometric data-enabled hotel services: Can risk education play a role?	Cornell Hospitality Quarterly	6	3,00	1,33	10.1177/19389655211063204
Muharam, I. N., Tussyadiah, I. P., & Kimbu, A. N.	2023	A theoretical model of user acceptance of blockchain-based peer-to-peer accommodation.	Current Issues in Tourism	4	4,00	1,00	10.1080/13683500.2022.2164485

Corne, A., Massot, V., & Merasli, S.	2023	he determinants of the adoption of blockchain technology in the tourism sector and metaverse perspectives.	Information Technology & Tourism	3	1,50	0,67	10.1007/s40558-023-00263-y

Source: The author.

3.2.4.3 Most used research methods.

Research methods facilitate the systematic collection and analysis of real-world data, thereby contributing to the advancement of scientific knowledge (Liu & Avello, 2021). Table 13 illustrates that most studies in both marketing and tourism marketing are empirical, accounting for 82% and 75%, respectively. These empirical studies primarily utilize quantitative methods in marketing (88%), with surveys being the most employed data collection procedure in both domains.

Table 13. Frequency of publication of articles related to cybersecurity in marketing and in tourism marketing per year

	cybersecurity in marketing			***cybersecurity in tourism marketing***	
	Frequency	***Percentage***		***Frequency***	***Percentage***
Type of study (n=122)			**Type of study (n=8)**		
Conceptual / review	22	18%	***Conceptual / review***	2	25%
Empirical	100	82%	***Empirical***	6	75%
Research methodology (n=100)			**Research methodology (n=6)**		
Qualitative	6	6%	***Qualitative***	3	50%
Quantitative	88	88%	***Quantitative***	3	50%
Mixed methods	6	6%	***Mixed methods***		
Data collection method (n=100)			**Data collection method (n=6)**		
Interviews/focus groups	4	4%	***Interviews/focus groups***	1	17%
Experiment	4	4%	***Experiment***	0	0%
Survey	73	73%	***Survey***	4	67%
Mixed data collection	6	6%	***Mixed data collection***	0	0%
Others	13	13%	***Others***	1	17%
Data analysis technique (n=100)			**Data analysis technique (n=6)**		

Co-variance and variance based SEM	61	61%	***Co-variance and variance based SEM***	3	50%
Qualitative content analysis	6	6%	***Qualitative content analysis***	1	17%
Bivariate	1	1%	***Bivariate***	0	0%
Multivariate	6	6%	***Multivariate***	0	0%
Other statistics	26	26%	***Other statistics***	2	33%

Source: The author.

4. Conclusions

This study makes a substantial contribution to the growing field of research on cybersecurity in marketing and tourism marketing. One key contribution is the implementation of two SLRs along with two bibliometric analyses, enabling a comparative evaluation of cybersecurity evolutions in these two distinct fields. This section will examine the research questions in depth.

Various bibliometric indicators have been examined, including the distribution of publication years, Price's index, citation counts, publication sources, research areas, research methods, and co-occurring keywords, among others. The primary aim of this study was to explain the principal characteristics and trends in cybersecurity research across both marketing and tourism marketing domains. Research activity in cybersecurity has seen a notable increase since 2021, with 98 articles published in marketing and 6 articles published in tourism marketing. Additionally, the Price's index indicates a high level of recent publication activity, with 89.4% in the marketing field and 75% in tourism marketing. The marketing potential of cybersecurity represent a recent and growing phenomenon, justifying the increased intensity of scientific research in recent years. This suggests that research in this field is still in its early stages in both domains, particularly in tourism marketing. Similar to trends observed in other disciplines, the United States of America and the United Kingdom emerge as the most significant contributors, underscoring the need to foster cybersecurity research in other countries.

The observable trend in scholarly publications indicates an escalating interest in behavioural research pertinent to decision-making processes. A considerable body of literature is dedicated to examining behavioural research frameworks in cybersecurity, with a pronounced emphasis on domains such as trust, transparency, risk perception, user acceptance, UTAUT, and the technology acceptance model (TAM). The thematic

analysis of these clusters distinctly engages with the behavioural inclinations and consumers' perceptions (RQ2). Notably, the most cited article in marketing pertains to blockchain, correlated with the results merged for the blockchain records in the examined dataset (Garg et al., 2021). Correspondingly, in tourism marketing, the foremost cited article is also centred on blockchain (Balasubramanian et al., 2022) and another article addressing privacy concerns (Ioannou et al., 2020) (RQ3). Consequently, it is advisable for researchers to further advance these key themes within both spheres.

Empirical research predominates in this discipline, with quantitative methodologies being mainly employed. Nevertheless, differences exist in data collection procedures and analytical analyses across the two domains. In marketing, empirical studies heavily rely on quantitative methods, with surveys emerging as the principal data collection procedure in both fields. A new avenue for research within biometric cybersecurity systems lies in examining users' behavioural reactions through facial recognition, a pioneering yet underexplored tool in market research (Srivastava & Bag, 2023).

One noteworthy constraint of this study pertains to the emergent stage of cybersecurity research within marketing tourism, as evidenced by the inclusion of merely eight articles in the sample. Consequently, several bibliometric analyses remain unexplored. Moreover, the adoption of specific selection criteria in both SLRs may have led to the exclusion of relevant articles. For instance, articles originating from disciplines beyond marketing, such as social sciences, which could offer valuable theoretical and methodological insights, might have been overlooked. Additionally, articles published in languages other than English were omitted from consideration. Furthermore, during the eligibility screening of the SLRs, articles lacking direct measurement of cybersecurity-related marketing topics were excluded to uphold a clear focus on the impact of cybersecurity.

Future research holds significant promise in analysing the impact of cybersecurity on both conscious and subconscious brain responses with the aim of enhancing customer satisfaction and loyalty. While existing studies have primarily focused on evaluating the explicit marketing implications of cybersecurity on behavioural responses, forthcoming research endeavours should examine deeper into the neurological dimensions of cybersecurity. By exploring the relationship between cybersecurity measures and neural processes, researchers can reveal novel insights into consumer behaviour and decision-making, eventually leading to more effective marketing strategies in the digital context.

Furthermore, scholars could pursue various research avenues, including investigating the implicit psychological impacts of cybersecurity on consumer perceptions and decision-making processes. For example, employing implicit measures such as implicit association tests (IATs) to assess subconscious attitudes toward brands and destinations regarding cybersecurity practices, building upon prior research findings (Frik & Gaudeul, 2020; Merritt et al., 2012). Additionally, exploring the Internet of Behaviour (IoB) for delivering personalized cybersecurity services could be beneficial, evaluating their impact on consumer attitudes (Javaid et al., 2021; 2022). These approaches hold the potential to deepen our comprehension of the connection between cybersecurity and consumer behaviour, furnishing insights for more targeted and effective marketing strategies.

In conclusion, cybersecurity is an emerging research area whose influence on consumer behaviours across the entirety of their customer journey, encompassing decision-making processes, purchase experiences, and post-purchase behaviours, has yet to be thoroughly examined. The challenge lies in cybersecurity's capacity to elicit effective responses from consumers, a metric that scholars can measure through research employing neuromarketing techniques (Tirandazi et al., 2022). As this field continues to evolve, understanding its dynamics becomes increasingly imperative for planning strategies that not only safeguard consumer interests but also optimize their overall experience in the digital marketplace.

References

Albahari, A., Barge-Gil, A., Pérez-Canto, S., & Landoni, P. (2022). The effect of science and technology parks on tenant firms: A literature review. The Journal of Technology Transfer, 48(4), 1489–1531. https://doi.org/10.1007/s10961-022-09949-7

Alhashmi, S. M., Hashem, I. A. T., & Al-Qudah, I. (2024). Artificial intelligence applications in healthcare: A bibliometric and topic model-based analysis. Intelligent Systems with Applications, 21, 200299. https://doi.org/10.1016/j.iswa.2023.200299

Alqudhaibi, A., Krishna, A., Jagtap, S., Williams, N., Afy-Shararah, M., & Salonitis, K. (2024). Cybersecurity 4.0: Safeguarding trust and production in the digital food industry era. Discover Food, 4(1). https://doi.org/10.1007/s44187-023-00071-7

Balasubramanian, S., Sethi, J. S., Ajayan, S., & Paris, C. M. (2022). An enabling framework for blockchain in tourism. Information Technology & Tourism, 24(2), 165–179. https://doi.org/10.1007/s40558-022-00229-6

Beloskar, V. D., Haldar, A., & Gupta, A. (2024). Gender equality and women's empowerment: A bibliometric review of the literature on SDG 5 through the

management lens. Journal of Business Research, 172, 114442. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114442

Bengoa, A., Maseda, A., Iturralde, T., & Aparicio, G. (2020). A bibliometric review of the technology transfer literature. The Journal of Technology Transfer, 46(5), 1514–1550. https://doi.org/10.1007/s10961-019-09774-5

Cano-Marin, E., Mora-Cantallops, M., & Sánchez-Alonso, S. (2023). Twitter as a predictive system: A systematic literature review. Journal of Business Research, 157, 113561. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113561

Chaudhuri, R., Apoorva, A., Vrontis, D., Siachou, E., & Trichina, E. (2023). How customer incivility affects service-sector employees: A systematic literature review and a bibliometric analysis. Journal of Business Research, 164, 114011. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114011

Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focused technologies on social and technical competencies for HR managers: A systematic review and research agenda. Technological Forecasting and Social Change, 202, 123301. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301

Del Gesso, C., Lodhi, R. N., Asif, M., & Cobanoglu, C. (2024). A bibliometric analysis of intellectual capital research in the hospitality and tourism business setting. International Journal of Hospitality Management, 119, 103713. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103713

Douha, N. Y. R., Renaud, K., Taenaka, Y., & Kadobayashi, Y. (2023). Smart home cybersecurity awareness and behavioural incentives. Information & Computer Security, 31(5), 545–575. https://doi.org/10.1108/ics-03-2023-0032

Frik, A., & Gaudeul, A. (2020). A measure of the implicit value of privacy under risk. Journal of Consumer Marketing, 37(4), 457–472. https://doi.org/10.1108/jcm-06-2019-3286

Garg, P., Gupta, B., Chauhan, A. K., Sivarajah, U., Gupta, S., & Modgil, S. (2021). Measuring the perceived benefits of implementing blockchain technology in the banking sector. Technological Forecasting and Social Change, 163, 120407. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120407

Gong, K. (2023). Twenty years of Chinese social sciences towards internationalization (1998–2017): A knowledge sources perspective. Scientometrics, 128(12), 6373–6402. https://doi.org/10.1007/s11192-023-04859-3

Haba, H. F., Bredillet, C., & Dastane, O. (2023). Green consumer research: Trends and way forward based on bibliometric analysis. Cleaner and Responsible Consumption, 8, 100089. https://doi.org/10.1016/j.clrc.2022.100089

Ioannou, A., Tussyadiah, I., & Miller, G. (2020). That's private! Understanding travelers' privacy concerns and online data disclosure. Journal of Travel Research, 60(7), 1510–1526. https://doi.org/10.1177/0047287520951642

Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Khan, S., & Suman, R. (2022). An extensive study on internet of behaviour (IoB)-enabled healthcare systems: Features, facilitators, and challenges. BenchCouncil Transactions on Benchmarks, Standards and Evaluations, 2(4), 100085. https://doi.org/10.1016/j.tbench.2023.100085

Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Rab, S., & Suman, R. (2021). Internet of behaviours (IoB) and its role in customer services. Sensors International, 2, 100122. https://doi.org/10.1016/j.sintl.2021.100122

Kaur, V. (2024). Neurostrategy: A scientometric analysis of marriage between neuroscience and strategic management. Journal of Business Research, 170, 114342. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114342

Khan, S. K., Shiwakoti, N., Stasinopoulos, P., & Warren, M. (2023). Modelling cybersecurity regulations for automated vehicles. Accident Analysis & Prevention, 186, 107054. https://doi.org/10.1016/j.aap.2023.107054

Liu, Y., & Avello, M. (2021). Status of the research in fitness apps: A bibliometric analysis. Telematics and Informatics, 57, 101506. https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101506

Makaya, C., Blanco, C., & Barrédy, C. (2023). Towards an ecological approach for interaction management in entrepreneurship courses. Journal of Business Research, 160, 113749. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113749

Merritt, S. M., Heimbaugh, H., LaChapell, J., & Lee, D. (2012). I trust it, but I don't know why. Human Factors, 55(3), 520–534. https://doi.org/10.1177/0018720812465081

Moreno-Lobato, A., Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J. M., & Campón-Cerro, A. M. (2023). How emotions sound: A literature review of music as an emotional tool in tourism marketing. Tourism Management Perspectives, 48, 101154. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101154

Novitzky, P., Janssen, J., & Kokkeler, B. (2023). A systematic review of ethical challenges and opportunities of addressing domestic violence with AI technologies and online tools. Heliyon, 9(6), e17140. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17140

Oludapo, S., Carroll, N., & Helfert, M. (2024). Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda. Journal of Business Research, 174, 114528. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114528

Price, D. J. de Solla. (1963). Little science, big science. Columbia University Press.

Price, D. J. de Solla. (1970). Citation measures of hard science, soft science, technology, and nonscience. In C. E. Nelson & D. K. Pollock (Eds.), Communication among scientists and engineers (pp. 3–22). Heath Lexington Books.

Schlatt, V., Guggenberger, T., Schmid, J., & Urbach, N. (2023). Attacking the trust machine: Developing an information systems research agenda for blockchain cybersecurity. International Journal of Information Management, 68, 102470. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102470

Srivastava, G., & Bag, S. (2023). Modern-day marketing concepts based on face recognition and neuromarketing: A review and future research directions. Benchmarking: An International Journal, 31(2), 410–438. https://doi.org/10.1108/bij-09-2022-0588

Sule, M. J., Zennaro, M., & Thomas, G. (2021). Cybersecurity through the lens of digital identity and data protection: Issues and trends. Technology in Society, 67, 101734. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101734

Tirandazi, P., Bamakan, S. M. H., & Toghroljerdi, A. (2022). A review of studies on internet of everything as an enabler of neuromarketing methods and techniques. The Journal of Supercomputing. https://doi.org/10.1007/s11227-022-04988-1

GOBERNANZA TURÍSTICA: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE MEJORA. ANÁLISIS DE UN CASO

Alfonso Vargas Sánchez

Resumen | Este artículo analiza la necesidad de transformar los modelos actuales de gobernanza turística hacia esquemas más inclusivos y participativos. El estudio se centra en el caso del destino "Islantilla" y su Mancomunidad (provincia de Huelva, España), integrada por los municipios de Lepe e Isla Cristina. A través de una metodología cualitativa, se diagnostica el paso de una estructura jerárquica tradicional hacia una gobernanza en red. Actualmente, predomina una co-gobernanza entendida únicamente como la relación bilateral entre administraciones públicas y organizaciones empresariales. Si bien esta cooperación es necesaria, resulta insuficiente al ignorar a otros actores clave. El estudio sostiene que una alianza estratégica con la ciudadanía es fundamental para garantizar la sostenibilidad social y mitigar los brotes de turismofobia, entendidos no como un rechazo al turismo *per se*, sino como una reacción ante modelos de crecimiento que excluyen a la comunidad local. Los resultados subrayan la urgencia de evolucionar del modelo de las 3Ps (*Public-Private Partnerships*) al de las 4Ps (*Public-Private-People Partnerships*), integrando la Teoría de los *Stakeholders* y mecanismos de *accountability* para una rendición de cuentas efectiva. En una sociedad democrática madura, no es sostenible definir el modelo de desarrollo de un territorio sin la participación directa y la adhesión de sus residentes. En conclusión, se propone un órgano consultivo permanente que transforme la participación ciudadana en el eje vertebrador de la planificación estratégica del destino.

Palabras clave | Gobernanza turística, Participación ciudadana, Sostenibilidad social, Islantilla, Destinos turísticos inteligentes

TOURISM GOVERNANCE: CURRENT SITUATION AND IMPROVEMENT PROPOSALS. A CASE STUDY ANALYSIS

Abstract | This article analyzes the need to transform current tourism governance models into more inclusive and participatory frameworks. The study focuses on the case of the "Islantilla" destination and its Association of Municipalities (province of Huelva, Spain), comprised of the towns of Lepe and Isla Cristina. By employing a qualitative methodology, the transition from a traditional hierarchical structure toward network governance is diagnosed. Currently, a form of co-governance prevails, understood merely as a bilateral relationship between public administrations and business organizations. While this cooperation is necessary, it proves insufficient by ignoring other key actors. The study contends that a strategic alliance with the citizenry is fundamental to ensuring social sustainability and mitigating outbreaks of tourismphobia, understood not as a rejection of tourism *per se*, but as a reaction against growth models that exclude the local community. The results underscore the urgency of evolving from a 3Ps model (Public-Private Partnerships) to a 4Ps model (Public-Private-People Partnerships), integrating Stakeholder Theory and accountability mechanisms for effective reporting. In a mature democratic society, it is not sustainable to define the development model of a territory without the direct participation and endorsement of its residents. In conclusion, a permanent consultative body is proposed to transform citizen participation into the backbone of the destination's strategic planning.

Keywords | Tourism governance, Public participation, Social sustainability, Islantilla, Smart tourism destinations

1. Introducción

La premisa que sirve como punto de partida de este trabajo plantea que el turismo no debe forjarse, por parte de representantes políticos y empresariales, para la población residente en el destino de que se trate, sino junto con ella (para versus con). Esta es la diferencia estratégica clave entre enfoques de colaboración público-privada (*public-private partnerships*, o modelo de las 3 Ps) y esquemas público-privado-comunitarios (*public-private-people partnerships*, o modelo de las 4 Ps), capaces de articular alianzas estables con la ciudadanía y de reconducir o evitar manifestaciones de rechazo social hacia el turismo. Bajo esta óptica, el objetivo de este artículo es analizar cómo la población residente no puede seguir siendo el eslabón perdido en los procesos de gobernanza turística, sino un actor con capacidad efectiva para intervenir en las decisiones con incidencia en su vida cotidiana (Vargas-Sánchez, 2022a; Vargas-Sánchez, 2022b).

La propuesta se concreta en un modelo de gobernanza inclusivo en el que cada actor aporta recursos valiosos al conjunto; un modelo integrador de sus múltiples grupos de interés (Group Nao, 2023; Øian et al., 2018), con procesos decisionales inevitablemente más complejos, aunque orientados al bien común. El objetivo es configurar espacios de encuentro entre actores públicos y privados en los que las interacciones reduzcan disonancias y produzcan decisiones legítimas y coherentes con los fines colectivos en sentido amplio. Por ello, esto también aplica a las comunidades anfitrionas, para evitar reacciones adversas y promover capacidades locales de co-creación y co-decisión (Vargas-Sánchez, 2024).

En última instancia, este trabajo examina las condiciones y posibilidades para transitar hacia un modelo público-privado-comunitario, atendiendo a las inercias institucionales, a las resistencias derivadas de la redistribución del poder y al papel de las capacidades directivas en la conducción del cambio.

Desde una perspectiva analítica, el estudio se inscribe en los debates sobre gobernanza en red, teoría de los *stakeholders* y calidad institucional, con especial atención a los mecanismos de participación y rendición de cuentas (*accountability*) como garantías de sostenibilidad social. Bajo este enfoque, se formula una estructura que presenta primero el marco teórico, después el análisis del caso seleccionado y, por último, como resultado, las conclusiones y propuestas de mejora.

2. Marco Teórico

2.1 El Cambio de Paradigma: De la Gestión Lineal a la Gobernanza de Sistemas Complejos

La evolución de la gestión pública turística refleja una transición desde modelos burocráticos y jerárquicos hacia esquemas de gobernanza descentralizada. Kooiman (2003) define este proceso como una respuesta a la creciente diversidad y complejidad de las sociedades modernas, donde el acto de "gobernar" ya no es una prerrogativa exclusiva del Estado, sino el resultado de interacciones sociopolíticas entre actores diversos.

Este giro se entiende mejor desde la noción de las redes interorganizativas auto-organizadas, propias de la "nueva gobernanza" (*policy networks*), que desplazan la centralidad del Estado (las Administraciones Públicas en general) hacia arreglos policéntricos y colaborativos (Rhodes, 1996). En esta clave, la gobernanza colaborativa ofrece un marco operativo para integrar actores públicos y privados en foros orientados al consenso y al aprendizaje social (Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012).

En el ámbito de los destinos turísticos, esta complejidad es intrínseca. Así, Baggio (2020) sostiene que el turismo debe ser analizado bajo el prisma de la ciencia de la complejidad, donde las relaciones no son lineales y la estabilidad del sistema depende de la capacidad de autoorganización de su red de actores. La literatura de análisis de redes en turismo muestra, además, cómo la estructura relacional (centralidad, densidad, puentes) condiciona la coordinación y los resultados de la política turística (Scott, Baggio, & Cooper, 2008). En concreto, en el caso objeto de esta investigación, los indicios recopilados apuntan a una estructura relacional con nodos institucionales muy centrales y "puentes" escasos entre industria, Administración y comunidad, lo que produce cuellos de botella decisionales y limita tanto la coordinación como la difusión de información; precisamente el patrón que la literatura recomienda corregir mediante foros deliberativos estables y refuerzo del "bridging".

Bajo este enfoque, las Administraciones Públicas deben redefinir su rol. De ser entes puramente reguladores, pasan a actuar como facilitadores o "metagobernadores" que coordinan redes de colaboración. Como señala Hall (2011), existen diferentes tipologías

de gobernanza (desde la jerárquica hasta la de red), pero es la capacidad de generar estructuras horizontales de decisión lo que realmente permite abordar los retos actuales en materia de sostenibilidad y competitividad. Ello implica pasar de esquemas de "New Public Management" centrados en el control, a arreglos de "New Public Governance" basados en cooperación, transparencia y corresponsabilidad.

2.2 La Teoría de los *Stakeholders* y el Modelo de las 4Ps

Para que la gobernanza sea efectiva, es imprescindible identificar y gestionar los intereses contrapuestos que convergen en el territorio. La base fundamental de este análisis reside en la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984), quien revolucionó la gestión estratégica al proponer que el éxito de cualquier organización (o destino turístico) depende de su capacidad para equilibrar las demandas de todos los grupos que pueden afectar o verse afectados por su actividad.

Esta premisa es la que sustenta el paso de la simple colaboración público-privada (*Public-Private Partnerships*, o modelo de las 3Ps) hacia modelos más complejos denominados como *Public-Private-People Partnerships* (4Ps). La inclusión de la P de "People" (la ciudadanía) no es un mero trámite administrativo, sino una necesidad de legitimidad. Para graduar dicha legitimidad es útil la "escalera de la participación" de Arnstein, que distingue desde formas no participativas hasta el control ciudadano, y el "cubo de la democracia" de Fung, que operacionaliza quién participa, cómo delibera y con qué vínculo a la decisión (Arnstein, 1969; Fung, 2006).

Bramwell y Lane (2011) argumentan que la gobernanza debe ser un proceso de investigación y acción crítica que garantice que la sostenibilidad no sea solo ambiental, sino profundamente social. En este sentido, Wondirad, Tolkach y King (2020) enfatizan que la colaboración entre *stakeholders* es el factor crítico del éxito, especialmente en entornos sensibles (pongamos como ejemplo el ecoturismo), donde la desalineación de intereses suele derivar en el fracaso de los proyectos. Aplicado a destinos urbanos, la evidencia muestra que gobiernos locales y DMOs tienden a ocupar posiciones centrales en las redes, aunque a menudo faltan "puentes" entre industria, administración y comunidad; identificar y fortalecer esos enlaces es clave para un modelo 4Ps efectivo (Timur & Getz, 2008). Como se verá, la evidencia específica del destino objeto de estudio

sugiere que el esquema 3Ps vigente resulta insuficiente para asegurar la sostenibilidad social, pues concentra la decisión en pocos actores y deja fuera voces con alta legitimidad territorial; incorporar la 'P' de People no es un añadido cosmético, sino un ajuste estructural orientado a redistribuir poder decisorio y elevar la aceptabilidad social de las políticas turísticas.

2.3 Justicia Social y la "Guerra" por el Territorio

Sin embargo, la integración de actores no está exenta de conflictos. Higgins-Desbiolles (2022) introduce una visión crítica, alertando sobre la "guerra sobre el turismo" en la que los intereses del capital global a menudo chocan con los derechos de las comunidades locales. La gobernanza, por tanto, debe actuar como un mecanismo de justicia social que proteja la soberanía del residente. Desde la Teoría de los Comunes, los arreglos policéntricos y las reglas co-diseñadas por usuarios y autoridades demuestran mayor capacidad para resolver dilemas colectivos y reducir asimetrías de poder (Ostrom, 1990).

Esto enlaza con la producción de conocimiento en la planificación. Dredge y Jamal (2015) proponen que debemos cuestionar quién construye el relato de las políticas turísticas. Si el conocimiento solo emana de las élites económicas, la gobernanza es una ilusión. La verdadera gobernanza requiere procesos de planificación plurales que den voz a las subjetividades locales, permitiendo que las políticas sean un reflejo fiel de la identidad y necesidades del destino.

La literatura sobre destinos turísticos sugiere que la innovación y el cambio institucional emergen, más que de diseños top-down, de un proceso dinámico, relacional y contextual en el que actores heterogéneos se conectan y colaboran para crear un fenómeno turístico, producto o innovación en un lugar específico (Paget, Dimanche, & Mounet, 2010).

2.4 *Accountability* y Calidad Institucional

Para articular estos procesos, las Organizaciones de Gestión de Destinos (OMT, 2019) deben dotarse de estructuras profesionales y transparentes. La buena gobernanza, tal

como la concibe el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1997), descansa sobre pilares de equidad, eficacia y, fundamentalmente, rendición de cuentas.

Bovens (2007) conceptualiza la *accountability* (rendición de cuentas) como la piedra angular del sistema institucional: es la relación social en la que los responsables de la gestión turística tienen el deber de informar, justificar y ser evaluados por sus acciones ante un foro público. Sin transparencia y sin mecanismos de responsabilidad claros, la gobernanza corre el riesgo de convertirse en una estructura de poder opaca que aliena a la comunidad y compromete la sostenibilidad institucional a largo plazo.

En el ámbito de los destinos, los enfoques de "destination governance" incorporan herramientas de control de agencia, derechos de propiedad y costes de transacción para alinear incentivos entre actores y reforzar la rendición de cuentas (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007). Desde la perspectiva de redes, la calidad institucional también depende de métricas de conectividad y del intercambio de conocimiento entre nodos (Scott, Baggio, & Cooper, 2008).

En síntesis, este marco teórico combina gobernanza colaborativa, participación ciudadana graduada, análisis de redes y arreglos policéntricos para fundamentar el tránsito desde co-gobernanzas bilaterales hacia alianzas 4Ps ancladas en *accountability* y justicia social.

En este sentido, la necesidad de transitar desde una gestión jerárquica hacia una gobernanza en red, fundamentada en la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984) y la *accountability* de Bovens (2007), encuentra en el caso siguiente un escenario de análisis crítico. Aunque el modelo actual responde principalmente a una estructura de jerarquía con financiación pública, se observa una voluntad institucional de evolucionar hacia sistemas de coordinación basados en la colaboración público-privada-comunitaria. Esta transición es vital para superar las limitaciones de la actual co-gobernanza bilateral (entre políticos y empresarios) y alcanzar una verdadera alianza con la ciudadanía que garantice la sostenibilidad social del destino. Por tanto, el estudio de caso que se detalla a continuación evalúa en qué medida las propuestas de mejora y los planes estratégicos vigentes logran poner en marcha estos principios teóricos para transformar la participación social en un pilar central del desarrollo turístico local.

3. Metodología: Estudio de Caso

Para la realización de este trabajo se ha adoptado un enfoque cualitativo sustentado en el método del caso. Este diseño resulta especialmente pertinente cuando se analiza un fenómeno complejo e inserto en su contexto natural, tal como ocurre con los procesos de gobernanza turística. Según Yin (2018), esta metodología constituye la estrategia de investigación más adecuada para investigar fenómenos contemporáneos en los que los límites entre el fenómeno y el contexto no se encuentran claramente definidos, permitiendo así capturar la interacción real entre actores privados, instituciones públicas y dinámicas territoriales.

Esta pertinencia se ve reforzada por enfoques clásicos que muestran cómo este método puede contribuir a una comprensión holística del objeto de estudio, en línea con la perspectiva defendida por Stake (2010), al posibilitar la exploración en profundidad de las múltiples dimensiones (políticas, sociales, organizativas, relacionales) que configuran la gobernanza del destino analizado, cuya elección se justifica en la subsección siguiente. En este caso, la triangulación entre fuentes institucionales, testimonios técnicos y observación directa permitió contrastar discursos, identificar inconsistencias y aumentar la credibilidad del diagnóstico, de acuerdo con la tradición cualitativa.

En consecuencia, esta elección metodológica no solo responde a la naturaleza del problema a investigar, sino que también favorece la coherencia entre los objetivos del estudio y las herramientas empleadas para su desarrollo, apoyadas en procedimientos de triangulación y criterios de calidad propios de la investigación cualitativa (Denzin, 1978; Merriam & Tisdell, 2016; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Aunque las principales fuentes utilizadas son de carácter secundario (estadísticas y documentos de acceso libre, además de otros que fueron facilitados con este fin), también se incorporaron insumos primarios (reuniones y entrevistas con personal técnico) y el conocimiento previo y directo del investigador sobre el destino en causa. Aunque la familiaridad del investigador con el destino aporta conocimiento contextual, también podría introducir sesgos; este riesgo se ha mitigado con triangulación de datos y fuentes.

3.1. Destino Elegido y Justificación

Islantilla es el destino elegido, gestionado a través de la Mancomunidad del mismo nombre integrada por los municipios de Lepe e Isla Cristina, en el litoral occidental de la Costa de la Luz onubense (España). Se encuentra entre la playa de La Antilla (Lepe) y la de Urbasur (Isla Cristina), con una trama urbana continua, que las incluye, de más de 5 kilómetros de largo[1]. El nombre de Islantilla deriva, precisamente, de la unión de Isla Cristina y La Antilla.

La citada Mancomunidad arranca en 1991 como instrumento para la supervisión conjunta del proyecto urbano-turístico de Islantilla, con el que se pretendía proyectar turísticamente esta franja costera, atrayendo un turismo con mayor poder adquisitivo (por la mayor calidad de las infraestructuras y de la oferta), diferente al existente hasta entonces. Más allá de las competencias estrictamente urbanísticas, esta asociación de los dos entes municipales mencionados es reflejo de la voluntad de ambos por trabajar conjunta y coordinadamente por el desarrollo socioeconómico de la zona, aunando esfuerzos en temas como formación, empleo, promoción económica, turismo y medio ambiente, con la finalidad de elevar el nivel de vida de la población de ambos municipios y maximizar así la rentabilidad social del referido proyecto urbano-turístico, ya desarrollado casi plenamente.

Cuenta con una población residente de unos 1.500 habitantes, que más que se duplica si se agregan los núcleos de La Antilla y Urbasur (ver desglose en la tabla 1), si bien en los meses de verano puede alcanzar alrededor de los 100.000[2].

Tabla 1. Población censada (2024)

Núcleo	Municipio de Lepe	Municipio de Isla Cristina	Total
Islantilla	809	667	1.476
La Antilla	1.782	---	1.782
Urbasur	---	252	252
Total	**2.591**	**919**	**3.510**

Fuente: IECA, Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA).

Nota: la población total de los municipios de Lepe e Isla Cristina es de 28.813 y 21.603 habitantes, respectivamente.

[1] https://www.islantilla.es/mapas
[2] https://shre.ink/AKGi

En cuanto a su oferta turística, su desglose se presenta en las tablas 2 y 3. A los datos que aporta esta última, habría que añadir la existencia de un Palacio de Congresos y Exposiciones (privado, anexo a uno de sus establecimientos hoteleros) y tres centros comerciales.

Tabla 2. Oferta turística en Islantilla

Establecimientos / Actividades	**Islantilla, Lepe (nº plazas)**	**Islantilla, Isla Cristina (nº plazas)**	**Total Islantilla (nº plazas)**
Hotel y Hotel-Apartamento (4*)	4 (2.368)	2 (1.771)	6 (4.139)
Hotel y Hotel-Apartamento (3*)	---	1 (100)	1 (100)
Establecimientos Hoteleros (subtotal)	4 (2.368)	3 (1.871)	7 (4.239)
Apartamento Turístico	2 (332)	2 (322)	4 (654)
Vivienda de Uso Turístico	45 (247)	101 (538)	146 (785)
Alojamiento (total)	51 (2.947)	106 (2.731)	157 (5.678)
Turismo Activo	1	1	2
Oficinas de Turismo	---	1	1
Total	**52**	**108**	**160**

Fuente: Registro de Turismo de Andalucía, RTA (datos a 24-9-24).

Nota: La búsqueda se ha realizado online a través del formulario disponible en el siguiente enlace[3], incluyendo, para ambos municipios, la palabra "Islantilla" en el domicilio o en la denominación comercial, eliminando las duplicidades detectadas

Tabla 3. Oferta turística en los municipios de Lepe e Isla Cristina

Establecimientos / Actividades		**Municipio de Lepe (nº plazas)**	**Municipio de Isla Cristina (nº plazas)**	**Total Lepe + Isla Cristina (nº plazas)**
Hotel	5*	---	1 (350)	1 (350)
	4*	3 (1.924)	2 (1.397)	5 (3.321)
	3*	1 (64)	1 (69)	2 (133)
	2*	4 (292)	1 (33)	5 (325)
	1*	---	1 (21)	1 (21)
Hotel-Apartamento	3*	---	1 (100)	1 (100)
	4*	1 (444)	2 (1.373)	3 (1.817)
Pensión		6 (135)	---	6 (135)
Hostal		4 (79)	---	4 (79)
Albergue		1 (164)	---	1 (164)
Establec. Hoteleros (subtotal)		**20 (3.102)**	**9 (3.343)**	**29 (6.445)**
Apartamento Turístico		4 (389)	7 (849)	11 (1.238)
Campamentos de Turismo		1 (1.554)	3 (3.142)	4 (4.696)
Vivienda Tur. Alojamiento Rural		3 (22)	2 (16)	5 (38)

[3] https://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/opencms/areas/temp/rta/buscador/index.html

Vivienda Uso Turístico	339 (1.839)	550 (3.025)	889 (4.864)
Alojamiento (subtotal)	**367 (6.906)**	**571 (10.375)**	**938 (17.281)**
Agencia de Viajes	4	4	8
Turismo Ecológico	---	1	1
Turismo Activo	5	5	10
Oficina Turismo/Punto Inf. Tur.	2	3	5
Otras	8 (50)	5 (486)	13 (536)
Total	**386 (6.956)**	**589 (10.861)**	**975 (17.817)**

Fuente: Registro de Turismo de Andalucía, RTA (datos a 24-9-24)[4]

Sufre una fuerte estacionalidad (paliada en parte por el turismo de golf en el Islantilla Golf Resort, con un campo de 27 hoyos con tres recorridos) y masificación en la temporada de verano.

Su playa (con bandera azul desde 1993 y Bandera Ecoplaya desde 2009) cuenta con la certificación Q de Calidad Turística desde 2007[5]. Desde este mismo año, la Mancomunidad de Islantilla forma parte de la red de Destinos SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística Española)[6]. En 1992 se terminó el primer establecimiento hotelero, un hotel de 4 estrellas con capital de la Fundación ONCE, que sobresale por ser el primer hotel adaptado a personas con discapacidad de España. En cuanto a su campo de golf, fue el primero a nivel nacional en certificarse con las normas ISO 9001:2000 y 14001:1996.

La elección de este destino viene determinada por ser la calidad y la sostenibilidad dos ejes que tradicionalmente han venido caracterizando la declarada apuesta turística de este núcleo (como puede constatarse en su sitio web https://www.islantilla.org/), que requieren de una adecuada gobernanza para su potenciación y máximo desarrollo.

3.2. Modelo de Gobernanza Actual

El modelo de gobernanza actual se ve condicionado por el complejo entramado institucional del que la Mancomunidad forma parte. En concreto, son varias las entidades con competencias turísticas en este territorio, destacando las de ámbito municipal, provincial y regional, como se muestra en la tabla 4.

[4] https://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/opencms/areas/temp/rta/buscador/index.html
[5] https://www.calidadturistica.es/Index.aspx?IdPage=EntidadesCertificadasSST
[6] https://www.calidadendestino.es/Contenidos/ConsultaDestinosEstablecimientosDistinguidos.aspx

Tabla 4. Organismos con competencias en materia de turismo que afectan al destino Islantilla

Organismos	Algunas tareas y funciones
Ayuntamientos (Lepe e Isla Cristina): https://turismo.lepe.es/es https://wp.islacristina.org/turismo/	*Planificación y promoción turística. *Gestión y mantenimiento de playas. *Diseño y ejecución de proyectos de desarrollo turístico o integrales (por ejemplo, EDUSI, Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado). *Gestión de Oficinas (o Puntos de Información) de Turismo.
Mancomunidad de Islantilla: https://www.islantilla.org/	*Promoción turística de Islantilla. *Gestión del SICTED. *Apoyo al Plan de Playas. *Coordinación con áreas de turismo de Ayuntamientos.
Consorcio de Turismo Sostenible Costa Occidental Huelva: https://www.facebook.com/costaoccidentalhuelva/ (Plan de Sostenibilidad Turística: https://www.famp.es/export/sites/famp/.galleries/documentos-general/3-Consorcio-Costa-Occidental-Huelva.pdf)	*Gestión y promoción del Club de Producto Huelva Marinera. *Planificación y promoción del turismo de la Costa Occidental de Huelva. *Diseño y ejecución de proyectos turísticos en la Costa Occidental de Huelva.
GDR (Grupo de Desarrollo Rural) Guadiodiel, Asociación para el Desarrollo de la Costa Occidental de Huelva: https://www.gdrguadiodiel.es/	*Gestor de las ayudas a administraciones y empresas de la comarca en el ámbito de la Estrategia de Desarrollo Local de la Costa Occidental de Huelva (FEADER, Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural). *Fomento de actuaciones vinculadas con el desarrollo turístico de la comarca (por ejemplo, Plan Turístico de la comarca, Bases para creación de Clubes de Producto, etc.).
GALP (Grupo de Acción Local Pesquero) Costaluz, Asociación para el Desarrollo Pesquero de la Costa Occidental de Huelva: https://www.facebook.com/costaluzhuelva/	*Gestor de las ayudas a Administraciones y empresas de la comarca en el ámbito de la Estrategia de Desarrollo Local Participativo de la Costa Occidental de Huelva (FEMP, Fondo Europeo Marítimo y de Pesca).
Patronato Provincial de Turismo de Huelva (*): http://www.turismohuelva.org/inicio/	*Promoción del turismo de la provincia de Huelva. *Coordinación con la Empresa Pública de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía.

Diputación de Huelva: https://www.estrategiaprovincialhuelva.com/es/	*Competencias en política municipal, desarrollo local y asesoramiento a las corporaciones locales.
Junta de Andalucía, Consejería de Turismo, Cultura y Deporte: https://www.juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/226392.html	*Planificación y promoción turística. *Subvenciones y ayudas al Turismo. *Reconocimiento de la figura de Municipio Turístico. *Competencias/funciones de otras Consejerías.

(*) Recientemente integrado, junto con la Agencia de Innovación Turística, en la nueva "Agencia Destino Huelva", concebida como el "ente gestor único de apoyo al sector y al destino que pondrá el acento en el estudio, la planificación, la creación de productos, la promoción y el fortalecimiento de alianzas multinivel".[7]

Fuente: Plan de Calidad Turística de Isla Cristina (elaboración propia).

Los órganos de gobierno de carácter colegiado de la Mancomunidad de Islantilla, establecidos en sus Estatutos, son la Asamblea General y la Junta de Gobierno, además de los unipersonales de Presidente y Vicepresidente. Todos de carácter político, con el único matiz de los dos vocales técnicos de la Junta de Gobierno, con voz pero sin voto[8].

Como se desprende de la tabla 4, la Mancomunidad de Islantilla se dedica principalmente a la promoción turística de este destino costero, además de encargarse de la gestión del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED) de su territorio, para lo cual lleva a cabo actividades específicas dirigidas a las empresas vinculadas al mismo. Otra de sus tareas consiste en apoyar el Plan de Playas que los municipios de Isla Cristina y Lepe elaboran.

Aun siendo, básicamente, un destino de sol y playa, la visión del mismo va más allá de ese marchamo. Al calor de los fondos *Next Generation EU*, la Mancomunidad tiene en marcha un nuevo Plan de Sostenibilidad Turística denominado 'Entre el Verde y el Azul'[9], expresivo de su posicionamiento como destino deportivo de naturaleza y actividades náuticas, concretamente el turismo deportivo verde (golf, *nordic walking*, senderismo, ciclismo[10]) y azul (pádel surf, surf, vela y otras vinculadas al Club de Producto Marinero), con el objetivo de su desestacionalización[11]. También se incorporan acciones ligadas a la regeneración del entorno natural, economía circular, eficiencia energética, conectividad de los núcleos que conforman su territorio, transición digital, etc.

[7] https://shre.ink/AKyP
[8] https://www.juntadeandalucia.es/boja/2015/181/91
[9] https://www.islantilla.es/plan-de-sostenibilidad/
[10] El cicloturismo en Islantilla cuenta con el distintivo *Cycling Friendly*: https://cycling-friendly.com/es/items/cicloturismo-islantilla/
[11] Islantilla forma parte de la Red de Municipios Contra la Estacionalidad Turística de Andalucía: https://www.famp.es/es/redes-observatorios/RMET/

Todo ello en torno a un modelo de desarrollo turístico que pretende ser sostenible e inteligente[12].

Todas estas actuaciones son impulsadas desde el Área de Turismo, Deporte y Cultura de la Mancomunidad, que a través del SICTED y su "Mesa de Calidad Turística"[13], cuenta con una buena base para mantener una interlocución fluida con empresas y trabajadores del sector, conocer sus necesidades y definir conjuntamente las prioridades del destino, dando pie a una colaboración público-privada efectiva. Sus integrantes, además de otras informaciones, pueden encontrarse en la siguiente página web: https://www.islantilla.org/calidad.

Básicamente, el modelo de gobernanza actual responde al conocido como modelo de jerarquía: de arriba abajo y con financiación 100% pública. No obstante, dentro de lo que se entiende como modelo europeo, se observa una cierta inclinación a transitar hacia un modelo de coordinación basado en la idea de redes y de colaboración público-privada, como vía para lograr un mejor equilibrio entre eficiencia económica, conservación ambiental y equidad social (las tres dimensiones de la sostenibilidad).

En lo que se refiere a los principios de buena gobernanza:

- Algunos están claramente presentes, como el del imperio de la ley, la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de cada momento y a las demandas de otras Administraciones públicas, o la visión estratégica, plasmada en la actualidad en su Plan Director 2023-2030 y en su Plan de Sostenibilidad Turística 'Entre el Verde y el Azul', que favorecen la equidad social. Este último documento, con un plazo de ejecución entre 2024 y 2026, incluye un conjunto de actuaciones en torno a cuatro ejes: transición verde y sostenible; mejora de la eficiencia energética; transición digital; y competitividad.
- Otros, sin embargo, necesitan ser reforzados, unos directamente, como el de la participación (limitada al tejido empresarial), la transparencia (disponibilidad a través del sitio web institucional de documentos básicos como estatutos, organigrama, planes en ejecución) y la rendición de cuentas (no están

[12] La Diputación de Huelva tiene la pretensión de convertir la provincia en un Destino Turístico Inteligente (DTI) conforme a la metodología de Segittur, para lo cual ha cumplido con la fase de diagnóstico (https://www.destinosinteligentes.es/destinos/provincia-de-huelva/). En este sentido, los esfuerzos de la Mancomunidad de Islantilla deberán estar alineados con los del ente provincial.

[13] Con la presencia de representantes de ambos ayuntamientos, la Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía y empresarios del sector hotelero, de la restauración y del ocio activo de la zona. A modo de ejemplo, como resultado de los trabajos de esta Mesa y del SICTED, se ha elaborado un código ético aplicable a las relaciones que se establecen entre las empresas que operan en el destino de manera que se minimicen fricciones en el ejercicio de sus actividades.

accesibles los informes acerca de la ejecución de planes y grado de consecución de objetivos); y otros indirectamente: cabe esperar que una mayor participación conduzca a una mayor orientación al consenso; así como una mayor transparencia y rendición de cuentas a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

3.3. Mejoras

El sistema turístico de Islantilla puede conceptualizarse como una malla en la que cada uno de sus nodos representa un grupo de interés, ya sea público o privado. En términos de gobernanza (entendida como la organización coordinada y efectiva de los agentes involucrados en el desarrollo del turismo en el destino), resulta pertinente, con vistas a proponer mejoras en sus mecanismos, realizar la Radiografía Analítica del Patrón de Conectividad (RAPC), método concebido por el Prof. Rafael Alberto Pérez (Pérez y Massoni, 2009) para proporcionar la imagen más fiel posible de las interconexiones y flujos que emanan de las relaciones de una organización (destino turístico, en este caso) con sus grupos de interés o *stakeholders* (incluyendo a la ciudadanía) y, en su interior, entre sus subsistemas. A partir de esa radiografía se podrá emitir un diagnóstico y proponer un tratamiento para la mejora de ese patrón relacional, mediante mecanismos de cooperación y coordinación.

Tan solo el entramado institucional mostrado más arriba (Tabla 4) da una idea de la complejidad de la tarea, que sin duda exige fomentar la coordinación entre las instituciones públicas implicadas en el desarrollo turístico del destino en estudio. Aparte de las diversas áreas que integran la Mancomunidad (ámbito interno[14]), una lista de los grupos de interés más relevantes (los nodos de la referida malla) a considerar sería la siguiente:

Ayuntamiento de Isla Cristina; Ayuntamiento de Lepe; Consorcio de Turismo Costa Occidental Huelva; GDR Guadiodiel; GALP Costaluz; Agencia Destino Huelva (antes Patronato Provincial de Turismo *& Convention Bureau*); Diputación Provincial de

[14] En la configuración actual de su organigrama, aparte de la presidencia y una dirección general bicéfala (con un director correspondiente a cada municipio), la Mancomunidad se estructura en cinco áreas: Secretaría, Intervención y Tesorería (servicios económicos); Obras, Urbanismo y Medioambiente; Formación, Empleo y Desarrollo; Turismo, Deporte y Cultura (que incluye Educación Ambiental y Calidad); y una recién creada de Promoción, Proyectos y Agenda 2030. El Plan Director 2023-2030, en su modelo de gestión, contempla la creación de un "Comité Interáreas" para facilitar su coordinación.

Huelva (que también incide en el sector turístico a través de áreas como la de Desarrollo Local); Junta de Andalucía (Consejería en materia de Turismo y otras, particularmente aquella con competencias sobre los espacios naturales protegidos: Paraje Natural Marismas del Río Piedras y Flecha del Rompido, Paraje Natural Marismas de Isla Cristina); Administración del Estado a través del departamento con competencias en materia de costas y medio marino; asociaciones empresariales (no solamente las estrictamente vinculadas al turismo, sino también las de comerciantes, pescadores, agricultores…); sindicatos más representativos; medios de comunicación; grupos ecologistas; centros educativos y de investigación ligados al turismo de la zona; cuerpos y fuerzas de seguridad; población residente en Islantilla; visitantes (turistas y excursionistas). Y puede que (por su urgencia, legitimidad y poder) fuera aconsejable incluir alguno más, como turoperadores o destinos complementarios.

En consecuencia, para mejorar la gobernanza del destino habría que preguntarse acerca de la:

- Coordinación público-pública y en qué medida puede optimizarse introduciendo dispositivos de enlace entre ellas que eviten duplicidades (ineficiencias) e incluso incongruencias en sus planes de actuación. A este respecto, la recientemente creada "Agencia Destino Huelva" está llamada a ejercer ese papel en el conjunto de la provincia. A nivel de la Mancomunidad y la gestión de su Plan Director 2023-2030, se prevé la creación de una Mesa de Participación, concebida "como principal entidad de coordinación entre la Mancomunidad y los ayuntamientos y otros agentes que se consideren de interés para el desarrollo turístico y socioeconómico de Islantilla".
- Colaboración privada-privada (es decir, entre las empresas de la cadena de valor turística o complementarias con el turismo de la zona) y la necesidad de facilitar la creación de redes o plataformas colaborativas sectoriales e intersectoriales (para la creación de nuevos productos o la puesta en marcha de acciones de economía circular, por ejemplo).
- Cooperación público-privada, o sea, en qué medida la Mancomunidad y los empresarios que operan en la zona son co-partícipes de las decisiones que se adoptan. Para mejorarla es fundamental tener en cuenta el aprendizaje de experiencias previas de este tipo, como la del malogrado *Convention Bureau*,

concebido como herramienta para desestacionalizar el destino, pero que no duró mucho tiempo.

Asimismo, debe plantearse la participación de la ciudadanía a través de mecanismos que vayan más allá de las campañas de sensibilización y los buzones de sugerencias, abriéndoles canales permanentes de participación efectiva en los foros donde se abordan los problemas y se toman decisiones. Y cuál es la relación con (y el apoyo en) los agentes del conocimiento, particularmente con las universidades, que cuando menos no es regular y explícita.

Avanzar en la aplicación de los principios de una buena gobernanza establecidos por la ONU es otra de las áreas de mejora, particularmente de algunos de ellos, señalados en la subsección precedente.

4. Conclusiones: Modelo de Gobernanza Propuesto

Como se refirió desde el comienzo, se entiende por gobernanza turística los procesos de decisión público-privados tendentes a mejorar la gestión de los conflictos de intereses que se producen de forma inevitable en el sector, para lo cual se han de establecer espacios de relación entre los diferentes actores y sistemas de trabajo conjunto entre y con ellos, así como diseñar procesos de gestión y desarrollo para mejorar la toma de decisiones colectivas. Esta visión se alinea con el concepto de "gobernar como gobernanza" (Kooiman, 2003), es decir, aquel que entiende la acción de gobernar como un proceso complejo e interactivo entre actores públicos, privados y la sociedad civil, y con la necesidad de aplicar una estrategia que, como sugieren Pérez y Massoni (2009), priorice las relaciones y la articulación social sobre la mera eficiencia operativa.

Asimismo, a la luz del marco teórico, este tránsito exige institucionalizar foros de colaboración con reglas claras, liderazgo facilitador y dinámicas de confianza/compromiso, tal como proponen los enfoques de gobernanza colaborativa (Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012). De hecho, la transición hacia un modelo 4Ps no depende únicamente de crear nuevos órganos participativos, sino de consolidar rutinas institucionales que garanticen continuidad, corresponsabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones, con dispositivos periódicos de rendición de cuentas.

Se trata, por tanto, de definir cómo se tomarán las decisiones y por parte de quiénes, dentro de un modelo en el que la financiación es predominantemente pública, aunque cada vez se busca más la colaboración privada con asociaciones y agentes locales (no solo de carácter empresarial), favoreciendo su interacción con la Administración pública (la Mancomunidad de Islantilla en este caso) para gestionar de manera colaborativa asuntos que afectan a la mejora de la actividad turística. Este enfoque responde a la necesidad de una gestión de *stakeholders* (Freeman, 1984) y a la búsqueda de un nuevo modelo de gobernanza pospandemia que sea más resiliente y participativo (Vargas-Sánchez, 2022a). Asimismo, refuerza la orientación hacia el modelo de las 4Ps, donde la participación de la ciudadanía se gradúa y diseña con instrumentos contrastados (por ejemplo, la "escalera" de Arnstein y el "cubo de la democracia" de Fung) para pasar de la consulta episódica a la corresponsabilidad efectiva en la decisión (Arnstein, 1969; Fung, 2006).

Desde una perspectiva de redes, la efectividad del modelo propuesto depende de "cómo" se conecten los actores: densidad, centralidad y existencia de puentes condicionan la coordinación y la difusión de información en el destino (Scott, Baggio, & Cooper, 2008). Existen evidencias en la literatura de posiciones centrales de gobiernos locales y DMOs con ausencia de enlaces eficaces entre industria, administración y comunidad, de ahí que identificar y reforzar estos "bridges" sea clave para el desempeño del sistema (Timur & Getz, 2008).

Para llevar a la práctica las mejoras apuntadas, se propone un modelo de gobernanza sobre las siguientes bases:

- Si Islantilla aspira a convertirse, siguiendo la metodología de Segittur, en un DTI, deberá ajustarse a la normalización que le afecta, particularmente las normas UNE 178501:2018 (Sistema de Gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes. Requisitos) y UNE 178502:2022 (Indicadores y Herramientas de los Destinos Turísticos Inteligentes)[15]. Estas normas abarcan cinco ejes, entre ellos la gobernanza[16], que aquí específicamente nos incumbe, en lo que afecta tanto a la configuración como al funcionamiento del Ente Gestor del Destino (EGD).

[15] https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/normalizacion-destinos-inteligentes/

[16] Definido como el "Proceso de conducción de los destinos turísticos a través de esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico" (epígrafe 2.42, p. 21).

- La primera de estas normas exige entender "el destino como un territorio en el que se permita de forma colaborativa, participativa y en coordinación con todos los agentes implicados, la toma de decisiones consensuadas, a largo plazo, actuando sobre los ejes de la gobernanza, la innovación, la accesibilidad universal, la tecnología y la sostenibilidad en todas las áreas de competencia con relación con el turismo" (p. 5). Esta definición coincide con la tipología de gobernanza en red propuesta por Hall (2011), fundamental para el análisis de políticas turísticas sostenibles.
- También exige cumplir con una serie de requisitos de gobernanza: gestión abierta y participativa (en alusión directa al tejido turístico local y a la ciudadanía), transversal y coherente (capaz de coordinarse con las políticas públicas a otros niveles, tanto horizontal como verticalmente), transparente (comunicación activa y accesible, así como rendición de cuentas con carácter anual), además de responsable y controlada (mecanismos de control, mejora y seguimiento orientados a la eficacia y la eficiencia). Estos requisitos se corresponden con la noción de *accountability* (Bovens, 2007), entendida como la obligación de los gestores de explicar y justificar su conducta ante el foro público.
- Congruentemente, la segunda de las normas UNE citadas incluye, entre la batería de indicadores de gobernanza (16, entre ellos la creación de una *Smart Office*), uno que denota como "Mesa de Coordinación" (de coordinación administrativa para la gestión integral del destino).
- En esta línea, y siendo el EGD la Mancomunidad, se propone la creación de un órgano consultivo de participación que podría denominarse "Mesa para la Gestión del Destino Turístico Islantilla", en la que estén representados todos los grupos de interés referenciados más arriba, dando respuesta a los requisitos de gobernanza que han de ser satisfechos. Para lograr el máximo alineamiento posible a escala provincial, el modelo de la recién creada "Agencia Destino Huelva" podría servir de referencia[17] (sus Estatutos se encuentran publicados en el Boletín Oficial de la Provincia del 8 de febrero de 2024), añadiéndole algún representante de la sociedad civil (población residente en Islantilla).

[17] https://s2.diphuelva.es/portalweb/bope/anuncios/Anuncio_236831_BOP-28_2024.pdf

Deberá liderarse bajo el principio de la orientación al consenso. La viabilidad de esta Mesa aumenta al alinearse con el Plan Director 2023-2030 y con la recién creada Agencia Destino Huelva, que establecen un marco organizativo y político favorable para institucionalizar estas rutinas de colaboración.

- Deberá fomentarse el asociacionismo empresarial y vecinal, inexistente en la zona, como vía para estimular el *networking* entre ellos y con otros *stakeholders*, reforzando el patrón de conectividad en aquellas conexiones entre nodos más débiles o nulas en la actualidad. Este refuerzo debe monitorearse con métricas de red (como el n.º de enlaces inter-sector, % de propuestas ciudadanas implementadas, cumplimiento de ciclos de rendición de cuentas, etc.) que faciliten la identificación de cuellos de botella y puntos para el apalancamiento del "bridging" (Scott, Baggio, & Cooper, 2008; Timur & Getz, 2008).
- A tal fin, poner en marcha una experiencia piloto de presupuestos participativos podría ser beneficiosa para involucrar a la comunidad local en su conjunto. El diseño de estos dispositivos debería aspirar a peldaños altos de poder ciudadano en la toma de decisiones (Arnstein, 1969) y especificar con claridad quién participa, cómo delibera y cómo se vinculan los resultados a la acción (Fung, 2006).
- El fortalecimiento de la colaboración público-privada puede ser esencial para revitalizar dos de los tres centros comerciales de la zona, cuyas instalaciones se encuentran infrautilizadas incluso en verano, y para llevar a cabo acciones que requieran la cooperación con otros sectores adyacentes al turístico y pujantes, como el agrícola, de cara a articular proyectos de economía circular (simbiosis industrial). Esta colaboración es, según Wondirad, Tolkach y King (2020), un factor determinante para el desarrollo de productos turísticos sostenibles. Adicionalmente, mecanismos policéntricos y acuerdos de "co-gobernanza de recursos comunes" aumentan la probabilidad de cumplimiento y reducen las asimetrías de poder (Ostrom, 1990).
- Reorientar el sitio web institucional para su uso, no solo con fines promocionales del destino, sino como canal de comunicación que eleve los estándares de transparencia y rendición de cuentas, cumpliendo con los

principios de buena gobernanza del PNUD (1997) y avanzando hacia lo que Vargas-Sánchez (2022b) define como una gestión basada en valores y transparencia institucional. En paralelo, es recomendable definir ciclos de *accountability* con indicadores, informes periódicos y espacios de revisión pública, alineando incentivos y controles tal como sugiere la literatura de "destination governance" (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007).

Debe destacarse que el Plan Director 2023-2030 ya contempla, en su eje de gobernanza[18], acciones en la línea de esta propuesta, aún por desarrollar, como:

- El impulso de la colaboración público-pública y público-privada (prioridad media);
- La creación de un órgano de trabajo, colaboración y coordinación en materia urbanística y turística (prioridad muy alta); y
- Talleres de participación de la ciudadanía (prioridad media).

El Impulso de la colaboración público-pública y público-privada se centra en la creación de nuevas oportunidades mediante la generación de sinergias, alianzas y actuaciones de colaboración entre Islantilla, entidades públicas y organizaciones privadas. Algunas de las posibles vías de colaboración son las siguientes:

- Colaboración en grupos específicos especializados en los segmentos a potenciar: turismo náutico, cicloturismo, turismo de golf, entre otros.
- Celebración de eventos (culturales, gastronómicos, deportivos...) en colaboración con entidades públicas (Consorcio de Turismo Sostenible de la Costa Occidental de Huelva, Diputación de Huelva, entre otros) y entidades privadas locales y nacionales, dando vida a su Palacio de Congresos y Exposiciones.
- Desarrollo de proyectos y redes en conjunto con otras entidades para la creación de nuevos productos turísticos e iniciativas.
- Acciones de colaboración con el tercer sector (economía social) para el desarrollo de proyectos e iniciativas de impacto: mejora de la calidad de vida, innovación, emprendimiento social, etc.

[18] El cuarto, que junto a los de Sostenibilidad (1), Digitalización e Inteligencia Turística (2), y Competitividad y Posicionamiento Turístico (3) configuran su plan de acción.

Creación de un órgano de trabajo, colaboración y coordinación en materia urbanística y turística. Se trata de la Mesa de Trabajo con Ayuntamientos, destinado a la planificación, colaboración, consenso y coordinación conjunta de los proyectos e iniciativas urbanísticas y turísticas con incidencia en Islantilla, en el que participen tanto las áreas de la Mancomunidad como las de los Ayuntamientos de Lepe e Isla Cristina, así como otras entidades públicas y privadas de interés para el desarrollo del núcleo. Este órgano será complementario a otros ya existentes como la Mesa de Calidad Turística.

Aquí es donde cabría incorporar, en su sentido más amplio, a otros grupos de interés de la sociedad civil, con un enfoque público-privado-comunitario, en la línea de las Directrices de la OMT (2019) y más allá de los talleres a los que se refiere el punto siguiente. Este enfoque integral ayuda a evitar la "guerra por el turismo" y los conflictos territoriales que describe Higgins-Desbiolles (2022).

Talleres de participación de la ciudadanía. Con el ánimo de lograr una mayor implicación local en el desarrollo y crecimiento urbano de Islantilla, es necesario desarrollar mecanismos que permitan identificar las problemáticas, retos, necesidades y oportunidades a los que se debe hacer frente. En este sentido, la ciudadanía es, seguramente, la principal y más fiable fuente de información y diagnóstico del núcleo urbano. Como destacan Group Nao (2023), abrazar la participación pública es hoy un imperativo democrático; un proceso de co-creación de conocimiento que resulta fundamental para una planificación turística plural y transparente (Dredge y Jamal, 2015).

En esta línea, se plantea la realización de talleres de trabajo abiertos a toda la ciudadanía con el fin de poner en común aquellos puntos débiles a mejorar y reforzar en Islantilla relacionados con el sector turístico, la planificación urbana y otras materias de interés. Se podrían realizar dos veces al año, en épocas donde se consiga una mayor afluencia y participación, y será un espacio de diálogo abierto y consenso para todos los agentes de Islantilla, de manera que las conclusiones planteadas en los talleres puedan servir como método de redirección de las políticas de planificación turísticas y urbanísticas en base a cómo imaginan y ambicionan los agentes locales la Islantilla del futuro.

La Figura 1 sintetiza el modelo de gobernanza propuesto.

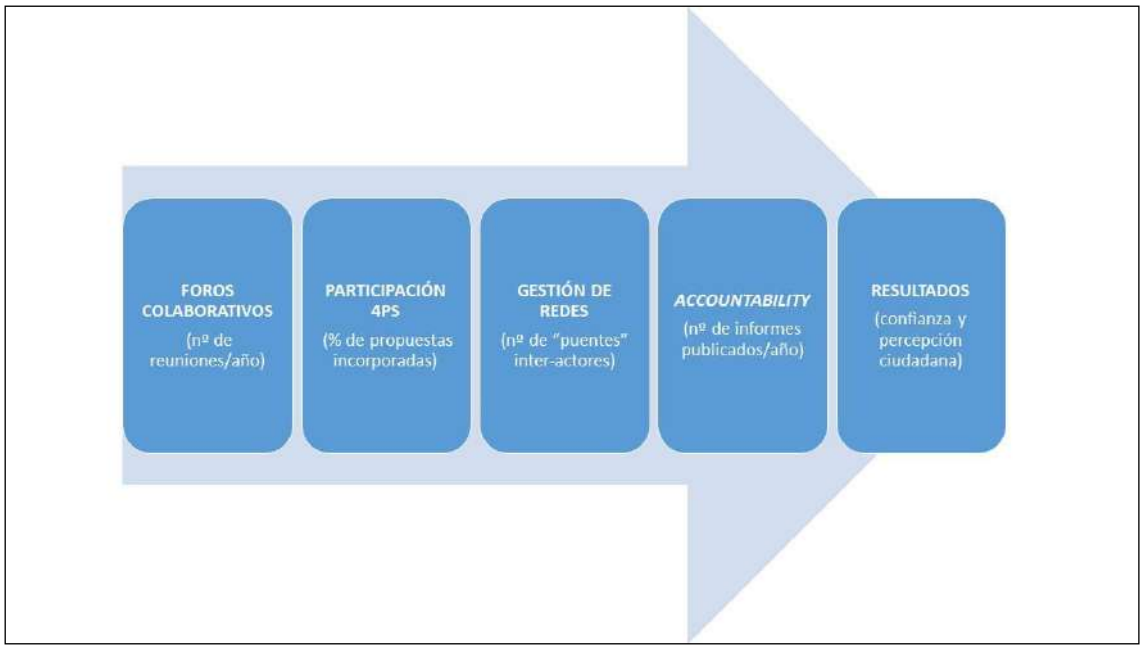


Figura 1. Modelo de gobernanza colaborativa 4Ps basado en redes, *accountability* y policentrismo (entre paréntesis ejemplo de indicadores)

Fuente: elaboración propia.

5. Limitaciones y Líneas de Investigación Futuras

Este trabajo se apoya en un único estudio de caso y en un diseño cualitativo sustentado principalmente en fuentes documentales secundarias, complementadas con reuniones y entrevistas técnicas, además de la observación directa y conocimiento previo del investigador; ello limita, obviamente, la generalización de sus hallazgos y propuestas (Flyvbjerg, 2006), en la medida en que solo son transferibles por semejanza contextual (lógica coherente con la "generalización analítica" de los estudios de caso, por cuanto estos no pueden separarse de su contexto específico). Además, la dependencia de documentación institucional y la posible reactividad de los informantes introducen riesgos de sesgo y validez interna (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989) que, si bien se han mitigado mediante triangulación de datos y fuentes, es preciso reconocer. Por último, el carácter sincrónico del análisis (centrado en un periodo determinado) no permite capturar plenamente la evolución temporal de las relaciones de gobernanza ni los efectos diferidos de las intervenciones (Denzin, 1978), lo cual es un reto metodológico habitual en investigaciones cualitativas de caso único que requieren un protocolo de seguimiento

longitudinal y verificación iterativa de conclusiones (Merriam & Tisdell, 2016; Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Futuras investigaciones podrían avanzar mediante diseños comparativos de múltiples casos, lo cual permitiría identificar patrones convergentes y divergentes y aumentar la validez externa, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Eisenhardt (1989) para la construcción de teoría a partir de casos. Igualmente, el uso de metodologías longitudinales como *process tracing* o paneles de actores contribuiría a comprender cómo evolucionan las estructuras de red, incorporando métricas como densidad, centralidad o intermediación, tal como proponen Scott, Baggio y Cooper (2008) en su análisis de sistemas turísticos complejos. Otra línea relevante consistiría en profundizar en arreglos policéntricos de gobernanza y en la gestión colaborativa de bienes comunes, inspirándose en el marco teórico de Ostrom (1990) para evaluar cómo reglas co-diseñadas pueden mejorar la legitimidad y efectividad en distintos destinos turísticos. Finalmente, sería pertinente integrar en futuros modelos analíticos los aportes de Arnstein (1969), Fung (2006) y Beritelli, Bieger & Laesser (2007), explorando cómo la participación ciudadana, la estructura relacional de los actores y los mecanismos de *accountability* interactúan para conformar modelos de gobernanza turística más sostenibles y legítimos.

Referencias

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. https://doi.org/10.1080/01944366908977225

Baggio, R. (2020). The science of complexity in the tourism domain: a review. *Tourism Review*, 75(1), 305-309. https://doi.org/10.1108/TR-04-2019-0115

Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107. https://doi.org/10.1177/0047287507302385

Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal, 13*(4), 447-468. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism, 19*(4-5), 411-421. https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586

Denzin, N.K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.

Dredge, D., & Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285-297. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.002

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(S1), 66–75. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x

Group Nao. (2023). *Time for Dmocracy: Embracing Public Participation in Destination Governance*. https://groupnao.com/works/time-for-dmocracy

Hall, C.M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism, 19*(4-5), 437-457. https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346

Higgins-Desbiolles, F. (2022). The "war over tourism": challenges to sustainable tourism in the tourism academy. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(7), 1754-1769. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1803334

Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781446215012

Merriam, S.B., & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.

Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE.

Øian, H., Fredman, P., Sandell, K., Sæþórsdóttir, A.D., Tyrväinen, L., & Jensen, F.S. (2018). *Tourism, nature and sustainability: A review of policy instruments in the Nordic countries*. Nordic Council of Ministers. https://norden.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1209894&dswid=-2696

OMT (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las Organizaciones de Gestión de Destinos*. Organización Mundial del Turismo. https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420933

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Paget, E., Dimanche, F., & Mounet, J.-P. (2010). A tourism innovation case: An actor-network approach. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828–847. https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.004

Pérez, R.A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Ariel.

PNUD (1997). *Governance for sustainable human development*. United Nations Development Programme. https://digitallibrary.un.org/record/492551?ln=es&v=pdf

Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications.

Stake, R.E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. Guilford Press.

Timur, S., & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445–461. https://doi.org/10.1108/09596110810873543

UNE 178501:2018. *Sistema de Gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes. Requisitos*. AENOR. https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma/?c=N0060239

UNE 178502:2022. *Indicadores y Herramientas de los Destinos Turísticos Inteligentes*. AENOR. https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma/?c=N0068105

Vargas-Sánchez, A. (2022a). The Post COVID-19 Scenario: Towards a New Model of Tourism Governance? En E. Christou y A. Fotiadis (Eds.), *Restarting Tourism, Travel and Hospitality* (pp. 1-10). International Hellenic University. https://www.researchgate.net/publication/359204067_Book_-_Restarting_Tourism

Vargas-Sánchez, A. (2022b). Towards a tourism industry turnaround: the need for a new metric of social success. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *14*(1), 38-47. https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2021-0135

Vargas-Sánchez, A. (2024). Gobernanza turística y comunidades locales. *Revista AECA*, (*146*), 32-34.

Wondirad, A., Tolkach, D., & King, B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development. *Tourism Management*, 78, 104024. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104024

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.

EXPLORING THE LEARNING NEEDS OF GENERATION Z IN TOURISM AND HOSPITALITY HIGHER EDUCATION: A STUDY OF DIGITAL EXPECTATIONS AND INSTITUTIONAL READINESS

Jiratcha Ngamlertdanai

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand

Therdchai Choibamroong

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand

Watsida Boonyanmethaporn

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand

Abstract | This study explores the evolving learning needs of Generation Z postgraduate students in tourism and hospitality higher education across the pre-enrolment, enrolment, and post-graduation phases. As digital natives, Generation Z students demonstrate distinct expectations regarding personalised education, technology integration, and continuous engagement. Despite increasing emphasis on student-centred education, institutional support mechanisms remain fragmented and concentrated primarily at the early stages of the student journey, limiting long-term developmental support. This fragmentation reflects an underlying governance challenge, whereby support is often treated as episodic service delivery rather than as a sustained and coordinated institutional commitment. Drawing on Self-Determination Theory (SDT), inclusive education, and the Digital Readiness Framework, this study reconceptualises student support as an ongoing and digitally integrated institutional commitment. Through qualitative analysis of semi-structured interviews with 25 Generation Z postgraduate students from tourism and hospitality higher education institutions in Thailand, the study identified critical gaps in institutional support systems affecting student engagement, achievement, and retention. Findings underscore the importance of sustained institutional partnerships, tailored digital support, and emotional trust throughout all student lifecycle stages. Based on these findings, the study proposes the lifecycle student support model, a comprehensive framework combining institutional preparation with the recursive, digital-first, and psychological dimensions of Gen Z learner experiences. The model emphasises anticipatory guidance, collaboratively designed hybrid learning environments, and AI-enhanced postgraduate engagement as core components of an inclusive, future-oriented higher education paradigm. This research provides policymakers, institutions, and researchers with actionable insights for redefining tourism and hospitality higher education as a continuous and adaptive partner in student development, fostering leadership preparedness and lifecycle-based institutional responsibility in the digital era.

Keywords | Learning needs, Generation Z, Digital expectations, Institutional readiness, Tourism and hospitality higher education

1. Introduction

In recent decades, higher education institutions (HEIs) have undergone significant transformation due to intensifying global competition, increasing accountability demands, and expanded access expectations (Marginson, 2011; Tinto, 2012). These changes have affected diverse student populations and disrupted traditional educational models, resulting in non-linear and recursive learning trajectories that challenge existing support structures. Consequently, institutions must redefine their roles, shifting from transactional instruction to holistic partnerships that foster inclusive, lifelong learning environments.

Despite this necessity, institutional support structures continue to prioritise entry-phase interventions, first-year orientation, academic advising, and remediation, often overlooking students' evolving academic, social, and psychological needs (Barnes et al., 2024; Johnson et al., 2022). This compartmentalisation is partly driven by limited administrative coordination and fragmented policy planning (Marginson, 2011), and it reflects outdated assumptions that early challenges diminish after initial integration, potentially undermining long-term retention and satisfaction. Foundational research rejects linear persistence models, demonstrating that continuous engagement across the student lifecycle is essential for sustained success (Tinto, 2012).

The increasing presence of Generation Z, born between 1997 and 2012, as the dominant demographic group in higher education further highlights these deficiencies (Alruthaya et al., 2021). Having grown up in digitally connected environments, Generation Z postgraduate students demonstrate high levels of technological familiarity and expect personalised, engaging learning experiences. They expect timely responses, customisable content, and seamless integration of digital technologies into curricula. Hybrid and AI-enhanced pedagogies have the potential to address these requirements; however, numerous institutions are unable to effectively implement them due to a lack of infrastructure, faculty competencies, and critical digital literacy initiatives (Chardonnens, 2025; Wu, 2024). Addressing these deficiencies requires deliberate policy initiatives that prioritise strategic leadership investment and digital governance rather than relying solely on technological advancement (O'Farrell & Weaver, 2024).

The COVID-19 pandemic further exposed and intensified these existing challenges. Higher education institutions swiftly adapted to online and blended formats during the crisis; however, many institutions struggled to maintain comprehensive support for student well-being, engagement, and learning continuity (Johnson et al., 2022). Surveys indicate that Gen Z students adapted swiftly to remote learning; however, they reported a decline in their sense of institutional belonging, mental health support, and social connectedness (Lopes, 2024).

Existing literature primarily examines isolated interventions or individual lifecycle phases, creating a critical gap in understanding how digital expectations and support requirements develop from pre-enrolment to post-graduation (Pasichnyi et al., 2024). In the absence of this longitudinal knowledge, higher education institutions lack the necessary evidence to formulate cohesive support systems that correspond with Generation Z's comprehensive expectations and developmental pathways.

The Self-Determination Theory (SDT) provides a comprehensive framework for analysing the motivational drivers of Generation Z, including autonomy, competence, and relatedness. These drivers are responsible for the persistence and engagement of this demographic (Deci & Ryan, 2000). However, the implementation of SDT in educational institutions needs the incorporation of inclusive education concepts and digital readiness. Digital readiness includes institutional capacity for digital integration, infrastructural scalability, and faculty growth (Giang et al., 2021). Inclusive education ensures that digital innovations are both accessible and culturally pertinent, thereby averting the intensification of equity disparities.

Addressing the intersection of lifecycle fragmentation, Gen Z digital fluency, and institutional inertia, this study seeks to develop a lifecycle student support model that integrates these dimensions. The research will identify critical intervention points and design evidence-based frameworks for policy and leadership reform by systematically exploring the learning needs of Gen Z students across pre-enrolment, enrolment, and post-graduation phases. This approach is crucial for institutional leaders to transition from reactive service delivery to proactive, data-informed governance. Furthermore, a model aims to improve student success metrics, bolster institutional sustainability, and enable higher education institutions to excel in a progressively competitive and digitally influenced educational environment.

Ultimately, rectifying these deficiencies will enhance student learning and engagement while also influencing strategic policy frameworks that direct digital transformation, inclusive leadership, and long-term institutional resilience in higher education. This study thus not only advances theoretical understanding but also informs institutional policy strategies for sustained digital transformation.

2. Theoretical framework

2.1 Rethinking Student Needs in the Era of Digital Natives

As higher education continues to evolve through digital transformation, understanding students' distinctive learning needs has become crucial for institutional success and leadership decision-making. However, many institutions continue to rely on conventional student support models centred on early transition phases, such as orientation and academic counselling, which often fail to address the complex and evolving needs of contemporary learners (Tinto, 2012; Leese, 2010). This issue is particularly salient with Generation Z, the first cohort to grow up in a fully digital environment whose learning expectations fundamentally diverge from those of previous generations (Schwieger & Ladwig, 2018; Hernández-de-Menéndez et al., 2020).

Generation Z's learning behaviour reflects three interrelated dimensions: flexibility and autonomy through hybrid learning, AI-enabled personalisation, and critical digital literacy supporting self-regulated learning. These dimensions interact dynamically across the student lifecycle and require institutional responses that balance technological integration with cognitive and socio-emotional development (Alruthaya et al., 2021; Chardonnens, 2025). Hybrid and blended learning models, when effectively implemented, meet Gen Z's preference for autonomy and social connection by allowing both independent exploration and collaborative engagement. As Schwieger and Ladwig (2018) emphasise, Gen Z thrives in environments that provide instant access to knowledge and continuous opportunities for interaction.

Despite increasing awareness of these preferences, numerous higher education institutions remain inadequately equipped to address them. Research indicates that the implementation of immersive technologies, including virtual reality (VR) and augmented

reality (AR), is uneven owing to infrastructural deficiencies, inadequate digital strategies, and insufficient faculty training (Nisiforou & Kosmas, 2024). However, the assumption that digital natives inherently possess advanced digital competence is misleading. While Gen Z students are proficient in using digital tools, they often lack higher-order digital literacy, the ability to evaluate, synthesise, and apply information critically for learning (Wu, 2024; Aimoldina & Smagulova, 2024). Addressing this gap requires institutions not only to integrate technology but also to embed digital literacy as a foundational academic competency.

The COVID-19 pandemic expedited digital transition and revealed the vulnerabilities of current educational methods. Institutions swiftly transitioned to online formats; nonetheless, numerous entities struggled to maintain student involvement, well-being, and connectivity (Johnson et al., 2022; Lopes, 2024). This experience highlighted that technological adoption alone is insufficient without parallel development of inclusive pedagogical strategies and leadership vision. As O'Farrell and Weaver (2024) observe, digital transformation demands a redefinition of institutional purpose from content delivery to the co-creation of learning experiences that foster adaptability, belonging, and continuous growth.

Therefore, meeting Generation Z's educational needs requires more than technological advancement; it calls for an institutional paradigm shift. Institutions must rethink student engagement and support as integral components of their digital leadership and policy strategies. Effective adaptation involves designing learning ecosystems that incorporate AI-driven personalisation, hybrid flexibility, and structured digital literacy development while preserving the human dimensions of mentorship and community. Only through such holistic approaches can higher education institutions enhance learning outcomes, strengthen student satisfaction, and ensure institutional sustainability in the digital era (Bagdi & Bulsara, 2023; Chardonnens, 2025).

2.2 Toward a Lifecycle Continuum of Student Support

Conventional student support strategies in higher education have primarily focused on early transition phases, including pre-enrolment guidance and first-year orientation. While these interventions focus on immediate adaptation needs, they neglect the evolving

nature of students' academic, emotional, and social development throughout their educational journeys. This fragmentation stems from the outdated assumption that students' support needs decline once academic integration is achieved (Tinto, 2012; Strayhorn, 2015). However, contemporary evidence suggests that engagement and persistence depend on continuous institutional responsiveness across all stages of the student lifecycle (Johnson et al., 2022).

Self-Determination Theory (SDT) offers a compelling framework for rethinking student support as a lifelong process. By emphasising the fulfilment of autonomy, competence, and relatedness, SDT explains how intrinsic motivation drives sustained engagement (Deci & Ryan, 2012; Salikhova et al., 2020). Institutions that consistently design systems to nurture these psychological needs, rather than providing episodic support, are more likely to achieve stronger outcomes in retention, well-being, and student satisfaction. This strategy aligns with the shift from transactional to developmental paradigms in higher education, wherein institutional leadership cultivates support ecosystems that encompass both professional and personal advancement beyond academic instruction.

SDT is enhanced by student development theory, which acknowledges that academic performance is inextricably linked to emotional and social domains. Hines (2017) proposes that external stressors, such as financial insecurity or social isolation, can undermine engagement by conceptualising six interconnected areas of student life: living, learning, working, playing, connecting, and participating. Therefore, institutions are required to develop comprehensive frameworks that incorporate academic advising, mentoring, financial assistance, and mental health support into a cohesive continuum that corresponds to each stage of the student journey (Lopes, 2024).

In the digital era, this continuum increasingly depends on technologically enhanced and personalised systems. Generation Z students, as digital natives, expect real-time feedback, adaptive learning platforms, and personalised support facilitated by AI (Alruthaya et al., 2021). However, while such technologies can enhance autonomy and engagement, uncritical reliance on AI may inadvertently reduce opportunities for reflection, self-regulation, and human connection (Wu, 2024). Institutional leaders must thus ensure that technological adoption complements, rather than replaces, human mentorship.

In tourism and hospitality higher education, student learning experiences are strongly influenced by the applied and industry-oriented nature of these disciplines. Unlike purely theoretical fields, tourism and hospitality programmes require students to integrate academic knowledge with practical experience, industry engagement, professional skills development, and employability preparation (Dale & Robinson, 2001; Lashley, 2008). Experiential learning and industry collaboration are therefore essential components of hospitality education, as they bridge classroom learning and professional practice (Kolb, 1984). Consequently, institutional support in this context extends beyond academic learning to encompass networking opportunities, professional development, and sustained relationships among students, institutions, and industry stakeholders.

Frameworks such as S²ONA (Gilbert et al., 2010) and Hines' multidomain model (2017) offer practical guidance for creating inclusive and participatory support systems spanning the student lifecycle. These frameworks emphasise shared responsibility, where students are treated as active partners in co-designing their learning environments. Such participatory engagement fosters belonging, accountability, and agency qualities that sustain persistence long after graduation.

Finally, the development of critical digital literacy must be embedded throughout the academic experience. Although Generation Z students demonstrate technological familiarity, many lack advanced digital literacy skills required for critical evaluation and self-regulated learning (Wu, 2024; Aimoldina & Smagulova, 2024). Embedding digital literacy as a core competency ensures that students can navigate complex information ecosystems, fostering independent learning and resilience across academic and professional contexts.

In conclusion, realigning student support to a lifecycle continuum requires a transformation in institutional culture and leadership goals. Institutions should not regard student support as an isolated service; rather, they must develop integrated, flexible systems that align with the evolving academic, emotional, and digital needs of students. This transformation enhances involvement and equity while fortifying institutional resilience and accountability in the swiftly evolving higher education environment.

2.3 Inclusive and Participatory Education in a Digital Context

The rapid integration of digital technologies into higher education has fundamentally altered the concept of inclusion and participation. Inclusionary education is no longer limited to physical accessibility or disability accommodation; it must now encompass digital inclusion, ensuring that all students, irrespective of their socioeconomic background, digital competency, or cultural identity, can participate in technology-enhanced learning environments in a meaningful manner (Gilbert et al., 2010; OECD, 2023). Inclusive digital practices are indispensable for Generation Z, whose academic and social lives are intricately connected to digital ecosystems, to ensure sustained engagement and equitable participation.

In this context, inclusive education requires higher education institutions (HEIs) to move beyond the mere provision of technology toward designing pedagogical ecosystems that promote critical thinking, collaboration, and social interaction. While AI-driven systems and hybrid models can enhance personalisation and flexibility, they must be implemented in ways that foster reflective, human-centred learning rather than passive consumption (Aimoldina & Smagulova, 2024; Wu, 2024). Institutions need to ensure that technological integration enhances the interpersonal dimensions of teaching, mentorship, and community development, which are essential for student motivation and sense of belonging (Deci & Ryan, 2012).

Participatory frameworks represent a critical dimension of digital inclusion. Models such as S²ONA (Gilbert et al., 2010) and Hines (2017) multidomain approach emphasise the value of treating students as co-creators rather than passive recipients of education. This participatory ethos aligns with Generation Z's preference for autonomy and collaboration, positioning students as partners in shaping their learning environments and institutional policies (Strayhorn, 2015). Institutions foster a culture of shared ownership that reinforces both individual and collective empowerment by incorporating authentic student voice in curriculum design, decision-making, and digital governance.

At the policy level, inclusive and participatory education necessitates institutional digital leadership, an intentional strategy that aligns technological investments with goals for equity and inclusion (O'Farrell & Weaver, 2024). Leadership commitment is required to ensure equitable infrastructure, professional development for faculty, and mechanisms

for continuous feedback from students. Without such leadership, digital transformation risks deepening existing inequities, as students with limited access to devices, stable internet, or digital literacy skills remain marginalised (OECD, 2023).

Moreover, developing critical digital literacy is central to inclusive education in the 21st century. Although Generation Z exhibits technological fluency, this capability frequently conceals deficiencies in analytical and evaluative skills (Wu, 2024). Embedding critical digital literacy into curricula equips students to question algorithmic bias, misinformation, and surveillance practices that increasingly shape online learning environments (Bagdi & Bulsara, 2023). In the process, institutions cultivate civic agency and academic competence, enabling graduates to competently navigate the ethical and social aspects of digital life.

In conclusion, inclusive and participatory education in the digital era extends beyond access; it encompasses the creation of equitable, human-centred learning ecosystems that empower students to co-design their educational experiences. For higher education leaders, this transformation entails embedding inclusion and participation within institutional strategy, faculty development, and digital governance. By ensuring that technological innovation fosters social justice and intellectual development, higher education institutions can maintain relevance and validity in a rapidly shifting educational environment.

2.4 Theoretical Integration and Research Framework

This study integrates three interrelated frameworks—Self-Determination Theory (SDT), Inclusive Education, and the Digital Readiness Framework—to provide a multidimensional perspective on Generation Z students' learning needs in tourism and hospitality higher education (Figure 1). These frameworks collectively connect students' psychological motivations, inclusive learning experiences, and institutional digital capabilities, providing a foundation for understanding how higher education institutions can develop responsive support systems throughout the student lifecycle.

The integration of these perspectives conceptualises higher education as an ecosystem combining human-centred support with digital innovation. Specifically, these perspectives contribute complementary dimensions to the framework: SDT explains

students' psychological needs for autonomy, competence, and relatedness; Inclusive Education highlights equitable and supportive learning environments; and the Digital Readiness Framework emphasises institutional capability to utilise digital technologies for personalised and connected learning experiences.

These theoretical perspectives also provide a lens through which the empirical themes identified in this study can be interpreted. Specifically, the themes of services and support and management and support reflect the principles of Inclusive Education and Digital Readiness through accessible, responsive, and technology-supported institutional services. Quality education and curriculum, as well as network development and opportunities, are closely associated with Self-Determination Theory, particularly through the development of competence and relatedness via meaningful learning and collaborative experiences. Career opportunities and institutional relations further demonstrate the importance of sustained institutional engagement beyond graduation, reflecting the integration of psychological, social, and digital dimensions across the student lifecycle.

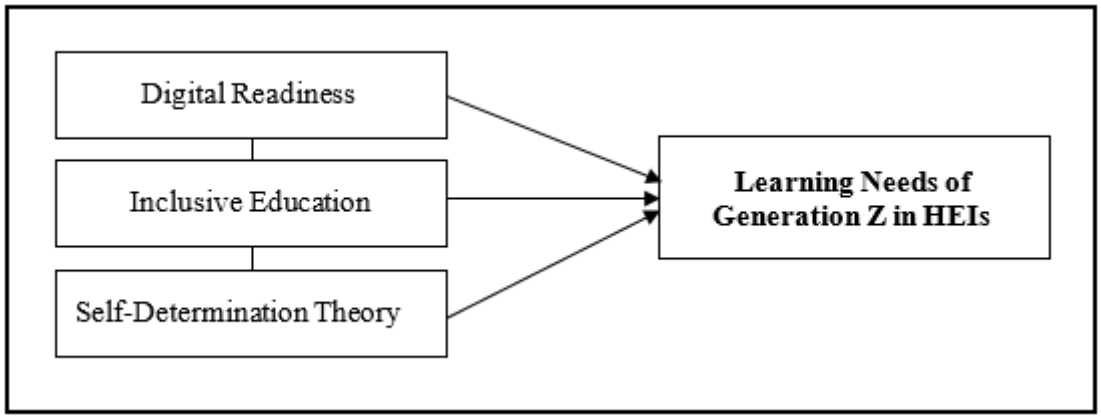


Figure 1. Research Framework

Source: The author.

3. Methodology

This study employed a qualitative research design grounded in a theoretical framework integrating Self-Determination Theory, Inclusive Education, and the Digital Readiness Framework to explore how Generation Z's learning needs evolve throughout the academic lifecycle in Thai higher education. The qualitative approach was considered

appropriate because it enables an in-depth understanding of complex and context-dependent educational experiences from participants' perspectives (Creswell & Poth, 2016). Qualitative content analysis was conducted to identify recurring patterns, relationships, and emerging themes within the data, providing a systematic yet flexible interpretive approach (Elo & Kyngäs, 2008).

A purposive sampling technique was utilised to recruit 25 participants from tourism and hospitality higher education institutions in Thailand, including 17 master's students and 8 doctoral students (Table 1). Participants were selected based on the following predefined inclusion criteria: (1) they were Generation Z students born between 1997 and 2012; (2) they were enrolled in postgraduate programmes related to tourism and hospitality management; and (3) they had experienced technology-supported learning environments during their studies. The participants represented diverse academic levels and institutional contexts, providing a broad range of perspectives on digital expectations and institutional support. Data collection continued until data saturation was reached, whereby subsequent interviews no longer generated substantially new codes, categories, or themes.

Ethical approval for this study was obtained from the Ethics Committee in Human Research, National Institute of Development Administration (NIDA), Thailand (COA No. 2024/0215). The study was conducted in accordance with internationally recognised ethical principles for human research, including the Declaration of Helsinki, the CIOMS Guidelines, and the Belmont Report.

Data were collected through semi-structured interviews conducted from January to March 2025, with each interview lasting approximately 25 to 40 minutes depending on participant engagement. The interview protocol consisted of four guiding questions designed to elicit participants' perspectives on their motives, learning needs, and perceptions of institutional support:

i. What institutional support is required before enrolment?
ii. What learning resources, guidance, and engagement are required during study?
iii. What continued institutional support is expected after graduation?
iv. What are the students' highest expectations from their higher education experience overall?

These questions were structured to align with the student lifecycle framework: pre-enrolment, enrolment, and post-graduation, while reflecting the motivational, inclusive, and digital dimensions emphasised in the theoretical model.

All interviews were conducted in Thai, audio-recorded after obtaining participants' written informed consent, transcribed verbatim, and translated into English for analysis and reporting purposes. Prior to data collection, ethical approval was obtained from the relevant institutional ethics committee, and all participants were informed about the research objectives, confidentiality procedures, voluntary participation, and their right to withdraw at any stage. To ensure translation accuracy, the translated transcripts were reviewed against the original Thai transcripts, and discrepancies in interpretation were resolved before the coding process.

Data were analysed inductively following Braun and Clarke's (2006) six-phase thematic analysis framework: familiarisation, coding, theme generation, review, definition, and reporting. The coding process involved systematically identifying meaningful statements, developing initial codes, and refining themes through repeated comparison with the original transcripts. To enhance analytical credibility, the researcher's academic advisor reviewed the coding interpretations and emerging themes. Feedback regarding the interpretation of codes and themes was discussed and incorporated to ensure that the final themes accurately represented participants' experiences. Given the single-researcher design of this study, formal intercoder reliability testing (e.g., calculation of Cohen's kappa across independent coders) and participant member checking were not conducted. To partially mitigate this limitation, analytical rigour was instead supported through continuous engagement with the transcripts, an audit trail documenting coding decisions, and periodic review of the coding scheme and emerging themes by the researcher's academic advisor, whose feedback was incorporated to refine the final thematic structure. Detailed descriptions of participants and research contexts were provided to enhance transferability.

Table 1. Participant Information

Code name	Age	Gender	Level of study
M1	28	Male	Master's degree
M2	26	Male	Master's degree
M3	26	Female	Master's degree
M4	25	Female	Master's degree
M5	23	Female	Master's degree
M6	26	Male	Master's degree
M7	27	Female	Master's degree
M8	28	Female	Master's degree
M9	27	Female	Master's degree
M10	26	Male	Master's degree
M11	26	Male	Master's degree
M12	25	Female	Master's degree
M13	23	Male	Master's degree
M14	25	Male	Master's degree
M15	24	Female	Master's degree
M16	25	Female	Master's degree
M17	24	Female	Master's degree
D18	24	Female	Doctoral degree
D19	27	Female	Doctoral degree
D20	28	Female	Doctoral degree
D21	27	Female	Doctoral degree
D22	28	Male	Doctoral degree
D23	26	Female	Doctoral degree
D24	27	Female	Doctoral degree
D25	25	Female	Doctoral degree

Source: The author.

4. Results

4.1 The Evolution of Generation Z's Needs Across the Academic Lifecycle

Analysis of interviews with 25 master's and doctoral students indicates that Generation Z's academic and psychosocial needs vary across the pre-enrolment, enrolment, and post-graduation phases. Six interconnected themes emerged: services and support, quality education and curriculum, network development and opportunities, management and support, career opportunities, and institutional relations. These themes demonstrate that student needs are cumulative and recursive rather than static or confined to specific phases.

Table 2. Summary of Participants' Learning Needs Across the Student Lifecycle

Code Interview No.	Pre-Enrollment Needs	During Enrollment Needs	Post-Graduation Needs
M1	Close assistance from staff	Modern education	Friendliness and good relationships
M2	Staff fully prepared to assist	Teaching methods of lecturers	-
M3	-	Unique experiences outside the classroom	-
M4	Clear and easy-to-understand instruction	Site visits	Social gatherings
M5	Knowledge sharing	Site visits	Joint activities
M6	Full access to content	Knowledge	Opportunities
M7	Staff care	Academic planning consultation	Connection across different cohorts
M8	-	Increase class duration per subject	Networking meetings
M9	Study duration and tuition fees	Memorable experiences	Opportunity to become a lecturer
M10	Assistance and quick access to information	Knowledge & Connection	Keep connection between alumni
M11	Information service on education	-	-
M12	-	Equality and consistency	Knowledge sharing from graduates
M13	-	Connections	Career guidelines
M14	Coordination between student services and students	Future planning guidance	Meetings and various opportunities
M15	-	Tolerance in handling personal issues	-
M16	Communication and documentation	Case study analysis for students	Pride
M17	Support from staff	Knowledge and experience in various fields	Professional network
D18	Internal coordination within departments	Research collaboration experience	Referrals to organizations needing graduates
D19	Staff always anticipate what students require	Attention to student needs	Connection
D20	Information search system	-	-
D21	Clear information	Guidance and counseling	Professional networking
D22	Staff attentiveness	Graduation information	Academic network
D23	-	Off-campus education	-
D24	-	Statistical software knowledge	-
D25	Staff assistance with complete information	Research knowledge and skills	Student network and collaboration

Source: The author.

Table 3. Illustrative Coding Process and Theme Development

Illustrative Data Extract	Initial Coding	Category	Theme
"Close assistance from staff and supportive management throughout the learning journey" (M1)	Need for accessible institutional support	Student support services	Services and support
"Staff provide good assistance and complete information" (DG25)	Availability of information and staff assistance	Institutional guidance and services	Services and support
"Modern education that can be applied to various situations in society" (M1)	Need for modern and relevant education	Curriculum improvement and relevance	Quality education and curriculum
"Academic knowledge, industry knowledge, integration skills, and research skills" (DG25)	Development of academic and professional competencies	Knowledge and skill enhancement	Quality education and curriculum
"Having opportunities to participate in research activities" (D18)	Research experience opportunities	Academic and professional development	Network development and opportunities
"Student networks and collaboration with the faculty" (DG25)	Networking and institutional collaboration	External and internal engagement	Network development and opportunities
"Attention to student requirements" (D19)	Responsiveness to student needs	Student-centred management	Management and support
"Listen carefully to students' opinions and concerns" (D19)	Active communication and responsiveness	Institutional responsiveness	Management and support
"Recommend organisations that require graduates with relevant qualifications" (D18)	Employment guidance and career connection	Career preparation and support	Career opportunities
"PhD degree and future professional connections" (D19)	Long-term academic and career development	Future career pathways	Career opportunities
"Friendliness and good relationships" (M1)	Sense of belonging and institutional relationship	Long-term institutional connection	Institutional relations
"Connection after graduation" (D19)	Maintaining alumni relationships	Alumni engagement	Institutional relations

Source: The author.

4.2 Pre-Enrolment: Building Digital Trust and Early Connection

In the pre-enrolment phase, Generation Z postgraduate students seek transparent guidance, proactive support, and authentic engagement with institutional representatives. Codes such as "close assistance from staff" (M1), "staff fully prepared to assist" (M2), "staff care" (M7), and "information search system" (D20) collectively highlight the role of human-centred digital support in building institutional trust. One participant highlighted the importance of receiving close assistance from university staff, stating that:

"Close support from staff helps students feel more confident and prepared before entering the programme" (M1).

Another participant emphasised the importance of accessible information systems, noting that:

"An effective information search system helps students obtain necessary information before making decisions" (D20).

Students value transparent admission processes, accessible tuition information, and digital platforms that provide seamless access to relevant information. Doctoral participants, in particular, emphasised the need for platforms or systems that provide research guidance and department-level support. These findings suggest that establishing digital trust early contributes to positive student–institution relationships, emphasising the importance of early engagement in building long-term trust.

4.3 Enrolment: Co-Constructing Learning and Digital Belonging

During the enrolment phase, demand for quality, personalised learning and meaningful peer interaction becomes particularly evident. Students highly value hybrid learning environments integrating online and face-to-face interaction, AI-enabled real-time feedback, and opportunities to apply classroom knowledge in real-world settings through site visits (M4, M5), "collaborative projects" (D23), and professional workshops. The desire for "academic planning consultation" (M7), "increased class duration" (M8), and "case study analysis via AI" (M16) reflects Generation Z's preference for practical and adaptive learning experiences.

One participant emphasised the importance of practical learning experiences, stating that:

"Learning activities connected with real situations, such as site visits and professional experiences, help students understand and apply knowledge more effectively" (M4).

Another participant highlighted the value of collaborative learning, noting that:

"Working with others through group projects creates opportunities to exchange ideas and develop new perspectives" (D23).

Furthermore, social and emotional needs remain essential components of the learning experience. References including "offline and online connection platforms" (M13),

"equality and consistency" (M12), and "tolerance in handling personal issues" (M15) underscore the importance of inclusive and emotionally supportive environments, aligning with the fundamental principles of Self-Determination Theory: autonomy, competence, and relatedness. Opportunities for peer collaboration and participatory culture are essential for the development of emotional safety and digital belonging.

A participant also highlighted the importance of maintaining connections through both digital and physical spaces, explaining that:

"Students need platforms where they can communicate and build relationships with classmates and the institution" (M13).

Another participant stressed the importance of fairness and understanding, indicating that:

"Equal treatment and consideration of individual circumstances make students feel supported during their studies" (M12).

4.4 Post-Graduation: Continuous Connection and Digital Professional Support

The need for institutional support extends beyond graduation. Participants, especially students approaching graduation, expressed the need for ongoing career referrals, networking, mentorship, and opportunities for professional development such as "career guidelines" (M13), "lecturer opportunity" (M9), and "professional networking platforms" (D21/D25).

One participant highlighted the importance of continued career support after completing the programme, stating that:

"Career guidance and information about future opportunities would help graduates prepare for their professional pathways" (M13).

Another participant emphasised the value of continued academic and professional opportunities, noting that:

"Support from lecturers can provide opportunities for future development" (M9).

The development of institutional pride (M16) and a strong emotional bond with the institution demonstrates that positive early experiences can foster enduring student and alumni engagement. A participant also expressed the importance of maintaining professional connections through institutional platforms, explaining that

"Professional networking opportunities allow graduates to continue connecting with the university and other professionals" (D21).

This finding challenges the assumption that institutional responsibility ends at graduation and aligns with contemporary research on tourism and hospitality higher education policy.

4.5 Cross-Phase Themes: Toward an Integrated Model of Support

The results confirm that Generation Z's intellectual, emotional, and professional needs are intricately linked across all stages of life. The impact of unmet requirements in one phase, such as a lack of clarity before enrolment, often cascades into another, affecting engagement, learning outcomes, and career progression. The necessity for digital trust, inclusion, and continuous peer interaction is consistent throughout all stages, advocating for a comprehensive, adaptive support model instead of disjointed, phase-restricted treatments. This research robustly substantiates the argument for a lifecycle-based support approach.

4.6 The Lifecycle Support Model for Generation Z

Thematic integration of student responses across three stages led to the formulation of a holistic lifecycle model as presented in Figure 2.

Figure 2 integrates these actual findings into a conceptual lifecycle support model. This model demonstrates how essential requirements for digital trust and explicit institutional support in pre-enrolment facilitate active, personalised involvement and a sense of belonging during enrolment. Consequently, these encounters cultivate enduring professional relationships and contribute to identity building in the post-graduation period. In contrast to conventional linear models, this cyclical, interconnected framework proposes support as a continuous process that extends throughout the academic and professional journey.

The lifecycle support model for Generation Z (Figure 2) synthesises empirical data into a cohesive conceptual framework that delineates students' shifting requirements across the pre-enrolment and post-graduation phases. Each circle represents one phase of

the tourism and hospitality higher education journey and contains the principal categories identified through thematic analysis: services and support; quality education and curriculum; network development and opportunities; management and support; career opportunities; and institutional relations, reflecting how students' needs overlap and transform throughout their academic lifecycle.

During the pre-enrolment phase, services and support and management and support are the building blocks of trust and readiness. Students emphasised the importance of clear admissions systems, approachable staff, and accessible digital channels for early guidance. These features shape initial perceptions of institutional reliability and establish emotional readiness for transition. It can be observed that these needs extend into the enrolment phase, where institutional responsiveness and accessibility evolve into a stronger expectation for commitment to academic excellence and integrity.

During the enrolment phase, students' priorities expand towards quality education and curriculum, as well as network development and opportunities. They expect a learning environment that combines cognitive challenge with collaborative participation, as seen through project-based learning, workshops, and peer interaction. Institutional management and support remain central, ensuring fairness, inclusivity, and wellbeing. The needs carried from Pre-Enrolment particularly institutional commitment and reliable support, are transformed here into expectations for transparency, academic credibility, and consistent engagement. It is clear that the quality of education at this point strengthens the relational trust that was built before entry.

During the post-graduation phase, emphasis transitions to career opportunities and institutional relations. Students expect mentorship, alumni networking, and ongoing institutional engagement that bolster their professional identity. The requirements from the enrolment phase, including network growth and quality learning experiences, seamlessly transition into this phase, where collaboration evolves into career connections and academic belonging, which fosters long-term loyalty. The connection between the student and the institution endures beyond graduation, illustrating the cyclical essence of educational involvement.

The intersecting zones between these circles demonstrate that student needs are cumulative and overlapping rather than sequential. For example, management and support originating in pre-enrolment persist through enrolment and continue to shape

institutional relationships after graduation. Similarly, network development begins within academic collaboration and matures into professional networks in post-study life. These intersections confirm that Generation Z's educational experience operates as a continuous system of trust, participation, and identity construction.

Ultimately, the model portrays tourism and hospitality higher education as a reciprocal relationship between institutions and students. Effective policy should thus integrate services, curriculum quality, network development, and relationship management within a singular institutional framework. This lifecycle-orientated viewpoint reconceptualises student assistance as a sustainable ecosystem that fosters success, belonging, and professional development across each phase of academic experience.

Crucially, the model aligns with contemporary theoretical frameworks: Digital Readiness ensures ecosystem-wide technological capacity and adaptive learning platforms, Inclusive Education delivers flexible and equitable access for all student profiles, and Self-Determination Theory foregrounds the enduring need for autonomy, competence, and relatedness (Deci & Ryan, 2000; Giang et al., 2021; Gilbert et al., 2010). Figure 2 visually encapsulates this approach, serving not only as a guide for institutional policy but also as an actionable blueprint for developing sustainable, student-centred ecosystems.

The six themes identified through the thematic analysis were subsequently integrated into the proposed lifecycle student support model (Figure 2). The model illustrates how Generation Z students' learning needs identified across the pre-enrolment, enrolment, and post-graduation stages can be transformed into institutional support mechanisms.

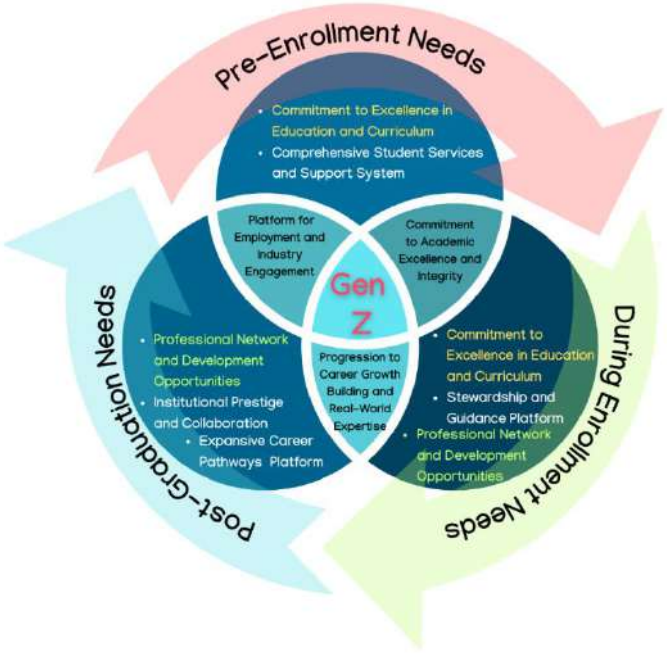


Figure 2. The Lifecycle Support Model for Generation Z

5. Discussion

This study aimed to explore the learning needs of Generation Z postgraduate students across the pre-enrolment, enrolment, and post-graduation phases in tourism and hospitality higher education and to propose a lifecycle student support model tailored to their digital, emotional, and academic needs. The findings contribute to existing research by highlighting the recursive and interrelated nature of student needs throughout the academic lifecycle.

This study challenges traditional phase-based models of student support by demonstrating that Generation Z postgraduate students' needs are not confined to isolated academic stages but evolve throughout a continuous lifecycle. The findings extend previous research by showing that institutional support should move beyond episodic interventions and encompass sustained engagement throughout the student lifecycle.

5.1 From Fragmented to Continuous Support: Rethinking Phase-Based Needs

Historically, student support in tourism and hospitality higher education has been structured around linear, phase-based models that treat the student journey as a series of distinct stages: pre-enrolment, enrolment, and post-graduation (Tinto, 2012). While such models offer administrative clarity, they fail to capture the complexity of student experiences, particularly for Generation Z, whose academic, emotional, and professional needs unfold across digital, emotionally driven, and identity-forming terrains that resist fixed temporal boundaries.

The results of this study highlight the interdependence of student demands across these phases. For instance, anxiety or disengagement frequently manifests during enrolment as a result of unmet emotional or informational needs that were present prior to enrolling, such as a lack of transparency or ambiguous guidance. Likewise, the need for ongoing mentorship and career guidance after graduation challenges the conventional view that institutional responsibility ends once a student completes their studies (Weerts & Ronca, 2007). The research indicates that institutions should relinquish phase-based fragmentation and embrace continuous, relational models that meet these shifting needs. This finding suggests important implications for institutional policy development, necessitating leaders to eliminate administrative barriers and integrate lifetime planning into the fundamental institutional strategy.

5.2 Digital Expectations and the Need to Rethink Linear Models

Generation Z postgraduate students, as digital natives, expect flexible, adaptive, and real-time support systems that respond to their evolving needs. Conventional phase-based models, which categorise student support into fixed stages, do not align with the expectations of students who live in a world characterised by seamless digital interaction and personal engagement (Chardonnens, 2025; Vinh, 2020). For these students, education is considered an ongoing, non-linear journey, where learning, identity formation, and career development occur simultaneously and asynchronously.

The limitations of linear models are especially apparent in the digital domain. Support services that are initiated solely at specific phases, such as orientation or career services,

do not adequately address the immediate and evolving needs of Generation Z postgraduate students (Manik, 2015; Wu, 2024). The research indicates that these students want institutions to foresee their requirements and deliver tailored, ongoing assistance throughout their academic experience. The disparity between student expectations and institutional responses necessitates a transition from fragmented support to a cohesive, real-time, adaptive strategy that promotes student autonomy, trust, and participation.

5.3 Institutional Alignment: From Policy to Practice

Notwithstanding the increasing implementation of policies focused on inclusivity, digital transformation, and student-centredness in tourism and hospitality higher education, these pledges sometimes lack alignment with actual service delivery and daily practices. The study's findings underscore the necessity of synchronising institutional frameworks, policies, and services to provide ongoing support for students throughout their academic endeavours. The comprehensive, cohesive support that Generation Z postgraduate students anticipate is not provided by institutional support structures that are fragmented, with student services being dispersed among various offices such as admissions, academic affairs, and alumni relations (Marginson, 2011; Hines, 2017).

Institutions must reconfigure their support models to eliminate fragmentation and ensure continuous, integrated support. This strategic reconfiguration, referred to as integrated student support governance, requires institutional leaders and policymakers to dedicate common resources and enable cross-functional teams. This entails the implementation of collaborative digital platforms that facilitate real-time engagement monitoring, mentorship frameworks, and interdepartmental governance structures for lifecycle planning. The successful execution relies on institutional leaders' capacity to promote policy coherence and accountability among previously isolated departments, ensuring that data transparency underpins proactive support interventions. Moreover, staff development must correspond with these changes, guaranteeing that teachers and support personnel have the requisite abilities to meet the changing academic, emotional, and professional demands of students (Salikhova et al., 2020).

These findings also suggest that fragmented student support systems are not merely operational shortcomings but reflect deeper leadership and governance limitations within tourism and hospitality higher education institutions. When institutional responsibility is segmented across admissions, academic affairs, and alumni units, leadership coherence is weakened, resulting in episodic rather than sustained student engagement. From a policy perspective, the lifecycle student support model highlights the necessity for senior leadership to reconceptualise student support as a continuous institutional mandate embedded within governance structures rather than a peripheral service function.

At the policy level, the proposed model challenges existing tourism and hospitality higher education accountability frameworks that prioritise graduation and completion metrics while overlooking longitudinal student engagement and post-graduation outcomes. Policymakers and regulatory bodies may consider integrating lifecycle-based indicators into quality assurance and performance evaluation systems. Such a shift would encourage institutions to invest in digital infrastructures, leadership coordination, and cross-unit governance mechanisms that sustain student development beyond enrolment periods.

5.4 A Paradigm Shift in Institutional Responsibility

Tourism and hospitality higher education institutions must transition from managing enrolment cycles to cultivating long-lasting partnerships with students (Snijders et al., 2020). This transition contests the conventional perception of institutions as just service providers, emphasising enrolment management and degree issuance, and advocates for a redefinition of institutions as enduring educational collaborators, assisting students in personal, intellectual, and professional transitions (Cheng, 2001). The research emphasises that institutional accountability must persist beyond graduation, encompassing lifelong mentoring, career guidance, and alumni networking (Browne & Foss, 2023; Weerts & Ronca, 2007). This new paradigm represents a bold policy choice: shifting from compliance-based governance to a culture of holistic human development, as visualised in Figure 3.

Whereas Figure 2 conceptualises the Lifecycle Support Model from the perspective of student experience, Figure 3 translates these findings into an institutional and policy

framework. It demonstrates how universities can operationalise relational continuity through a governance model that redefines responsibility, partnership, and sustainability (Snijders et al., 2020). Figure 3, A Paradigm Shift in Institutional Responsibility, visualises this new model, which emphasises relational continuity throughout the entire student lifecycle. This approach underscores the need for institutions to establish a robust, adaptive ecosystem that integrates academic, emotional, and professional development, ensuring that students and alumni remain continuously engaged and supported (Weerts & Ronca, 2007).

The paradigm visualises the transformation from the traditional mode of tourism and hospitality higher education governance toward a relational, student-centred paradigm. The left side of the figure depicts the conventional institutional model, in which universities function through compartmentalised structures and outcome-driven processes. In this framework, education is often treated as a commodified transaction, characterised by standardised metrics, fragmented interventions, and isolated operational silos that limit institutional agility and student connection (Cheng, 2001). Responsibility is primarily understood in terms of accountability and compliance, where success is measured by efficiency and output rather than developmental continuity.

The right side of the figure illustrates the emerging paradigm grounded in relational continuity and shared co-agency between students and institutions (Snijders et al., 2020). This model reframes responsibility from control to collaboration: standardised metrics evolve into holistic human development, and transactional delivery gives way to transformative relationship-building. Institutional accountability is replaced by empowered student co-agency, positioning students as active partners in shaping their educational experience. Furthermore, the shift from fragmented interventions to sustained, lifecycle engagement reflects the importance of long-term connection beyond graduation (Weerts & Ronca, 2007). Similarly, operational silos transform into synergistic, student-centred ecosystems, fostering collaboration across academic, administrative, and professional domains. Ultimately, commodified instruction is re-envisioned as a co-created educational partnership that values mutual growth and shared purpose (Snijders et al., 2020).

This paradigm shift represents a transition from a culture of measurement within institutions to one focused on meaning (Cheng, 2001). It emphasises that contemporary

colleges must transform into adaptive ecosystems that incorporate academic excellence, emotional welfare, and professional preparedness. By adopting this relational approach, tourism and hospitality higher education institutions can transition from transactional interactions to enduring educational partnerships that foster belonging, identity, and lifelong development (Weerts & Ronca, 2007).

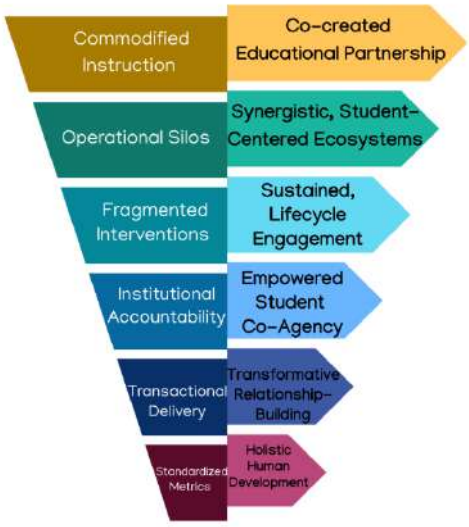


Figure 3. A Paradigm Shift in Institutional Responsibility

6. Conclusion

This study contributes to tourism and hospitality higher education research by proposing a lifecycle student support model that conceptualises student support as an integrated institutional approach rather than a series of isolated interventions. The model provides a holistic perspective on how digital readiness, inclusive practices, and student-centred approaches can be integrated to support Generation Z postgraduate students.

Practically, the findings highlight the importance of designing integrated support systems that combine digital accessibility, personalised learning support, professional development opportunities, and sustained relationships between institutions, students, and alumni. Future research may further validate and extend the proposed model across diverse educational contexts and student populations.

Taken together, the findings reveal four interconnected institutional challenges across the student lifecycle. Pre-enrolment experiences are shaped by institutional signalling and

digital transparency, while enrolment experiences emphasise the importance of responsive academic and technological support. Fragmented support structures highlight governance challenges in coordinating student services, whereas post-graduation expectations demonstrate the need for continued institutional engagement beyond graduation.

7. Implications for Research, Policy, and Practice

This study advances the transformation of student support systems in tourism and hospitality higher education by highlighting the shifting needs of Generation Z postgraduate students and introducing the lifecycle student support model. This model is developmentally consistent, digitally adaptive, and culturally relevant. The implications of these discoveries are not limited to research; they also extend to policy and institutional practice, providing valuable insights that can be used to influence student engagement and success in tourism and hospitality higher education.

7.1 Implications for Research

This study's findings indicate a necessity for additional empirical research on the generational dynamics influencing student expectations. This research focuses on Generation Z postgraduate students; however, subsequent studies may investigate how Generation Alpha, characterised by enhanced digital fluency and flexible identity conceptions, engages with tourism and hospitality higher education in distinct ways. Longitudinal research examining the development of digital-native identities throughout academic stages would provide insights towards enhancing intervention timing and resource distribution.

Moreover, comparative research across academic disciplines is essential. Differences in institutional readiness and support expectations between professional programmes and those in liberal arts or social sciences may necessitate differentiated support strategies. Cross-cultural studies examining how student needs vary across collectivist and individualist societies would inform the global implementation of lifecycle support models, particularly in diverse regions.

Research should also examine the integration of technology in student support systems, especially the effectiveness of AI-driven feedback, hybrid learning platforms, and customised digital engagement tools. These tools need evaluation not only for educational efficacy but also for fostering meaningful, personalised student experiences.

7.2 Implications for Policy

This research highlights the urgent necessity for educational ministries, accreditation organisations, and lawmakers to reevaluate the governance of tourism and hospitality higher education. Contemporary regulatory frameworks embody antiquated industrial-era paradigms that emphasise standardisation rather than developmental results. Policymakers must advocate for a policy transformation that redefines institutional success metrics, prioritising lifecycle involvement and student well-being as fundamental performance indicators rather than relying exclusively on conventional graduation rates. The emergence of digital transformation, hybrid learning, and shifting student identities necessitates the formulation of new policies that emphasise engagement, resilience, and post-graduation alignment, instead of conventional criteria such as graduation rates.

Policymakers should advocate for lifecycle-based funding models that incentivise institutions to invest in technologies that track and integrate student engagement across their academic journeys. These policies should encourage institutions to adopt cross-functional digital infrastructures that personalise support and ensure equity in access to digital resources. Crucially, policy and funding mechanisms should incentivise digital leadership by making support for lifecycle models a criterion for institutional autonomy and performance funding. This is particularly vital in regions with limited technology access, where policy frameworks must bridge the digital divide through infrastructure investment and digital literacy programmes.

7.3 Implications for Institutional Practice

The findings indicate that institutions should transition from fragmented student support approaches to a cohesive, adaptable approach that reflects the shifting needs of Generation Z postgraduate students. Institutions need to invest in integrated digital

platforms that amalgamate academic advice, progress monitoring, mental health assistance, and career development into a singular interface. This strategic digital integration requires the president, vice president, and the leadership team to establish an enterprise-wide data governance policy that enables proactive intervention design and seamless data flow. This would ensure that students receive consistent, personalised support throughout their academic careers.

Additionally, support staff, including faculty, academic advisers, and mental health professionals, must be trained to interpret real-time data and provide personalised support. Training should emphasise digital fluency, emotional intelligence, and intercultural communication to address the varied needs of contemporary students. This comprehensive professional development must be mandated and funded at the institutional level to guarantee that all staff can make a meaningful contribution to the lifecycle support ecosystem. Institutions must incorporate relational support, including mentorship, peer collaboration, and career guidance, throughout all stages of student experience, from pre-enrolment to post-graduation.

Finally, institutions should continue to provide platforms for career support, professional development, and networking opportunities to alumni as lifelong stakeholders, following their graduation. This transition frames alumni not as the conclusion of a relationship but as perpetual constituents of the academic community.

8. Limitations and Future Research

This study has several limitations. First, the qualitative design and purposive sampling approach involving Generation Z postgraduate students in tourism and hospitality higher education contexts in Thailand may limit the transferability of the findings to other educational settings. Second, the findings were based on participants' self-reported experiences and perceptions, which may reflect individual interpretations of institutional support. Future research could employ mixed-method approaches or quantitative validation with larger and more diverse samples to further examine and refine the proposed lifecycle student support model across different institutional and cultural contexts.

Acknowledgements

This article is part of the author's doctoral dissertation at the Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.

References

Aimoldina, A., & Smagulova, A. (2024). Exploring needs analysis among higher education students in teaching languages for specific purposes. Higher education in Kazakhstan, 46(2). https://doi.org/10.59787/2413-5488-2024-46-2-88-100

Alruthaya, A., Nguyen, T. T., & Lokuge, S. (2021). The application of digital technology and the learning characteristics of Generation Z in higher education. Proceedings of the 32nd Australasian Conference on Information Systems. https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.05991

Bagdi, H., & Bulsara, H. P. (2023). Understanding the role of perceived enjoyment, self-efficacy and system accessibility: digital natives' online learning intentions. Journal of Applied Research in Higher Education, 15(5), 1618-1631. https://doi.org/10.1108/JARHE-09-2022-0302

Barnes, N., Fischer, S., & Kilpatrick, S. (2024). Going above and beyond: Realigning university student support services to students. International Journal of Educational Research, 124, 102270. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102270

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Browne, L., & Foss, L. (2023). How does the discourse of published research record the experience of Generation Z as students in the Higher Education sector?. Journal of Further and Higher Education, 47(4), 513-527. https://doi.org/10.1080/0309877X.2022.2143257

Chardonnens, S. (2025). Adapting educational practices for Generation Z: integrating metacognitive strategies and artificial intelligence. Frontiers in Education, 10, 1504726. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1504726

Cheng, Y. C. (2001). Paradigm shift in higher education: Globalization, localization, and individualization. Paper presented at the Ford Foundation Conference on Innovations in African Higher Education, Nairobi, Kenya. https://home.eduhk.hk/~yccheng/doc/speeches/1-3oct01.pdf

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.

Dale, C., & Robinson, N. (2001). The theming of tourism education: A three-domain approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*(1), 30–35. https://doi.org/10.1108/09596110110365616

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. Handbook of theories of social psychology, 1(20), 416-436

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of advanced nursing, 62(1), 107-115. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Giang, N. T. H., Hai, P. T. T., Tu, N. T. T., & Tan, P. X. (2021). Exploring the Readiness for Digital Transformation in a Higher Education Institution towards Industrial Revolution 4.0. International Journal of Engineering Pedagogy, 11(2), 4-24. https://doi.org/10.3991/ijep.v11i2.17515

Gilbert, T., Terpenny, J., & Artis, S. (2010). Student Success – Oriented Needs Analysis Framework: A Pilot Study, 2010 Annual Conference & Exposition, Louisville, Kentucky. https://doi.org/10.18260/1-2--16553

Hernandez-de-Menendez, M., Escobar Díaz, C., & Morales-Menendez, R. (2020). Technologies for the future of learning: state of the art. International Journal on Interactive Design and Manufacturing, 14(2), 683-695. https://doi.org/10.1007/s12008-019-00640-0

Hines, A. (2017). Emerging student needs disrupting higher education. On the Horizon, 25(3), 197-208. https://doi.org/10.1108/OTH-02-2017-0010

Johnson, C., Gitay, R., Abdel-Salam, A. S. G., BenSaid, A., Ismail, R., Al-Tameemi, R. A. N., Romanowski, M. H., Al Fakih, B. M. K., & Al Hazaa, K. (2022). Student support in higher education: campus service utilization, impact, and challenges. Heliyon, 8(12). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12559

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Prentice Hall.

Lashley, C. (2008). Studying hospitality: Insights from social sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 8*(1), 69–84. https://doi.org/10.1080/15022250701880745

Leese, M. (2010). Bridging the gap: Supporting student transitions into higher education. Journal of further and Higher Education, 34(2), 239-251. https://doi.org/10.1080/03098771003695494

Lopes, G. C. D. (2024). Student support management: strategies and impacts on the academic experience. South Florida Journal of Development, 5(11), 1-6. https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-044

Manik, S. (2015). 'As a person you need help every now and then': accessing students' support needs in a higher education environment: part 1. South African Journal of Higher Education, 29(3), 101-117. https://hdl.handle.net/10520/EJC176233

Marginson, S. (2011). Higher education and public good. Higher education quarterly, 65(4), 411-433. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x

Nisiforou, E., & Kosmas, P. (2024). Assessing Institutional Readiness for Emerging Technologies Integration in Higher Education. Journal of Interactive Learning Research, 35(4), 425-450. https://doi.org/10.70725/441907jrwrsw

O'Farrell, J., & Weaver, C. (2024). Technology and transformation: Redefining higher education for generations Z and alpha. Available at SSRN 4833043. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4833043

OECD (2023), AI and the Future of Skills, Volume 2: Methods for Evaluating AI Capabilities, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/a9fe53cb-en

Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvnak, B. (2024). Digital transformation of higher education as a factor in Ukraine's integration into the European educational space. Brazilian Journal of Education, Technology and Society, 17(se4), 232-245. https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245

Salikhova, N. R., Lynch, M. F., & Salikhova, A. B. (2020). Psychological Aspects of Digital Learning: A Self-Determination Theory Perspective. Contemporary Educational Technology, 12(2). https://doi.org/10.30935/cedtech/8584

Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. Information Systems Education Journal, 16(3), 45-54. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1179303.pdf

Snijders, I., Wijnia, L., Rikers, R. M., & Loyens, S. M. (2020). Building bridges in higher education: Student-faculty relationship quality, student engagement, and student loyalty. International Journal of Educational Research, 100, 101538. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101538

Strayhorn, T. L. (2015). Student development theory in higher education: A social psychological approach. Routledge

Tinto, V. (2012). Completing college: Rethinking institutional action. University of Chicago Press.

Vinh, T. Q. (2020). Understanding generation Z students to meet target's learning preferences in the international integration age. Proceeding of Publishing House for Science and Technology. https://doi.org/10.15625/vap.2020.00113

Weerts, D. J. & Ronca, J. M. (2007). Profiles of Supportive Alumni: Donors, Volunteers, and Those Who "Do It All". International Journal of Educational Advancement, 7(1), 20-34. https://doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2150044

Wu, J. (2024). Research on the Optimization of University Management Service Systems Based on Student Needs. Journal of Modern Education and Culture, 1(1). https://doi.org/10.70767/jmec.v1i1.77

OS PESOS MÉDIOS E O TESTE DE RENDIMENTO DOS ALIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO

Daniela Silvestre

CETRAD - Universidade Europeia, Portugal

Paulo Silvestre

Resumo | Os testes de rendimento são descurados nos estabelecimentos de restauração e bebidas, enviesando o cálculo do preço de custo de uma ficha técnica, incorrendo em fixações de preços de venda ao público incorretos. Se os testes de rendimentos não forem considerados, a rentabilidade dos negócios de restauração e bebidas pode ficar comprometida. Este trabalho prevê o estudo dos testes de rendimentos a 32 frutas, 27 hortícolas, 4 fungos e 41 carnes. Através dos pesos brutos médio em quilogramas, pesos líquidos médios em percentagem e desperdício em percentagem. Será possível apresentar taxas de desperdícios aos gestores de restauração e bebidas para que possam ter em consideração aquando da fixação do preço de venda ao público nas suas cartas. Os dados foram recolhidos num restaurante a sul de Portugal, através do peso bruto e líquido, após ser retirada a parte não edível do alimento. Como resultados tivemos uma média de desperdício dos alimentos em estudo de 32% nas frutas, 26% nos produtos hortícolas, 10% nos fungos e 18% nas carnes. Algumas percentagens de desperdícios coincidem com as tabelas de composição dos alimentos e outras divergem. Este trabalho poderá interessar a investigadores pois apresenta taxas de desperdício *standardizadas* para a indústria e a profissionais da área de restauração e bebidas pois podem ter um conhecimento mais aprofundado dos seus custos, com vista à correta fixação do preço de venda ao público.

Palavras-chave | Desperdício, Teste do cortador, Porção edível, Peso bruto, Peso líquido

AVERAGE WEIGHTS AND FOOD YIELD TESTING: A CASE STUDY

Abstract | Yield testing is often neglected in food and beverage establishments, leading to inaccuracies in recipe costing and, consequently, incorrect menu pricing decisions. When yield tests are not considered, the profitability of food and beverage businesses may be compromised. This study examines the yield characteristics of 32 fruits, 28 vegetables, 4 mushrooms, and 41 meat products. The analysis was based on average gross weights (kg), average net yields (%), and waste percentages (%). The findings provide food and beverage managers with standardised waste rates that can be incorporated into recipe costing and menu pricing processes. Data were collected in a restaurant located in southern Portugal through the measurement of gross and net weights after the removal of the non-edible portions of each food item. The results revealed average waste rates of 32% for fruits, 26% for vegetables, 10% for mushrooms, and 18% for meat products. While some waste percentages were consistent with values reported in food composition tables, others showed notable differences. This study may be of interest to both researchers and hospitality practitioners. For researchers, it provides standardised food waste rates that can serve as industry benchmarks. For food and beverage professionals, it offers a deeper understanding of food costs and yield losses, supporting more accurate menu pricing decisions and improved profitability management.

Keywords | Food waste, Yield test, Edible portion, Gross weight, Net weight

1. Introdução

Os estabelecimentos de restauração e bebidas (R&B) podem estar inseridos em empreendimentos turísticos ou em restaurantes tipo tradicionais com serviço de mesa, compreendendo-se as atividades de preparação e venda para consumo no local de refeições, com o código de atividade económica (CAE) iniciado por 56101 (Instituto Nacional de Estatística, 2026). De acordo com o Gabinete de Estratégia e Estudos (2026), os dados mais recentes em Portugal remontam a 2024, em que existiam 35 576 empresas, números que têm vindo a crescer. O Norte lidera o *ranking* com 9 251 empresas no setor e um Volume Acrescentado Bruto a preços de mercado (VABpm) de 985 milhões de euros, seguindo-se da região da Grande Lisboa com 9 096 empresas, um VABpm de 1 542 milhões de euros e o Centro com 4 488 empresas e um VABpm de 393 milhões de euros. Os dados apresentados incluem também as atividades de restauração em meios móveis.

O teste de rendimento (TR) é feito com objetivo de se separar entre porção edível (PE) e porção não edível (PNE) de um dado alimento (Kotschevar & Withrow, 2008). As PE têm sido um pouco descuradas na gestão de R&B. Muitos alimentos presentes no setor da R&B são adquiridos em bruto. Estes alimentos, necessitam de passar por um processo operacional de transformação de bruto em líquido. Assim, a quantidade de um qualquer alimento que os gestores de R&B adquirem no momento da compra, perderá peso, decorrente desse processo operacional de transformação. A perda terá de ser contabilizada no cálculo do custo da ficha técnica, uma vez que os alimentos e bebidas fazem parte dos custos diretos.

O objetivo geral deste artigo é proceder ao TR de 32 frutas, 27 hortícolas, 4 fungos e 41 carnes para que a literatura conte com uma base científica para a inclusão desses custos aquando da valorização das fichas técnicas no setor da R&B. O objetivo específico é apresentar um quadro com a informação média dos alimentos selecionados: (i) peso bruto (PB) por unidade, (ii) peso líquido (PL) em percentagem e (iii) desperdício em percentagem.

A amostra contará com um mínimo de 3 a 5 pesagens por cada ingrediente, por forma a encontrarmos o PB médio por unidade, a PE, a PNE e o desperdício médio por quilograma (kg). Esta informação permitirá fornecer o peso médio dos alimentos, bem como taxas de PL e do desperdício, tendo por base as PE e PNE encontradas previamente.

É importante referir que uma vez efetuado o TR, os gestores de R&B não necessitam de repeti-los (Kotschevar & Withrow, 2008), a não ser que mudem de fornecedor ou adicionem novos ingredientes ao menu. Assim, verifica-se a pertinência deste estudo.

Este trabalho poderá interessar a investigadores e académicos, pois a literatura contará com o peso médio bruto dos alimentos e taxas de PL e desperdício, devidamente *standardizadas* para os ingredientes investigados. Estes são valores de referência de um estudo de caso. Também os gestores de R&B, poderão ter acesso às tabelas com o peso médio dos alimentos e taxas de desperdícios, por forma a incluí-lo no cálculo do preço de custos das suas fichas técnicas, com vista à fixação do preço de venda ao público (PVP), incluindo todos os custos diretos, acrescido do desperdício. Assim, o PVP de um dado prato/bebida estará fixado de forma a gerar rentabilidade ao negócio (Silvestre et al., 2021; 2025).

2. Enquadramento Teórico

2.1 Ficha Técnica

Uma ficha técnica pode ser descrita como uma receita que é utilizada como um instrumento técnico e profissional, que permite aos profissionais de R&B reproduzirem a mesma receita, mantendo as suas características sensoriais (Maciel et al., 2021), de apresentação e de consistência (Hayes & Ninemeier, 2023). Alguns governos têm implementadas fichas técnicas modelo de apoio aos estabelecimentos de R&B (Stylianou, MacDonald, Fulgoni III & Jolliet, 2020), mas não é o caso de Portugal. Existem dois tipos de fichas técnicas: as fichas técnicas operacionais e as fichas técnicas de custos (Ribeiro, 2015). A diferença entre uma receita de culinária e uma ficha técnica operacional é que a ficha técnica apresenta as unidades de medida correspondentes ao produto de compra. Por exemplo, é possível ver-se numa receita termos como ”Q.B.” que significa quanto baste, colheres, canecas, entre outros. Nas fichas técnicas, as unidades de medida desses alimentos têm de aparecer em kg, litro (l), dúzia, entre outros (Dopson, Hayes & Miller, 2008). As unidades de medida das fichas técnicas têm de corresponder às mesmas unidades de medida a que o estabelecimento de R&B compra os alimentos (Hayes & Ninemeier, 2024).

O custo real traduz-se no somatório da porção de todos os ingredientes que a compõem (Sanders, 2020), multiplicando os preços de compra pelas quantidades (Hayes & Ninemeier, 2024). O custo real é o valor monetário que um prato/bebida custa ao ser produzido, quando a ficha técnica operacional é seguida (Dittmer & Keefe III, 2009). Muitos custos reais não levam em consideração o desperdício dos alimentos, tal como a investigação conduzida por Silvestre, Serra, Afonso, Pinto e Almeida (2022), assim estas taxas de desperdício tornam-se necessárias para que os gestores de R&B possam adicionar ao preço de custo o valor real dos ingredientes. Para determinar o custo real de um prato/bebida é necessário proceder-se ao TR dos alimentos (Gisslen, Griffin & Bleu, 2007). Atualmente os sistemas informáticos permitem gerir e atualizar as fichas técnicas de forma mais rápida, com vista à fixação de um correto PVP na carta (Hayes & Ninemeier, 2024).

2.2 Teste de Rendimento

Existem dois tipos de TR a considerar: em alimentos crus e em alimentos cozinhados. O teste de rendimento em alimentos cozinhados (TRCoz) pretende apurar a perda de peso durante a confeção (Gisslen et al., 2007). O teste de rendimento em alimentos crus (TRCru) é uma análise efetuada para apuramento da PE e PNE para os alimentos em estudo e deve ser realizada, pelo menos, duas vezes por ano (Dopson et al., 2008). Ambos os TR devem ser efetuados a todos os alimentos utilizados no estabelecimento de R&B (Davis, Lockwood, Alcott & Pantelidis, 2008), com pelo menos uma amostra de três alimentos iguais. O objetivo dos TR é a compreensão dos alimentos que têm maior rendimento, pois quanto maior for o rendimento, maior será o número de doses que poderá servir (Edelstein, 2008; McVety, Ware & Ware 2009). Consequentemente, irá gerar mais margem de contribuição. O TR também permite a comparação de preços entre dois fornecedores, através da PE (Ojugo, 2010). Assim, a PE traduz-se no "preço real" que o gerente de R&B paga pelo produto (Dopson & Hayes, 2016). McVety et al. (2009) afirmam existirem dois tipos de TR: (i) teste de rendimento de conveniência e (ii) teste de rendimento de alimentos frescos. O TR de conveniência diz respeito à confirmação do PL e peso escorrido descrito na embalagem. Já o TR de alimentos frescos consiste na

pesagem dos alimentos antes de qualquer preparação (PB), identificando o PL para cada um dos alimentos (Livingston, 2012).

2.3 Peso Bruto

A diferença entre o PL e o PB pode constituir uma perda ou uma recuperação (Gomes, 2017). O PB diz respeito ao alimento recebido do fornecedor, sem nenhuma transformação (Dressen, Nothnagel & Wysocki, 2013). Já o PL diz respeito à diferença entre o PB e a perda de peso ou de volume ocorrida durante o processo de preparação dos alimentos (Miller, Hayes & Dopson, 2002). Então, é importante saber que ao efetuar uma requisição ao economato/nota de encomenda ao fornecedor, não é aproveitável 100% do alimento. Num exemplo prático de Oliveira (2020) refere que se o estabelecimento de R&B necessita de 25 kg de batata, necessita de requisitar/encomendar mais do que essa quantidade.

2.4 Porção Edível/Peso Líquido

Existem várias formas de aquisição dos ingredientes enquanto matérias-primas. Por entre elas: artigos de quarta gama, artigos de quinta gama, ou em produtos que requerem separação entre as partes, PE e PNE (Sanders, 2020), designados por produtos de primeira gama. Os produtos de quarta gama são aqueles que requerem alguma mão-de-obra adicional, mas que são vendidos previamente lavados e cortados em porções (Pereira, 2018; Serra, 2016), já os produtos de quinta gama são os alimentos que são vendidos previamente cozinhados (Torres, 2020). No caso dos produtos enlatados, a embalagem deve apresentar os valores de: PL e PL escorrido; o diferencial será considerado como líquido de cobertura (Sá, Fernandes & Ramalhosa, 2019).

A PE nos alimentos é aquela que pode ser separada da PNE que são elas: gorduras, espinhas, ossos (Kotschevar & Withrow, 2008), cascas, sementes, talos, sujidades, folhas murchas e/ou queimadas, aparas, nervos, entre outros (Maciel et al., 2021). Lim, Tan, Karim, Ariffin e Bakar (2010) afirmam que a pitaia apresenta uma taxa de desperdício de 50%, pois durante o processo de descasque existe desperdício que não será aproveitado (Alam et al., 2020). Assim, o conceito de PE é equivalente ao de PL (Dopson et al., 2008).

Em Portugal, o Centro de Segurança Alimentar e Nutrição e Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge (2007) fornecem como anexo à Tabela de Composição dos Alimentos (TCA), a parte edível dos mesmos.

2.5 Porção Não Edível/Desperdício

O tipo de confeção que um dado alimento pode sofrer, pode incorrer em várias taxas de desperdício associadas. A PNE diz respeito ao desperdício de um dado alimento. Esse desperdício pode ser apresentado em kg ou em percentagem. Um peixe fresco necessita de ser cortado, filetado e despinhado. O peso inicial (PB) é bastante diferente do peso final após toda esta transformação (PL) (Dopson & Hayes, 2016). Por exemplo, um linguado grelhado poderá apresentar uma taxa de desperdício de 15%, aproximadamente. Já se o mesmo linguado for utilizado para servir em filetes, a taxa de desperdício será de 45%, pois a PNE é superior (peles, vísceras, espinhas e polpa que fica agarrada) (Brito, 2016). O desperdício inclui todo os resíduos orgânicos decorrentes pelo processo de processamento e transformação, armazenamento, venda, preparação, cozimento e serviço dos alimentos (Food Waste Reduction Alliance, 2016).

Os alimentos que podem apresentar desperdício são: carnes (Brito, 2016; Ribeiro, 2015) e derivados vendidos em talhos (Gomes, 2017), peixe fresco inteiro (Brito, 2016), presunto com osso inteiro (Gomes, 2017), frutas (Brito, 2016; Dopson et al., 2008), hortícolas, mariscos (Dopson et al., 2008), entre outros. Por vezes, os gestores de R&B poderão comprar alimentos mais baratos num dado fornecedor, mas a taxa de desperdício pode ser superior, assim só após o cálculo do custo líquido é que é possível afirmar que um dado alimento é mais barato ou mais caro comparativamente com outro (Gomes, 2017; Ribeiro, 2015). Assim, é necessário que os gestores de R&B meçam o desperdício para uma visão mais detalhada e conhecimento de quais os produtos com maior desperdício (Foskett, Paskins, Pennington & Rippinton, 2021), algumas balanças digitais podem ajudar nessa tarefa.

Existem tabelas de desperdícios na literatura que referem o PL como o peso após a confeção (ver *e.g.* McVety et al., 2009) ou até em alimentos crus (ver *e.g.* Lynch, 2012). De Oliveira (2020) afirma que bons fornecedores serão capazes de fornecer aos estabelecimentos de R&B as taxas de desperdícios dos alimentos que vendem. De notar

que Ribeiro (2015) refere que cada estabelecimento de R&B deverá elaborar os seus próprios TR e consequentes taxas de desperdícios.

3. Metodologia

Com os objetivos de: (i) proceder aos TR de 32 frutas, 27 hortícolas, 4 fungos e 41 carnes e (ii) apresentar um quadro com a informação média dos alimentos selecionados: (ii.a) PB por unidade, (ii.b) PL em percentagem e (ii.c) desperdício em percentagem, serão realizados TRCru e TR em alimentos frescos. Desconsiderando, assim, os TRCoz e os TR de conveniência, referenciados na secção da revisão de literatura.

De acordo com McVety et al. (2009) o TR deve ser elaborado sob duas condições: (i) em ambiente controlado e (ii) durante o tempo real de produção. Os TR aos alimentos selecionados para este trabalho foram efetuados num restaurante no barlavento algarvio, na cidade de Portimão, durante três dias de encerramento do restaurante para descanso do pessoal. Assim, o ambiente era controlado, mas não foi realizado em laboratório. Os dados foram recolhidos *in loco* e pelo investigador, o que se traduz numa fonte primária. Todo o tratamento dos alimentos foi realizado por um *chef* de cozinha profissional, para garantir a veracidade dos dados. O instrumento de medição foi uma balança da marca Dibal, instrumento aprovado com selo IPO, código 2023-001-268515-3 pela República Portuguesa. A próxima calibração será efetuada em 2024 pela Câmara Municipal de Portimão. A balança pesa de 1 em 1 grama (g) e atinge um máximo de 15 kg.

A recolha de dados aconteceu entre maio e junho de 2026.

As frutas em estudo são: abacate, abacate hassan maturado, abacaxi, anona, banana, banana pão, clementina, dióspiro, figo da Índia, kiwi, kumquat, laranja, limão, lima, litchi, maçã fugi, maçã reineta, manga, maracujá, marmelo, meloa, morango, papaia, pêra rocha, physalis, pitaia vermelha, romã, tamarindo, tomate, toranja, uva branca e uvas tintas. A classificação das frutas foi obtida de acordo com a Direção Geral da Saúde (2026).

Os produtos hortícolas em estudo são: alface, alho-francês, alho seco, batata agria, batata miúda, batata-doce, beringela, beterraba, brócolos, cebola, cebola roxa, cenoura, chuchu, coentros, curgete, couve coração de boi, couve-flor, couve roxa, espargos, feijão verde, hortelã, mandioca, nabiça, nabo, pepino, pimento amarelo e pimento verde. A classificação dos produtos hortícolas foi obtida de acordo com a Associação Portuguesa

de Nutrição (2021). Os quatro fungos são cogumelos: branco, marron, portobello e shitake.

As carnes em estudo são: acém redondo/bife do ancho/chorizo, agulha de porco, alcatra de vitela, alcatra de porco, bife da vazia, cachaço sem osso porco preto, cachaço com osso de porco, carré de porco, chã de fora porco, chispe, codorniz peito, codorniz perna, codorniz inteiro com carcaça, codorniz inteiro sem carcaça, coelho fresco sem pele, fraldinha de vitela, frango peito, frango pequeno com carcaça, frango pequeno sem carcaça, frango perna, galinha inteira com carcaça, galinha inteira sem carcaça, galinha peito, galinha perna, lombinho de porco, lombinho de vitela, lombo de porco, maminha de vitela, maminha de porco, pato com carcaça, pato sem carcaça, peito de pato, perna de pato, peito de peru, picanha, pojadouro porco, presa de porco ibérico, rabadilha de porco, salsicha de porco, tiras de entrecosto, tiras de entrecosto (desmanchado à mão).

Cada um dos alimentos das categorias: frutas, hortícolas e fungos, conta com amostras de 5 pesagens: (i) PB e (ii) PL, com o objetivo de ser apurado o desperdício em percentagem. Os alimentos couve-flor, couve coração de boi e couve roxa contam apenas com 2 amostras de pesagem. A mandioca conta apenas com 3 amostras de pesagem. A alface conta apenas com 4 amostras de pesagem. Cada amostra de hortelã e de coentros contém 5 ramos e foram recolhidas 4 amostras destes dois alimentos. Ambas as pesagens foram medidas em kg. Junto a cada ingrediente, foi indicado o seu fornecedor para uma melhor *standarização* dos alimentos.

Já os alimentos da categoria de carnes contam com amostras de 3 pesagens: (i) PB e (ii) PL, com o objetivo de ser apurado o desperdício em percentagem. As carnes: pato, frango pequeno, galinha e codorniz contam com o dobro das amostras em "peitos" e "pernas".

Após a recolha das pesagens individuais de PB e PL, os dados foram introduzidos e tratados no Microsoft Excel. Para cada alimento, foram calculados a média e o desvio-padrão das pesagens realizadas, considerando o número de amostras definido para cada categoria e alimento. A partir dos valores médios de PB e PL foram calculados o desperdício em kg e em percentagem, bem como o PL em kg e em percentagem, de acordo com as equações apresentadas nas equações 1 a 6. A apresentação dos resultados sob a forma de média ± desvio-padrão permite caracterizar não apenas o valor central das

observações, mas também a sua dispersão. Após este passo, é necessário elaborar cálculos para desperdício em kg e desperdício em percentagem.

O cálculo do desperdício em kg foi calculado de acordo com a equação 1 (BC Cook Articulation Commitee, 2015; Blocker & Hill, 2016).

$$\text{desperdício (kg)} = \text{PB} - \text{PL} \quad (1)$$

O cálculo do desperdício em percentagem (%) foi calculado de acordo com a equação 2 (Dreesen et al., 2013; Jones, 2008).

$$\text{desperdício (\%)} = \frac{\text{desperdício}}{\text{PB}} \quad (2)$$

O cálculo do PL em kg foi calculado de acordo com a equação 3 (Blocker & Hill, 2016; Gisslen, 2018).

$$\text{PL (kg)} = \text{PB x PL (\%)} \quad (3)$$

O cálculo do PL em percentagem (%) foi calculado de acordo com a equação 4 (BC Cook Articulation Commitee, 2015; Blocker & Hill, 2016; Dreesen et al., 2013; Jones, 2008).

$$\text{PL (\%)} = \frac{\text{PL}}{\text{PB}} \text{ x } 100 \quad (4)$$

O cálculo do PB em percentagem (%) não foi calculado, pois corresponde sempre a 100%, de acordo com outra equação do PL (%), apresentado na equação 5 (Dreesen et al., 2013; Edelstein, 2008).

$$\text{PL (\%)} = 100\% - \text{desperdício (\%)} \quad (5)$$

O cálculo do PB em kg foi calculado de acordo com a equação 6 (Blocker & Hill, 2016; Edelstein, 2008; Gisslen, 2018; Jones, 2008).

$$PB\ (kg) = \frac{PL}{PL\ (\%)}\ x\ 100 \qquad (6)$$

Aos valores obtidos por cada um dos alimentos, iremos ter o valor de referência fornecidos pela Tabela de Composição dos Alimentos de Portugal (Centro de Segurança Alimentar e Nutrição & Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, 2007).

A utilização de manuais académicos e profissionais especializados neste estudo justifica-se pela natureza técnica dos TR e do cálculo do preço de custo dos pratos/bebidas no contexto da gestão de Alimentação e Bebidas. Ao contrário de conceitos teóricos mais abrangentes, como o desperdício alimentar e a sustentabilidade, que são fundamentados sobretudo na literatura científica revista por pares, os TR envolvem definições operacionais, procedimentos de medição e princípios específicos de cálculo, nomeadamente no que respeita ao PB, PL, porção edível e percentagem de desperdício. Assim, foram utilizados manuais académicos e profissionais como fontes complementares para a definição e operacionalização destes conceitos e indicadores técnicos. O enquadramento conceptual e empírico mais amplo relativo ao desperdício alimentar, ao controlo de custos e à sustentabilidade no setor da hotelaria e restauração é, por sua vez, sustentado pela literatura científica revista por pares.

4. Resultados

Foi elaborado a Tabela 1 com a indicação de: categoria, alimento, observações, fornecedor, PB médio em kg, PL em percentagem, desperdício em percentagem, e os valores de referência da TCA para PL/PE e respetiva percentagem de desperdício para comparações no estudo. Esta tabela encontra-se organizada por ordem alfabética de alimento.

A banana e a banana pão apresentam desperdícios de 36% e 37%, respetivamente, com apenas 1 p.p. de diferença. Já a batata agria, a batata miúda e a batata-doce apresentam desperdícios de 13%, 20% e 23%, respetivamente. A cebola e a cebola roxa apresentam desperdícios de 8% e 11%, respetivamente. Os cogumelos portobello, marron, shitake e branco apresentam taxas de desperdícios que variam entre os 5% e os 14%, com uma média de 10%, já a TCA não discrimina as variedades dos cogumelos e apresenta uma

taxa de desperdício de 20%, com diferença de 10 p.p. relativamente ao trabalho. Os alimentos couve coração de boi e couve roxa apresentam taxas de desperdícios de 36% e 5%, respetivamente. Os citrinos laranja, limão, lima e toranja apresentam taxas de desperdício de 44%, 39%, 39% e 41%, respetivamente. A clementina apresentou uma taxa de desperdício bastante inferior de 21% e o kumquat bastante superior de 56%.

As maçãs fugi e reineta apresentam uma taxa de desperdício de 24% e 23%, respetivamente. Os pimentos amarelo e verde apresentam ambos taxas de desperdícios de 17%. As uvas brancas sem grainha e tinta com grainha apresentam taxas de desperdícios de 9% e 3%, apresentando dispersão entre os resultados. Os coentros e a hortelã, embora cada amostra tenha sido considerada em 5 ramos, o que significa que 5 ramos de coentros pesam 0,013 kg e 5 ramos de hortelã pesam 0,010 kg, apresentam taxas de desperdício bastante diferentes, 61% e 50% respetivamente. Os cachaço de porco com osso e sem osso apresentam taxas de desperdícios diferentes, de 30% e 0%, respetivamente. O cachaço sem osso vem sem desperdício do fornecedor. Já o cachaço com osso foi desmanchando à mão pelo *chef* de cozinha a partir de vão de porco.

A codorniz inteira com e sem carcaça apresenta uma taxa de desperdício de 7% e 44%, respetivamente. Já os peitos e pernas de codorniz apresentam menor dispersão, com taxas de dispersão de 11% para o peito e 14% para a perna. No frango pequeno com e sem carcaça, temos taxas de desperdício de 7% e 41%, respetivamente. Já os peitos apresentam uma taxa de desperdício de 14% e a perna de 16%. Na galinha com carcaça e sem carcaça, as taxas de desperdício são 9% e 39%, respetivamente. No peito e perna de galinha, as taxas de desperdício são 9% e 13%, respetivamente. Todas as peças do porco que foram desmanchadas à mão através do vão de porco, apresentam uma taxas de desperdício bastante discrepante face à referência da TCA.

Tabela 1. Apresentação de Resultados

					Em percentagem		TCA (valores referência)	
Categoria	**Alimento**	**Observações**	**Fornecedor**	**PB médio (kg)** ± Desvio-padrão (DP)	**PL (%)** ± DP	**D (%)**	**PL(%)**	**D(%)**
Frutas	Abacate		Carlos Gil Unipessoal	0,139 ± 0,021	59% ± 4,0	41%	70%	30%
Frutas	Abacate	Hass Maturado	Recheio	0,179 ± 0,009	65% ± 2,7	35%	70%	30%
Frutas	Abacaxi	Costa Rica	Carlos Gil Unipessoal	1,964 ± 0,132	63% ± 2,8	37%	68%	32%
Carnes	Acém Redondo/ Bife do Ancho/ Chorizo	Santa Gulia	Magomeat	2,757 ± 0,315	90% ± 1,5	10%	N/A	N/A
Carnes	Agulha de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	0,575 ± 0,019	87% ± 4,3	13%	N/A	N/A
Carnes	Alcatra de vitela		Frimarc	3,302 ± 0,706	95% ± 4,6	5%	N/A	N/A
Carnes	Alcatra de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	1,461 ± 0,159	82% ± 1,5	18%	N/A	N/A
Hortícolas	Alface	Frisada	Carlos Gil Unipessoal	0,228 ± 0,032	52% ± 3,8	48%	47%	53%
Hortícolas	Alho-francês		Carlos Gil Unipessoal	0,457 ± 0,063	65% ± 4,1	35%	56%	44%
Hortícolas	Alho seco	China	Carlos Gil Unipessoal	0,096 ± 0,009	88% ± 1,0	12%	75%	25%
Frutas	Anona		Continente	0,150 ± 0,012	69% ± 4,5	31%	62%	38%
Frutas	Banana	Continente	Continente	0,216 ± 0,033	64% ± 1,2	36%	59%	41%
Frutas	Banana	Pão	Recheio	0,297 ± 0,024	63% ± 2,3	37%	N/A	N/A
Hortícolas	Batata	Agria	Carlos Gil Unipessoal	0,198 ± 0,056	87% ± 1,4	13%	87%	13%
Hortícolas	Batata	Miúda	Carlos Gil Unipessoal	0,034 ± 0,008	80% ± 2,4	20%	N/A	N/A
Hortícolas	Batata-doce		Recheio	0,462 ± 0,070	77% ± 4,6	23%	77%	23%
Hortícolas	Beringela		Recheio	0,408 ± 0,022	84% ± 1,8	16%	96%	4%
Hortícolas	Beterraba		Recheio	0,270 ± 0,059	77% ± 3,2	23%	47%	53%
Carnes	Bife da vazia		Frimarc	5,049 ± 0,196	67% ± 9,6	33%	N/A	N/A
Hortícolas	Brócolo	Com folhas	Recheio	0,150 ± 0,071	70% ± 9,9	30%	46%	54%
Carnes	Cachaço s/ osso porco preto	Congelado	Carlos Galhoz	0,740 ± 0,067	100% ± 0,0	0%	N/A	N/A

Carnes	Cachaço c/osso porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	3,120 ± 0,675	70% ± 2,3	30%	N/A	N/A
Carnes	Carré de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	6,058 ± 0,753	61% ± 4,6	39%	N/A	N/A
Hortícolas	Cebola	Portugal	Carlos Gil Unipessoal	0,409 ± 0,042	92% ± 4,7	8%	89%	11%
Hortícolas	Cebola roxa		Recheio	0,113 ± 0,014	89% ± 4,8	11%	N/A	N/A
Hortícolas	Cenoura	Portugal	Carlos Gil Unipessoal	0,168 ± 0,050	82% ± 1,8	18%	82%	18%
Carnes	Chã de fora porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	2,243 ± 0,224	82% ± 4,2	18%	N/A	N/A
Carnes	Chispe	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	1,206 ± 0,074	67% ± 2,9	33%	N/A	N/A
Hortícolas	Chuchu		Recheio	0,359 ± 0,009	77% ± 1,5	23%	N/A	N/A
Frutas	Clementina		Carlos Gil Unipessoal	0,069 ± 0,011	79% ± 2,7	21%	75%	25%
Carnes	Codorniz peito		Avialgoz	0,028 ± 0,003	89% ± 2,8	11%	N/A	N/A
Carnes	Codorniz perna		Avialgoz	0,020 ± 0,002	86% ± 2,2	14%	N/A	N/A
Carnes	Codorniz super extra	Inteiro (c/ carcaça)	Avialgoz	0,176 ± 0,023	93% ± 0,3	7%	62%	38%
Carnes	Codorniz super extra	Inteiro (s/ carcaça)	Avialgoz	0,176 ± 0,023	56% ± 2,5	44%	56%	44%
Carnes	Coelho fresco (s/ pele)	Inteiro (c/ carcaça)	Avialgoz	1,398 ± 0,004	80% ± 1,0	20%	65%	35%
Hortícolas	Coentros (5 ramos)	Portugal	Carlos Gil Unipessoal	0,013 ± 0,002	39% ± 4,3	61%	90%	10%
Fungos	Cogumelo	Portobello	Recheio	0,077 ± 0,020	86% ± 1,3	14%	80%	20%
Fungos	Cogumelo	Marron	Recheio	0,025 ± 0,008	95% ± 0,6	5%	80%	20%
Fungos	Cogumelo	Shitake	Recheio	0,017 ± 0,005	92% ± 4,5	8%	80%	20%
Fungos	Cogumelo	Branco	Carlos Gil Unipessoal	0,022 ± 0,004	88% ± 3,0	12%	80%	20%
Hortícolas	Curgete		Recheio	0,275 ± 0,039	79% ± 3,8	21%	95%	5%
Hortícolas	Couve	Coração de boi	Carlos Gil Unipessoal	0,902 ± 0,018	64% ± 2,8	36%	N/A	N/A
Hortícolas	Couve-flor	Com folhas	Recheio	0,943 ± 0,339	71% ± 3,4	29%	39%	61%
Hortícolas	Couve roxa	Com folhas	Recheio	0,920 ± 0,084	95% ± 0,8	5%	80%	20%
Frutas	Dióspiro	Para roer	Recheio	0,261 ± 0,010	82% ± 1,2	18%	94%	6%
Hortícolas	Espargo	Verdes	Recheio	0,015 ± 0,003	47% ± 3,4	53%	44%	56%
Hortícolas	Feijão verde	Largo	Recheio	0,028 ± 0,002	90% ± 5,2	10%	95%	5%
Frutas	Figo da Índia		Recheio	0,160 ± 0,028	61% ± 3,5	39%	N/A	N/A

Carnes	Fraldinha de vitela	Plate	Frimarc	0,713 ± 0,080	90% ± 4,5	10%	N/A	N/A
Carnes	Frango peito		Avialgoz	0,091 ± 0,005	86% ± 1,5	14%	43%	57%
Carnes	Frango pequeno	Inteiro (c/ carcaça)	Avialgoz	0,700 ± 0,020	93% ± 1,1	7%	77%	23%
Carnes	Frango pequeno	Inteiro (s/ carcaça)	Avialgoz	0,700 ± 0,020	59% ± 0,4	41%	64%	36%
Carnes	Frango perna		Avialgoz	0,109 ± 0,006	84% ± 3,0	16%	34%	66%
Carnes	Galinha	Inteiro (c/ carcaça)	Avialgoz	3,030 ± 0,165	91% ± 0,5	9%	N/A	N/A
Carnes	Galinha	Inteiro (s/ carcaça)	Avialgoz	3,030 ± 0,165	61% ± 1,0	39%	N/A	N/A
Carnes	Galinha peito		Avialgoz	0,431 ± 0,026	91% ± 1,2	9%	N/A	N/A
Carnes	Galinha perna		Avialgoz	0,461 ± 0,039	87% ± 1,7	13%	N/A	N/A
Hortícolas	Hortelã (5 ramos)	Portugal	Carlos Gil Unipessoal	0,010 ± 0,002	50% ± 8,7	50%	N/A	N/A
Frutas	Kiwi	Portugal	Carlos Gil Unipessoal	0,140 ± 0,009	79% ± 2,1	21%	81%	19%
Frutas	Kumquat		Recheio	0,007 ± 0,001	45% ± 10,0	56%	N/A	N/A
Frutas	Laranja	África	Carlos Gil Unipessoal	0,298 ± 0,026	56% ± 2,6	44%	69%	31%
Frutas	Limão		Carlos Gil Unipessoal	0,128 ± 0,028	61% ± 1,1	39%	61%	39%
Frutas	Lima	Calibre 46/42	Recheio	0,070 ± 0,005	61% ± 3,7	39%	N/A	N/A
Frutas	Litchi		Recheio	0,017 ± 0,003	59% ± 4,0	41%	N/A	N/A
Carnes	Lombinho de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	0,713 ± 0,095	70% ± 4,8	30%	N/A	N/A
Carnes	Lombinho de vaca	Plate	Frimarc	1,452 ± 0,138	91% ± 1,6	9%	N/A	N/A
Carnes	Lombo de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	4,493 ± 0,564	72% ± 5,2	28%	98%	2%
Frutas	Maçã	Fuji 75/80	Carlos Gil Unipessoal	0,222 ± 0,023	76% ± 1,1	24%	90%	10%
Frutas	Maçã Reineta	Parda 90/95	Recheio	0,256 ± 0,018	77% ± 0,7	23%	N/A	N/A
Carnes	Maminha de vitela	Argentina Devesa	Frimarc	1,063 ± 0,229	79% ± 0,8	21%	N/A	N/A
Carnes	Maminha de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	0,321 ± 0,023	74% ± 6,9	26%	N/A	N/A
Hortícolas	Mandioca		Carlos Gil Unipessoal	1,084 ± 0,168	73% ± 3,0	27%	N/A	N/A
Frutas	Manga	Avião Brasil	Carlos Gil Unipessoal	0,451 ± 0,016	64% ± 1,0	36%	68%	32%
Frutas	Maracujá	Portugal	Carlos Gil Unipessoal	0,062 ± 0,003	47% ± 3,8	53%	N/A	N/A

Frutas	Marmelo		Recheio	0,324 ± 0,024	73% ± 4,1	27%	79%	21%
Frutas	Meloa	Galia	Recheio	0,846 ± 0,087	65% ± 3,5	35%	59%	41%
Frutas	Morango		Recheio	0,027 ± 0,005	94% ± 3,5	6%	96%	4%
Hortícolas	Nabiça (folhas)	Portugal	Carlos Gil Unipessoal	0,145 ± 0,105	39% ± 3,9	61%	N/A	N/A
Hortícolas	Nabo	Sem rama	Recheio	0,164 ± 0,022	74% ± 5,6	26%	51%	49%
Frutas	Papaia	Brasil	Carlos Gil Unipessoal	0,535 ± 0,057	66% ± 2,5	34%	63%	37%
Carnes	Pato	Inteiro (c/ carcaça)	Avialgoz	2,587 ± 0,087	92% ± 1,1	8%	75%	25%
Carnes	Pato	Inteiro (s/ carcaça)	Avialgoz	2,587 ± 0,088	50% ± 1,4	50%	60%	40%
Carnes	Pato peito		Avialgoz	0,366 ± 0,009	82% ± 4,3	18%	N/A	N/A
Carnes	Pato perna		Avialgoz	0,289 ± 0,014	74% ± 5,9	26%	N/A	N/A
Carnes	Peito de perú		Avicasal	2,488 ± 0,133	96% ± 1,2	4%	N/A	N/A
Hortícolas	Pepino		Carlos Gil Unipessoal	0,288 ± 0,016	85% ± 4,5	15%	64%	36%
Frutas	Pêra rocha	Calibre 60+	Recheio	0,137 ± 0,013	77% ± 2,1	23%	78%	22%
Frutas	Physalis	Nativa	Continente	0,006 ± 0,001	83% ± 23,6	17%	N/A	N/A
Carnes	Picanha	USA OMAHA	Magomeat	1,044 ± 0,063	76% ± 3,4	24%	N/A	N/A
Hortícolas	Pimento	Amarelo	Recheio	0,151 ± 0,013	83% ± 4,0	17%	71%	29%
Hortícolas	Pimento	Verde	Carlos Gil Unipessoal	0,313 ± 0,066	83% ± 1,9	17%	71%	29%
Frutas	Pitaia	Vermelha	Recheio	0,554 ± 0,053	62% ± 4,4	38%	N/A	N/A
Carnes	Pojadouro porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	2,508 ± 0,194	79% ± 3,6	21%	N/A	N/A
Carnes	Presa porco Ibérico	Espanha	Marques & Ribeiro	0,679 ± 0,165	82% ± 3,2	18%	N/A	N/A
Carnes	Rabadilha de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	1,670 ± 0,066	87% ± 2,7	13%	N/A	N/A
Frutas	Romã		Carlos Gil Unipessoal	0,427 ± 0,028	53% ± 6,7	47%	50%	50%
Carnes	Salsicha de porco	Toscana (Vital)	Megal	0,089 ± 0,001	100% ± 0,0	0%	N/A	N/A
Frutas	Tamarindo	Nativa	Continente	0,009 ± 0,000	43% ± 3,1	57%	N/A	N/A
Carnes	Tira de entrecosto de porco		Sicasal	0,554 ± 0,068	100% ± 0,0	0%	72%	28%
Carnes	Tira de entrecosto de porco	Desmanchado à mão (comprado vão de porco)	Aviludo	0,474 ± 0,032	100% ± 0,0	0%	N/A	N/A
Frutas	Tomate	Salada	Carlos Gil Unipessoal	0,188 ± 0,022	83% ± 1,8	17%	85%	15%
Frutas	Toranja	Vermelha	Recheio	0,217 ± 0,026	59% ± 3,8	41%	65%	35%

Frutas	Uva branca sem grainha	Pesado com engaço (unidade)	Continente	0,007 ± 0,001	91% ± 13,1	9%	86%	14%
Frutas	Uva tinta	Pesado com engaço (unidade)	Carlos Gil Unipessoal	0,123 ± 0,025	97% ± 4,4	3%	82%	18%

Fonte: elaboração própria.

Legenda: PB – peso bruto | kg – quilograma | PL – peso líquido | D – desperdício | TCA – tabela de composição dos alimentos | c/ - com | s/ - sem | DP – desvio-padrão

Os alimentos em que a taxas de desperdício deste trabalho foram iguais à taxa de desperdício da TCA foram: batata agria, batata-doce, cenoura, limão e codorniz inteiro sem carcaça. Os alimentos que apresentaram uma diferença de 5 p.p. face à TCA foram: abacate hassan maturado, abacaxi, alface, banana, cebola, clementina, espargos, feijão verde, frango pequeno inteiro sem carcaça, kiwi, manga, morango, papaia, pêra rocha, romã, tomate e uva branca sem grainha.

As PE/PL de alguns alimentos não foram possíveis de obter através da TCA, então foi colocado o código de N/A, que significa "não aplicável". Os alimentos que não estavam disponíveis pela TCA são: acém redondo/bife do ancho/chorizo, agulha de porco, alcatra de vitela, alcatra de porco, banana pão, batata miúda, bife da vazia, cachaço sem osso porco preto, cachaço com osso porco, carré de porco, cebola roxa, chã de fora porco, chispe, chuchu, codorniz peito, codorniz perna, couve coração de boi, figo da Índia, fraldinha de vitela, galinha inteira com carcaça, galinha inteira sem carcaça, galinha peito, galinha perna, hortelã, kumquat, lima, litchi, lombinho de porco, lombinho de vaca, maçã reineta, maminha de vitela, maminha de porco, mandioca, maracujá, nabiça, pato peito, pato perna, peito de peru, physalis, picanha, pitaia vermelha, pojadouro porco, presa porco ibérico, rabadilha porco, salsicha de porco, tamarindo e tiras de entrecosto de porco. Os cogumelos, os pimentos e os cortes das carnes deste trabalho aparecem discriminados, no entanto, na TCA não aparecem discriminados e em tanto pormenor.

5. Discussão

Algumas frutas e hortícolas podem ser reaproveitadas como subprodutos, decorações ou até mesmo para combustão. Algumas espinhas, nervos, ossos e aparas podem ser utilizadas para o fabrico de molhos e caldos. Assim, quando há reaproveitamento direto na cozinha/bar, o desperdício não deve ser considerado (BC Cook Articulation Commitee, 2015). Este facto pressupõe que serão elaboradas fichas técnicas de produção para esses molhos e/ou caldos, e que as decorações ou subprodutos gerados são incluídos nas devidas fichas técnicas correspondes. No caso da combustão, embora seja um aproveitamento, dado que este não está diretamente ligado com a cozinha/bar, trata-se da mesma forma como se fosse uma PNE.

Este trabalho incidiu sobre as pesagens médias e os TR de frutas, hortícolas, fungos e carnes. Alguns peixes já tinham sido estudados por Pedrosa, Costa, Lobato, Mendes e Oliveira (2014), facto que conduziu este trabalho para outras categorias de alimentos. Agora os gestores de R&B podem replicar os procedimentos descritos na metodologia, bem como utilizar as fórmulas descritas, a fim de elaborarem as suas próprias taxas de desperdício. Caso não seja possível, se os estabelecimentos de R&B utilizarem os mesmos alimentos e respetivos fornecedores descritos neste trabalho poderão guiar-se pelas taxas aqui apresentadas, corroborando com Ribeiro (2015).

A banana e a banana pão apresentam desperdícios com apenas 1 p.p. de diferença. Quando não seja possível elaborar um TR para os dois alimentos, pode apenas realizar-se a um dos alimentos, pois a diferença registada é mínima. Já a batata agria, a batata miúda e a batata-doce apresentam desperdícios diferentes, então é aconselhado o TR para ambos os alimentos. A cebola e a cebola roxa apresentam taxas de desperdícios semelhantes, quando não seja possível a elaboração dos seus TR em separado, aconselha-se a que se use a taxa média de desperdício de 10%. Os cogumelos portobello, marron, shitake e branco apresentam taxa de desperdícios que variam entre os 5% e os 14%, com uma média de 10%. Caso não seja possível a elaboração do TR para cada um dos fungos, pode optar-se pela utilização da média.

Os alimentos couve coração de boi e couve roxa apresentam taxas de desperdícios bastantes diferenciadas. Assim, aconselha-se a que os TR individuais sejam efetuados. Os citrinos: laranja, limão, lima e toranja apresentam taxas de desperdício entre os 39% e 44%. Assim, quando não seja possível efetuar o TR a todos os alimentos cítricos mencionados pode usar-se a média de referência 41%. Uma vez que a clementina e o kumquat apresentaram taxas de desperdício bastante diferentes dos restantes citrinos, então é recomendado que seja efetuado uma TR em separado.

As maçãs fugi e reineta apresentam uma diferença de 1 p.p. na taxa de desperdício, quando não seja possível elaborar um TR aos dois alimentos, pode apenas realizar-se a um dos alimentos ou a média de 23,5%. Os pimentos amarelo e verde apresentam ambos a mesma taxa de desperdícios, o que significa que não é necessário efetuar TR a todos os pimentos e respetivas cores. As uvas brancas sem grainha e tinta com grainha apresentam dispersão nas taxas de desperdícios apresentadas, o que se traduz em TR obrigatórios para

ambos os alimentos. Também para os coentros e para a hortelã devem ser elaborados TR em separado.

Para os alimentos que sejam desmanchados à mão pelos estabelecimentos de R&B, é aconselhado que sejam efetuados TR, pois por comparação entre o cachaço sem osso de porco e o cachaço com osso de porco, pode verificar-se uma diferença de 30 p.p.. Nas aves de capoeira: codorniz, frango e galinha, podem generalizar-se as taxas de desperdício com carcaça para uma média de 8%, sem carcaça de 41%, os peitos de 11% e as pernas de 14%. Já o TR do pato deve ser realizado à parte pela sua dispersão em comparação com as restantes aves de capoeira.

O cachaço sem osso de porco preto, as salsichas de porco e as tiras de entrecosto da Sicasal e as tiras de entrecosto desmanchadas à mão, apresentaram 0% de taxa de desperdício, tornando-se nos alimentos mais rentáveis por entre os analisados. Em seguida, as uvas tintas com uma taxa de desperdício de 3%; o peito de peru com uma taxa de desperdício de 4%; a alcatra de vitela, os cogumelos marron e a couve roxa com folhas com uma taxa de desperdício de 5%. Já os alimentos menos rentáveis são: os coentros e a nabiça, ambos com uma taxa de desperdício de 61%; o tamarindo com uma taxa de desperdício de 57%; o kumquat com uma taxa de desperdício de 56%; os espargos e o maracujá, ambos com uma taxa de desperdício de 53%; a hortelã e o pato inteiro sem carcaça, ambos com uma taxas de desperdício de 50%.

6. Conclusão

Aquando da compra dos alimentos, é importante que o gerente de R&B saiba qual a taxa de desperdício de cada alimento, para a comparação entre fornecedores. Se as fichas técnicas forem apresentadas como uma receita de culinária, será impossível calcular os seus custos, dessa forma, este trabalho prevê o PB médio de alguns alimentos. Por outro lado, se as fichas técnicas de custos contemplarem apenas o PL dos alimentos, o PVP poderá ser fixado incorretamente, levando a perdas enormes nos estabelecimentos de R&B. Assim, os estabelecimentos de R&B devem ter o conhecimento das taxas de desperdício dos alimentos com que operam diariamente. É possível incorporar no preço de custo, o valor do desperdício, sendo imputado ao cliente, não sendo suportado pelo estabelecimento de R&B. Quando seja possível, os estabelecimentos de R&B devem

efetuar os TR para os alimentos que utilizam. Quando não seja possível a realização dos TR, este trabalho apresenta taxas de desperdícios para um total de 104 alimentos, por entre frutas, hortícolas, carnes e fungos. A pesquisa tornou-se bastante exaustiva dada a diversidade de categoria de alimentos, a quantidade e a diferenciação da tabela de referência, a TCA. Segundo os resultados obtidos provenientes dos alimentos analisados, podemos afirmar que, em média, as frutas apresentam uma taxa de desperdício de 32%, os produtos hortícolas 26%, os fungos 10% e as carnes de 18%. O grau de detalhe de alguns cortes da carne do trabalho apresentado acrescenta valor e traz relevância ao mesmo, dos 104 alimentos em estudos, 47 não tinham correspondência na TCA, apresentando-se como inovação para a indústria.

No entanto, não foram estudados peixes, por exemplo. A seleção de alimentos não foi totalmente exaustiva, dadas as restrições de carta do parceiro que nos forneceu as matérias-primas e o corte para pudermos prosseguir com o trabalho. Também o facto do trabalho se focar apenas nos TRCru e de alimentos frescos, descurando os TRCoz e os TR de conveniência. Poderão ser desenvolvidas investigações de comparação entre produtos que tenham PE e PNE, e produtos de quarta e quinta gama. Assim, será possível dar à indústria de R&B uma visão mais abrangente dos produtos que poderão ser mais vantajosos em termos monetários. Outro trabalho, poderá ser uma comparação entre vários fornecedores do mesmo alimento, por forma a elaborar uma tabela comprativa de taxas de desperdícios entre os diversos fornecedores. Um outro trabalho poderá considerar o TRCoz, com os mesmos ingredientes que são apresentados neste trabalho e comparar as perdas ocorridas. Podem ainda ser realizados TR de conveniência para os alimentos enlatados e para os produtos apresentados na TCA não apresentados neste trabalho. Poderá ainda investigar-se com a informação do PL/PE, o preço de compra líquido dos alimentos presentes neste trabalho, ou seja, acrescido do desperdício.

Este trabalho poderá interessar a investigadores e académicos, pois a literatura poderá contar com o PB médio de alguns alimentos para que seja possível transformar receitas de culinária em fichas técnicas de custos e também incorporar as taxas de desperdício no PVP das suas cartas, para os alimentos analisados neste trabalho. Para além deste valor acrescentado, é apresentada a taxa de desperdício do PL/PE e os valores de referência da TCA.

Agradecimentos

Um agradecimento especial ao restaurante *O Chefe Silvestre* que tornou a recolha de dados deste trabalho possível. À nutricionista Dr.ª Fabiana Duarte (cédula profissional 3851N) pela ajuda com a TCA.

Referências

Alam, M., Biswas, M., Ahmed, J., Hosain, M. A., Alam, A., M.H.H., K., & Molla, M. M. (2020). Physico-chemical properties, antioxidant activity and bioactive compounds inedible and non-edible portions of dragon fruit cultivars native to Bangladesh. *Food Research*, *7*(4), 194–203. https://doi.org/10.26656/fr.2017.7(4).243

Associação Portuguesa de Nutrição. (2021). *Colher Saber: Os Hortícolas na Alimentação* (E-book n.º 62). Associação Portuguesa de Nutrição.

BC Cook Articulation Committee. (2015). *Basic Kitchen and Food Service Management*. Victoria, B.C.

Blocker, L., & Hill, J. (2016). *Culinary Math* (4.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Brito, F. (2016). *Manual Prático de Gestão e Controlo de Alimentos e Bebidas*. Editora Épica.

Centro de Segurança Alimentar e Nutrição & Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge. (2007). *Tabela da Composição dos Alimentos* (Editorial do Ministério da Educação).

Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2008). *Food and Beverage Management* (4.ª ed.). Elsevier Ltd.

de Oliveira, M. G. (2020). Chapter 25 - Controlling costs and purchasing food. Em M. Gibson, *Food and Society* (pp. 447–471). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811808-5.00025-8

Direção Geral da Saúde. (2026). *Roda dos Alimentos* [Promoção da Alimentação Saudável]. Roda dos Alimentos. https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/roda-dos-alimentos/?_ga=2.107393537.2034338995.1704290984-1677835599.1704290984

Dittmer, P. R., & Keefe (III), J. D. (2009). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls* (9.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2016). *Food and Beverage Cost Control* (6.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Dopson, L. R., Hayes, D. K., & Miller, J. E. (2008). *Food and Beverage Cost Control* (4.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Dreesen, L., Nothnagel, M., & Wysocki, S. (2013). *Math for the Professional Kitchen*. John Wiley & Sons, Inc.

Edelstein, S. (2008). *Managing Food and Nutrition Services: For the Culinary, Hospitality, and Nutrition Professions*. Jones & Bartlett Learning.

Food Waste Reduction Alliance. (2016). *Analysis of U.S. Food Waste Among Food Manufacturers, Retailers, and Restaurants*. https://www.foodwastealliance.org/wp-content/uploads/2020/05/FWRA-Food-Waste-Survey-2016-Report_Final.pdf

Foskett, D., Paskins, P., Pennington, A., & Rippington, N. (2021). *The Theory of Hospitality and Catering* (14.ª ed.). Hachette UK.

Gabinete de Estratégia e Estudos. (2026). *Síntese Estatística Sectorial—Alojamento, Restauração e Similares (secção I)* (pp. 1–29). https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-setoriais/i-alojamento-restauracao-e-similares/56-restauracao-e-similares/2359-561-restaurantes-inclui-actividades-de-restauracao-em-meios-moveis/file

Gisslen, W. (2018). *Professional cooking* (9.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Gisslen, W., Griffin, M. E., & Bleu, L. C. (2007). *Professional Cooking for Canadian Chefs*. John Wiley & Sons, Inc.

Gomes, V. (2017). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lidel - edições técnicas.

Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2023). *Accounting and Financial Management in Foodservice Operations*. John Wiley & Sons, Inc.

Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2024). *Cost Control in Foodservice Operations*. John Wiley & Sons, Inc.

Instituto Nacional de Estatística. (2026). *Classificação portuguesa das atividades económicas*. CAE 56101 - Restaurantes tipo tradicional. https://smi.ine.pt/Categoria/Detalhes/2579746?modal=1

Jones, T. (2008). *Culinary Calculations: Simplified Math for Culinary Professionals* (2.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Kotschevar, L. H., & Withrow, D. (2008). *Management by menu* (4.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Lim, H. K., Tan, C. P., Karim, R., Ariffin, A. A., & Bakar, J. (2010). Chemical composition and DSC thermal properties of two species of Hylocereus cacti seed oil: Hylocereus undatus and Hylocereus polyrhizus. *Food Chemistry*, *119*(4), 1326–1331. https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2009.09.002

Livingston, G. (2012). *Food Service Systems: Analysis, Design and Implementation*. Academic Press.

Lynch, F. T. (2012). *The Book of Yields: Accuracy in Food Costing and Purchasing* (8.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Maciel, B. L. L. (org), Freitas, E. P. S. (org), Passos, T. S. (org), Salha, A. M. V. (colab), Alves, A. K. de A. (colab), Bezerra, D. V. F. (colab), Pontes, F. M. C. (colab), Gurgel, H. N. (colab), Rodrigues, L. B. A. (colab), Nascimento, S. S. da C. (colab), & Souza, S. R. G. de (colab). (2021). *Manual para elaboração de Fichas Técnicas de Preparação e oficinas culinárias*. EDUFRN.

McVety, P. J., Ware, B. J., & Ware, C. L. (2009). *Fundamentals of Menu Planning* (3.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Miller, J. E., Hayes, D. K., & Dopson, L. R. (2002). *Food and Beverage Cost Control* (2.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Ojugo, C. (2010). *Practical Food & Beverage Cost Control* (2.ª ed.). Delmar Cengage Learning.

Pedrosa, E., Costa, C., Lobato, L., Mendes, S., & Oliveira, B. (2014). Estudo de Partes Edíveis de Alguns Peixes. *Revistas Nutrícias*, *20*, 20–24.

Pereira, I. F. T. (2018). *Elaboração de especificações para avaliação qualitativa e quantitativa de frutas para controlo do produto nas várias fases de produção* [Universidade Nova de Lisboa].

Ribeiro, J. (2015). *A Gestão na Restauração—Práticas de F&B*. Ex-libris.

Sá, F. C. M., Fernandes, P. O., & Ramalhosa, E. (2019). *Manual sobre rotulagem de géneros alimentícios: Projeto "Viver na Casa da Avó"* (IPB-Instituto Politécnico de Bragança, pp. 1–32).

Sanders, E. E. (2020). *Food, Labor, and Beverage Cost Control: A Concise Guide, Second Edition*. Waveland Press.

Serra, J. J. S. (2016). *Evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de Pera Rocha na Região do Oeste* [Instituto Superior de Gestão].

Silvestre, D., Serra, M., & M. Afonso, C. (2021). Análise do menu de um restaurante de grelhados no carvão – Um estudo de caso. *Tourism and Hospitality International Journal*, 17(1), 114–137. https://doi.org/10.57883/thij17(1)2021.30921

Silvestre, D., Serra, M., Afonso, C. M., Pinto, E., & de Almeida, C. M. (2022). Development of an Online Holistic Standardized Recipe: A Design Science Approach. *Sustainability*, 14(9), Artigo 9. https://doi.org/10.3390/su14095330

Silvestre, D., Almeida, S., & Espartel, L. B. (2025). Unveiling the digital dining revolution: Exploring the adoption and implications of digital restaurant menus in food and beverage enterprises . *Tourism and Hospitality Research*. https://doi.org/10.1177/14673584251356789

Stylianou, K. S., McDonald, E., Fulgoni III, V. L., & Jolliet, O. (2020). Standardized Recipes and Their Influence on the Environmental Impact Assessment of Mixed Dishes: A Case Study on Pizza. *Sustainability*, *12*(22), Artigo 22. https://doi.org/10.3390/su12229466

Torres, C. E. G. (2020). *Macroelementos, elementos traza y metales tóxicos en comidas preparadas para microondas* [Universidade de la Laguna].

INNOVATION AS THE MISSING LINK BETWEEN PORTER'S GENERIC STRATEGIES AND COMPETITIVENESS IN KENYA'S BRONZE-ACCREDITED HOSPITALITY FACILITIES

Kennedy Maithya

Maseno University, Gretsa University, Kenya

Abstract | Bronze-Accredited Hospitality Facilities (BAHFs) constitute a substantial segment of Kenya's classified hospitality industry but operate under considerable resource, technological, and competitive constraints. This study examined whether innovation explains the relationship between Porter's Generic Strategies and competitiveness among BAHFs in Kenya. Specifically, the study assessed the effects of differentiation, cost leadership, and focus strategies on competitiveness, their effects on innovation, and the mediating role of innovation in the strategy–competitiveness relationship. Guided by Porter's Generic Strategies Framework and Dynamic Capabilities Theory, the study adopted a positivist paradigm and a quantitative cross-sectional survey design. Data were collected from managers and supervisors of 347 BAHFs, with two respondents targeted from each establishment. The data were analysed using confirmatory factor analysis and covariance-based structural equation modelling. Differentiation ($\beta = 0.330$, $p < 0.001$), cost leadership ($\beta = 0.295$, $p < 0.001$), and focus ($\beta = 0.198$, $p < 0.001$) positively influenced competitiveness. The three strategies also significantly influenced innovation, while innovation positively influenced competitiveness ($\beta = 0.548$, $p < 0.001$). Innovation fully mediated the relationships between differentiation and competitiveness and between focus and competitiveness, while partial mediation was established for cost leadership. The findings indicate that competitive strategies alone provide an incomplete explanation of competitiveness among resource-constrained hospitality facilities. Rather, innovation represents an important organisational mechanism through which strategic positioning is translated into customer value, operational efficiency, and competitive outcomes. The study therefore extends Porter's Generic Strategies Framework by demonstrating the mediating role of innovation within a lower-tier hospitality context in a developing economy.

Keywords | Competitive strategies, Competitiveness, Differentiation, Cost leadership, Focus strategy, Innovation, Hospitality facilities, Kenya

1. Introduction

Bronze-Accredited Hospitality Facilities (BAHFs) constitute the largest segment of Kenya's classified hospitality industry and contribute to employment creation, domestic tourism, entrepreneurship, and local economic activity (Kenya National Bureau of Statistics [KNBS], 2023; Tourism Regulatory Authority [TRA], 2023). Despite their importance, many lower-category hospitality establishments operate under financial, technological, managerial, and human-resource constraints that can limit their ability to create distinctive customer value, maintain operational efficiency, and respond to changing market expectations. These constraints make competitiveness an important concern for BAHFs seeking to remain viable within an increasingly dynamic hospitality environment.

The competitiveness challenge is reflected in weaknesses relating to service consistency, customer retention, responsiveness, operational efficiency, and technology adoption (KNBS, 2023; TRA, 2023). Unlike larger and higher-category hotels, many BAHFs have limited resources with which to invest in sophisticated technologies, extensive marketing systems, or major physical improvements. Consequently, their competitive advantage may depend less on the scale of investment and more on how effectively available resources are strategically configured and continuously improved.

Porter's Generic Strategies Framework provides an established basis for understanding such strategic positioning through differentiation, cost leadership, and focus (Porter, 1985). Differentiation seeks to create distinctive customer value, cost leadership emphasises efficiency and cost control, while focus directs organisational resources towards particular customer segments or market niches. However, strategic positioning alone may not adequately explain competitiveness in contemporary hospitality environments characterised by changing customer expectations, technological development, and competitive uncertainty. The critical issue is therefore not only which strategy a hospitality facility adopts, but also how that strategy is translated into operational and market outcomes.

Innovation provides a potentially important mechanism in this process. Hospitality firms can employ service, process, technological, organisational, and market innovations to improve customer experiences, operational efficiency, adaptability, and responsiveness

(Clauss et al., 2021; Sigala, 2020). Innovation may enable differentiation strategies to generate distinctive services, cost leadership strategies to achieve efficiency through improved processes, and focus strategies to respond more effectively to the needs of specific customer segments. Recent hospitality research similarly indicates that innovation and digitalisation can shape how firms convert strategic resources and practices into competitive outcomes.

Recent evidence has demonstrated the growing importance of innovation capability in enhancing competitiveness among hospitality firms and other resource-constrained enterprises in developing economies. In the Kenyan hospitality context, Musoga et al. (2025) found that service innovation strengthened hotels' ability to respond to changing customer needs and improve service-related outcomes. Similarly, evidence from Sub-Saharan Africa indicated that firms' internal knowledge capabilities supported innovation and, consequently, improved firm performance (Rukundo & Byamukama, 2025). Among Nigerian SMEs, Ogbaini et al. (2024) further established that innovativeness was positively associated with firm performance, highlighting the importance of innovation-oriented capabilities in resource-constrained business environments. Collectively, these findings suggest that innovation can serve not only as a direct source of competitive advantage but also as a mechanism through which strategic choices are converted into improved competitiveness. This provides a basis for examining innovation as a mediating variable between Porter's Generic Strategies and the competitiveness of Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

The central logic of the present study is therefore that Porter's Generic Strategies may influence competitiveness both directly and indirectly through innovation. The study consequently addresses three related questions: To what extent do differentiation, cost leadership, and focus strategies influence the competitiveness of BAHFs? To what extent do these strategies influence innovation? And does innovation mediate the relationship between Porter's Generic Strategies and competitiveness?

By addressing these questions, the study extends Porter's Generic Strategies Framework by positioning innovation as an organisational mechanism through which strategic orientations are converted into competitive outcomes. Using covariance-based structural equation modelling, the study evaluates the direct relationships between the

three competitive strategies and competitiveness, the relationships between competitive strategies and innovation, and the mediating role of innovation among BAHFs in Kenya.

2. Theoretical Framework and Hypotheses Development

2.1 Porter's Generic Strategies and Competitiveness

Porter's Generic Strategies Framework (Porter, 1985) remains one of the most influential perspectives for explaining how organisations achieve competitive advantage. The framework proposes that firms attain superior performance by pursuing one or more strategic orientations, namely differentiation, cost leadership, and focus. Differentiation enables organisations to create superior customer value through unique products, services, or experiences, whereas cost leadership seeks to achieve operational efficiency that allows firms to offer competitive prices without sacrificing acceptable quality. Focus strategy, in contrast, concentrates organisational resources on serving specific customer segments or niche markets more effectively than competitors.

Within the hospitality industry, these strategies have been widely associated with improved organisational performance because hotels operate in highly competitive environments characterised by fluctuating demand, increasing customer expectations, and rapid technological change (Enz, 2011; Kandampully et al., 2015). Differentiation through superior service quality, personalised customer experiences, and brand positioning has consistently been linked with stronger customer loyalty and higher occupancy levels. Similarly, cost leadership enables hospitality firms to improve profitability through efficient resource utilisation and process optimisation, while focus strategy enhances competitiveness by aligning services with the needs of clearly defined market segments.

Although extensive empirical evidence supports positive associations between Porter's Generic Strategies and organisational performance, findings remain inconsistent within lower-tier hospitality establishments operating under severe financial and technological constraints (Booyens & Rogerson, 2016; Donbesuur et al., 2020). Many studies have examined the direct influence of competitive strategies on organisational outcomes while paying limited attention to the organisational capabilities through which these strategies

generate sustained competitiveness. Consequently, understanding the mechanisms linking strategic orientation to competitive outcomes remains an important theoretical challenge within hospitality research.

2.2 Innovation as a Strategic Capability

Innovation has become an important source of competitive advantage in hospitality because it enables organisations to respond to changing customer expectations, technological developments, and competitive pressures (Clauss et al., 2021; Sigala, 2020). In hospitality settings, innovation extends beyond technological adoption to include changes in service delivery, operational processes, organisational practices, customer relationship management, and marketing. These forms of innovation can improve both customer value and organisational efficiency.

From the perspective of Dynamic Capabilities Theory, innovation represents an organisational capability through which firms integrate, build, and reconfigure resources in response to changing environments (Teece et al., 1997; Teece, 2018). This perspective is particularly relevant to BAHFs because resource constraints make the effective reconfiguration of existing resources important for maintaining competitiveness. Innovation allows facilities to modify services, processes, technologies, and customer-engagement practices without necessarily requiring the level of investment associated with higher-category establishments.

Importantly, this study does not conceptualise innovation as an additional generic strategy alongside differentiation, cost leadership, and focus. Porter's Generic Strategies describe the *strategic direction* through which a firm seeks to compete, whereas innovation describes *an organisational process and capability* through which that strategic direction can be implemented and adapted. A differentiation strategy, for example, establishes an intention to create distinctive customer value, but innovation provides the means through which such distinctiveness can be continuously renewed. Similarly, cost leadership establishes an emphasis on efficiency, while process and technological innovation can provide mechanisms for achieving and sustaining such efficiency. Focus establishes attention to particular customer segments, while service

customisation and market innovation can enable the facility to respond effectively to those segments.

Innovation is therefore positioned as a mediator because it explains *how* and *through what organisational process* strategic orientation is translated into competitiveness. Treating innovation as an independent predictor would establish that innovation is associated with competitiveness but would not explain whether strategic choices stimulate innovation that subsequently produces competitive outcomes. The mediating specification therefore provides a stronger explanation of the strategy–competitiveness relationship.

2.3 Innovation as the Missing Link in Porter's Generic Strategies

Porter's Generic Strategies Framework explains how firms position themselves to achieve competitive advantage through differentiation, cost leadership, and focus (Porter, 1985). However, the framework provides comparatively less explanation of the organisational processes through which strategic positioning is continuously converted into competitive outcomes under changing environmental conditions. Contemporary hospitality environments require firms to respond to digital transformation, changing consumer preferences, service expectations, and competitive intensity. Strategic positioning must therefore be accompanied by organisational capabilities that allow strategies to be implemented and renewed.

The present study argues that innovation provides such a mechanism. Differentiation requires continuous development of distinctive services and customer experiences; cost leadership increasingly depends on process improvement, technology adoption, and operational efficiency; and focus requires the ability to adapt services to particular customer segments. Innovation consequently connects strategic intent with implementation.

This causal ordering is important to the theoretical model. Porter's Generic Strategies are specified as antecedent strategic orientations, innovation as the intervening organisational capability, and competitiveness as the outcome. The model therefore proposes that strategic orientation can stimulate innovation and that innovation subsequently contributes to competitiveness. Direct effects are retained because

competitive strategies may also influence competitiveness without passing entirely through innovation.

This conceptualisation integrates Porter's strategic positioning perspective with Dynamic Capabilities Theory. Porter explains the strategic direction of competition, while Dynamic Capabilities Theory explains the organisational capacity to adapt and reconfigure resources in implementing that direction. Innovation consequently occupies a distinct theoretical position as the mechanism connecting strategic positioning with competitive outcomes. Empirical research has established links between innovation and hospitality firm outcomes, but comparatively less attention has been given to innovation as an intervening mechanism between generic strategies and competitiveness, particularly among resource-constrained hospitality establishments in developing economies.

2.4 Hypotheses Development

2.4.1 Differentiation strategy and competitiveness.

Differentiation enables hospitality firms to distinguish themselves through superior service quality, distinctive customer experiences, value-added services, and brand positioning. Such differentiation can strengthen customer satisfaction, loyalty, and perceived value, thereby improving competitiveness. Accordingly, the study hypothesized that:

H1: Differentiation strategy positively influences the competitiveness of Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

2.4.2 Cost leadership strategy and competitiveness.

Cost leadership emphasises operational efficiency, resource optimisation, and cost control while maintaining acceptable service standards. Efficient resource utilisation can enable hospitality facilities to offer competitive prices and remain attractive to price-sensitive customers. Accordingly:

H2: Cost leadership strategy positively influences the competitiveness of Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

2.4.3 Focus strategy and competitiveness.

Focus strategy directs organisational resources towards clearly defined customer segments or market niches. By tailoring services to the needs of specific customer groups, hospitality facilities can improve customer alignment, responsiveness, and loyalty. Therefore:

H3: Focus strategy positively influences the competitiveness of Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

2.4.4 Porter's generic strategies and innovation.

Strategic orientation can create the organisational context within which innovation develops. Differentiation may encourage service and market innovation, cost leadership may stimulate process and technological innovation, while focus may encourage customer-oriented and market innovations. The general hypothesis was therefore disaggregated into three testable relationships:

H4a: Differentiation strategy positively influences innovation among Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

H4b: Cost leadership strategy positively influences innovation among Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

H4c: Focus strategy positively influences innovation among Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

2.4.5 Innovation and competitiveness.

Innovation can strengthen competitiveness by improving service quality, operational flexibility, customer experience, adaptability, and responsiveness to market changes. Therefore:

H5: Innovation positively influences the competitiveness of Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

2.4.6 The mediating role of innovation.

Dynamic Capabilities Theory suggests that organisations require capabilities that enable them to reconfigure resources and convert strategic intentions into adaptive organisational actions. In this study, innovation represents the mechanism through which differentiation, cost leadership, and focus strategies can be translated into improved competitiveness. Therefore:

H6: Innovation mediates the relationship between Porter's Generic Strategies and the competitiveness of Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya.

3. Methodology

3.1 Research Design and Sample

This study adopted a positivist research paradigm and employed a quantitative cross-sectional survey design to examine the relationships among Porter's Generic Strategies, innovation, and competitiveness. The cross-sectional design was appropriate because data on the study constructs were collected at a single point in time and analysed to test the hypothesized relationships among latent constructs.

The study targeted managers and supervisors of Bronze-Accredited Hospitality Facilities (BAHFs) in Kenya because these respondents were expected to possess relevant strategic and operational knowledge concerning organisational strategies, innovation activities, service delivery, and competitiveness. The sampling frame comprised 347 Bronze-Accredited Hospitality Facilities (BAHFs), with one manager and one supervisor targeted from each establishment, resulting in 694 targeted respondents and 694 questionnaires distributed. Of the questionnaires distributed, 589 were returned, representing an overall response rate of 84.9%. Following data screening, all 589 returned questionnaires were complete and considered valid for analysis. The individual respondent constituted the unit of observation, while the BAHF constituted the organisational context of the study. The two respondents from each establishment were analysed as separate observations because each provided an independent assessment

based on their position and knowledge of the facility. The responses were not aggregated into a single facility-level score.

3.2 Measurement of Constructs

The study used previously validated measurement scales adapted to the context of Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya. The questionnaire used a five-point Likert scale ranging from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree. Items were reviewed and contextualised to ensure that the wording was relevant to lower-category hospitality establishments while retaining the conceptual meaning of the original measures.

We measured the differentiation strategy through items addressing service uniqueness, quality enhancement, brand positioning, customer relationship management, and value-added services. Cost leadership was measured through items addressing operational efficiency, cost control, supply-chain efficiency, economies of scale, and cost-based pricing. Focus strategy was measured through items addressing market segmentation, customer specialisation, service customisation, geographical concentration, and niche positioning. Innovation was operationalised through service, process, technological, organisational, and market innovation. Competitiveness was measured through indicators relating to customer satisfaction, service quality, market performance, adaptability, and financial performance.

Table 1 presents the individual measurement items, their sources, adaptations made for the BAHF context, and the final item codes used in the questionnaire.

Table 1. Measurement Items, Sources and Adaptation

Construct	Items	Source/Basis	Adaptation
Differentiation Strategy	DS1–DS5	Porter (1985)	Contextualised to BAHFs
Cost Leadership Strategy	CL1–CL5	Porter (1985)	Contextualised to BAHFs
Focus Strategy	FS1–FS5	Porter (1985)	Contextualised to BAHFs
Innovation	IN1–IN5	Crossan and Apaydin (2010); Clauss et al. (2021)	Adapted to hospitality operations and BAHF context
Competitiveness	COMP1–COMP5	Enz (2011); Kandampully et al. (2015)	Adapted to the competitiveness context of BAHFs

Source: The author.

Note. Each construct was measured using five reflective items on a five-point Likert scale ranging from 1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree. Items were adapted and contextually worded for BAHFs while retaining the conceptual meaning of the original measures.

3.3 Data Analysis

Data were analysed using IBM SPSS Statistics and AMOS 29. Descriptive statistics were first computed to summarise respondent characteristics and construct distributions. Measurement reliability and validity were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability (CR), average variance extracted (AVE), and confirmatory factor analysis (CFA). Discriminant validity was evaluated using the Fornell–Larcker criterion.

The hypothesised relationships were examined using covariance-based structural equation modelling (CB-SEM). Model fit was evaluated using multiple goodness-of-fit indices, including the chi-square statistic (χ^2/df), Comparative Fit Index (CFI), Tucker–Lewis Index (TLI), Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Standardised Root Mean Square Residual (SRMR), and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Direct effects were assessed using standardised path coefficients and their associated significance levels, while the mediating role of innovation was examined using bootstrap procedures with bias-corrected confidence intervals.

3.4 Ethical Considerations

Ethical approval was obtained from the relevant university ethics committee before data collection commenced. Research authorisation was granted by the National Commission for Science, Technology and Innovation (NACOSTI). Participation was voluntary, informed consent was obtained from all respondents, and confidentiality and anonymity were assured throughout the study.

4. Results

4.1 Measurement Model Assessment

The measurement model was evaluated using confirmatory factor analysis (CFA) to establish construct reliability and validity. As presented in Table 2, all constructs demonstrated satisfactory internal consistency, with Cronbach’s alpha and composite

reliability (CR) values exceeding the recommended threshold of 0.70. Convergent validity was established because the average variance extracted (AVE) values exceeded 0.50, and the standardised factor loadings met acceptable levels.

Discriminant validity was assessed using the Fornell–Larcker criterion. The square roots of the AVE values, reported on the diagonal of Table 2, exceeded the corresponding inter-construct correlations, indicating that each construct shared greater variance with its own indicators than with the other constructs. The results therefore provided evidence of satisfactory discriminant validity.

The Fornell-Larcker criterion was retained as the discriminant-validity assessment reported for the present model.

Table 2. Reliability, convergent validity, and discriminant validity

Construct	α	CR	AVE	1	2	3	4	5
1. Differentiation	0.923	0.928	0.721	**0.849**				
2. Cost Leadership	0.901	0.907	0.662	0.541	**0.814**			
3. Focus	0.915	0.919	0.694	0.486	0.518	**0.833**		
4. Innovation	0.936	0.940	0.757	0.612	0.548	0.501	**0.870**	
5. Competitiveness	0.941	0.945	0.774	0.593	0.557	0.468	0.648	**0.880**

Source: The author.

Note. Values on the diagonal (bold) represent the square roots of AVE. α = Cronbach's alpha; CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted.

4.2 Structural Model Assessment

Following validation of the measurement model, the hypothesised structural model was estimated using covariance-based structural equation modelling (CB-SEM). The model exhibited satisfactory goodness-of-fit, with all fit indices exceeding recommended thresholds (Table 3), indicating that the proposed model adequately represented the observed data (Hair et al., 2022).

Table 3. Model Fit Indices

Fit Index	Recommended	Measurement Model	Structural Model
χ^2/df	< 3.00	1.874	1.912
GFI	> 0.90	0.954	0.951
AGFI	> 0.90	0.944	0.942
CFI	> 0.95	1.000	0.998
RMSEA	< 0.08	0.039	0.040

Source: The author.

The structural path estimates are presented in Table 4. Differentiation strategy had a positive and statistically significant effect on competitiveness (β = 0.330, C.R. = 5.482, p < 0.001); therefore, H1 was supported. Cost leadership strategy also positively influenced competitiveness (β = 0.295, C.R. = 4.963, p < 0.001), supporting H2. Focus strategy had a positive and statistically significant effect on competitiveness (β = 0.198, C.R. = 3.841, p < 0.001), supporting H3.

The results further showed that differentiation (β = 0.503, C.R. = 8.124, p < 0.001), cost leadership (β = 0.365, C.R. = 6.271, p < 0.001), and focus (β = 0.288, C.R. = 5.163, p < 0.001) positively and significantly influenced innovation. Thus, H4a, H4b, and H4c were supported. Innovation also had a positive and statistically significant effect on competitiveness (β = 0.548, C.R. = 8.917, p < 0.001), supporting H5.

The model explained 49.8% of the variance in innovation (R^2 = 0.498) and 51.9% of the variance in competitiveness (R^2 = 0.519). These values indicate that the proposed model accounted for a substantial proportion of variation in both endogenous constructs within the context of Bronze-Accredited Hospitality Facilities.

Table 4. Structural Model Results

Hypothesis	Structural path	β	C.R.	p	Decision
H1	Differentiation → Competitiveness	.330	5.482	<.001	Supported
H2	Cost Leadership → Competitiveness	.295	4.963	<.001	Supported
H3	Focus → Competitiveness	.198	3.841	<.001	Supported
H4a	Differentiation → Innovation	.503	8.124	<.001	Supported
H4b	Cost Leadership → Innovation	.365	6.271	<.001	Supported
H4c	Focus → Innovation	.288	5.163	<.001	Supported
H5	Innovation → Competitiveness	.548	8.917	<.001	Supported

Source: The author.

4.3 Mediation Analysis

The mediating role of innovation was assessed using bootstrap estimation with bias-corrected confidence intervals. As shown in Table 5, the indirect effects of differentiation, cost leadership, and focus strategies on competitiveness through innovation were statistically significant because the corresponding bootstrap confidence intervals excluded zero.

Innovation fully mediated the relationship between differentiation strategy and competitiveness, indicating that the competitive effect of differentiation operated

primarily through innovation. Innovation also fully mediated the relationship between focus strategy and competitiveness, suggesting that the competitive benefits of serving specific market segments depended substantially on the facility's ability to develop and adapt services to those segments.

In contrast, innovation partially mediated the relationship between cost leadership and competitiveness. This indicates that cost leadership contributed to competitiveness through both a direct efficiency pathway and an indirect pathway involving innovation. Cost control and resource efficiency can therefore generate competitive benefits independently of innovation, while process and technological innovations can further strengthen those benefits.

The mediation findings therefore provided support for H6 and demonstrated that innovation was an important mechanism through which Porter's Generic Strategies were translated into competitiveness among BAHFs.

Table 5. Bootstrap mediation results

Indirect Relationship	Indirect Effect (β)	Bootstrap 95% CI	Mediation
Differentiation → Innovation → Competitiveness	0.276	.210 to .371	Full
Cost Leadership → Innovation → Competitiveness	0.200	.157 to .278	Partial
Focus → Innovation → Competitiveness	0.158	.130 to .263	Full

Source: The author.

Note. Bootstrap confidence intervals excluding zero indicate statistically significant indirect effects.

4.4 Final Extended Model

Based on the structural and mediation analyses, the final extended Porter's Generic Strategies model is presented in Figure 1. The model demonstrates that differentiation, cost leadership, and focus strategies influence competitiveness both directly and, to different degrees, indirectly through innovation.

The model explained 49.8% of the variance in innovation and 51.9% of the variance in competitiveness. These results indicate that strategic positioning and innovation jointly provide an important explanation of competitiveness among BAHFs, while also suggesting that additional organisational and environmental factors contribute to competitive outcomes.

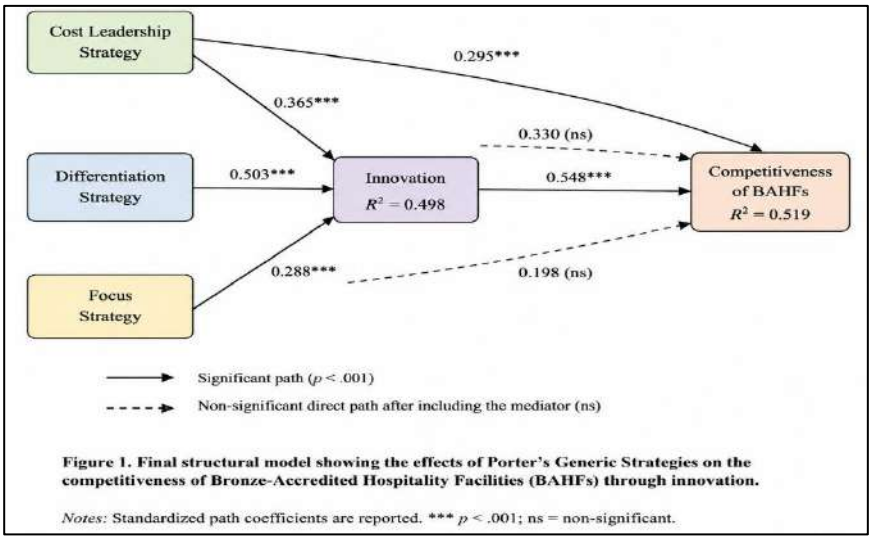


Figure 1. Final extended Porter's Generic Strategies Model

Source: The author.

5. Discussion

5.1 Porter's Generic Strategies and Competitiveness

The findings demonstrated that differentiation, cost leadership, and focus strategies each had positive and statistically significant effects on competitiveness among BAHFs. The results therefore indicate that strategic positioning remains relevant even among lower-category hospitality establishments operating under resource constraints. However, the relative strength of the relationships provides a more nuanced interpretation of the role played by each strategy.

Differentiation recorded the strongest direct relationship with competitiveness (β = 0.330). This finding suggests that distinctive service experiences, perceived service quality, and value-added offerings may be particularly important competitive resources for BAHFs. Because many lower-category establishments cannot compete with higher-category hotels through large capital investments, differentiation may provide an alternative route through which relatively modest improvements in service delivery and customer experience create perceived value. The finding is consistent with the argument that hospitality competitiveness depends not only on physical facilities but also on the ability to create experiences that customers perceive as distinctive.

Cost leadership also had a significant positive effect on competitiveness (β = 0.295). This relationship suggests that operational efficiency remains important in a resource-constrained environment. For BAHFs, controlling procurement costs, reducing operational waste, improving resource utilisation, and maintaining efficient service processes can directly strengthen the facility's ability to compete on price and value. However, the results also indicate that cost leadership should not be interpreted narrowly as price reduction. Sustainable cost advantages depend on the ability to maintain acceptable service standards while controlling the resources required to deliver those services.

Focus strategy had the smallest, although still significant, direct effect on competitiveness (β = 0.198). This finding suggests that serving particular customer segments or market niches can strengthen competitiveness, but the benefits may depend on the facility's ability to continuously adapt its offering to the needs of the selected segment. A narrowly defined market does not automatically create competitive advantage if customer preferences change or if competitors can imitate the offering.

Taken together, the findings suggest that Porter's strategies remain useful for explaining competitive positioning among BAHFs, but their effects should not be interpreted as static. Strategic positioning establishes the direction of competition, whereas innovation helps establishments continuously adapt that positioning to changing customer expectations, resource constraints, and market conditions.

5.2 Innovation as the Mechanism Linking Competitive Strategies and Competitiveness

The findings demonstrated that innovation was an important mechanism linking Porter's Generic Strategies to competitiveness. Innovation fully mediated the relationships between differentiation and competitiveness and between focus and competitiveness, whereas it partially mediated the relationship between cost leadership and competitiveness. This pattern indicates that the three strategies did not generate competitive outcomes through identical organisational processes.

The full mediation observed for differentiation suggests that the competitive value of being distinctive among BAHFs depends substantially on the facility's ability to continually translate strategic intent into new or improved customer value. Differentiation

establishes the objective of offering distinctive services or experiences, but such distinctiveness can be difficult to sustain if competitors can readily imitate existing offerings. Innovation provides a mechanism for renewing service experiences, personalizing customer interactions, introducing value-added services, and adapting offerings to changing customer expectations. Consequently, the absence of innovation would weaken the pathway through which differentiation is converted into sustained competitiveness.

A similar explanation applies to the full mediation observed for focus strategy. A focus strategy requires an establishment to understand and respond to the particular requirements of a defined customer segment. However, customer needs within a niche are not static. Innovation enables BAHFs to modify services, packages, communication practices, and customer experiences in response to changes within the targeted segment. The finding that the focus–competitiveness relationship was fully mediated by innovation therefore suggests that market concentration alone may be insufficient; competitive benefits arise when focused market knowledge is converted into adaptive and customer-responsive innovations.

The pattern for cost leadership was different. Innovation only partially mediated the relationship between cost leadership and competitiveness, indicating that cost leadership retained a direct competitive contribution even in the presence of innovation. This is theoretically plausible because cost leadership can improve competitiveness through direct mechanisms such as tighter cost control, efficient resource utilisation, purchasing practices, standardisation, and operational discipline. These benefits do not necessarily require innovation. At the same time, innovation can strengthen cost advantages through process redesign, digital reservations, inventory monitoring, workflow improvements, and technology-enabled service processes. Thus, cost leadership can influence competitiveness through both an efficiency pathway and an innovation-enabled pathway.

The different mediation patterns provide an important theoretical insight. Innovation should not be understood as a uniform mechanism operating identically across all generic strategies. Its importance depends on the nature of the strategic objective being pursued. Differentiation and focus depend more heavily on the continual creation and adaptation of customer value, making innovation central to the realisation of their competitive benefits. Cost leadership, in contrast, can produce direct efficiency advantages while

innovation provides an additional mechanism for strengthening and sustaining those advantages.

These findings reinforce the Dynamic Capabilities perspective, which views competitive advantage as dependent not simply on possessing resources but on the capacity to reconfigure them in response to environmental change (Teece et al., 1997; Teece, 2018). For BAHFs, where major capital investment may be constrained, relatively modest innovations in service delivery, processes, customer engagement, and technology can provide mechanisms for converting strategic positioning into practical competitive outcomes.

5.3 Theoretical and Managerial Implications

The study makes a theoretical contribution by extending Porter's Generic Strategies Framework beyond a direct strategy–competitiveness relationship. The findings demonstrate that the effects of differentiation, cost leadership, and focus are partly dependent on an organisation's ability to innovate. This provides an explanation of how strategic positioning can be converted into competitive outcomes in resource-constrained hospitality environments.

The integration with Dynamic Capabilities Theory further clarifies this relationship. Porter's framework explains the strategic direction adopted by the facility, whereas Dynamic Capabilities Theory explains the organisational capacity to adapt resources and practices in implementing that strategy. Innovation occupies the intervening position between these two perspectives. The findings therefore suggest that competitive advantage cannot be understood solely in terms of strategic positioning; attention must also be given to the organisational processes through which strategic positions are continuously adapted.

The managerial implication is that managers of BAHFs should not treat strategy formulation and innovation as separate activities. Differentiation strategies should be supported by continuous improvements in customer experience and service design. Cost leadership should be supported by process innovations that reduce waste and improve resource utilisation. Focus strategies should be accompanied by innovations that enable facilities to understand and respond to the changing needs of targeted customer segments.

Importantly, innovation in the BAHF context need not involve high-cost technological investment. Managers can introduce low-cost innovations such as digital customer feedback, mobile-based inventory monitoring, standardised operating procedures, locally themed experiences, and customer-specific service packages. The central managerial issue is therefore not simply the amount invested in innovation but the extent to which available resources are continually reconfigured to create customer value and improve operational efficiency.

For policymakers and tourism stakeholders, the findings suggest that support programmes for lower-category establishments should extend beyond infrastructure development. Managerial training, digital-skills development, access to affordable technologies, innovation networks, and knowledge-sharing mechanisms could strengthen the ability of BAHFs to translate competitive strategies into sustainable competitive outcomes.

6. Conclusion

This study examined how Porter's Generic Strategies influence competitiveness among Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya and whether innovation explains these relationships. The findings demonstrated that differentiation, cost leadership, and focus strategies each had significant positive effects on competitiveness. Innovation was also positively influenced by all three strategies and had a substantial positive effect on competitiveness.

The mediation findings provide the principal contribution of the study. Innovation fully mediated the relationships between differentiation and competitiveness and between focus and competitiveness, while partially mediating the relationship between cost leadership and competitiveness. These findings indicate that the competitive value of strategic positioning depends partly on an establishment's capacity to convert strategic intent into innovative services, processes, customer experiences, and market responses.

Theoretically, the study extends Porter's Generic Strategies Framework by incorporating innovation as an intervening organisational mechanism and uses Dynamic Capabilities Theory to explain why strategic positioning does not automatically translate into sustained competitiveness. Practically, the findings suggest that BAHFs can

strengthen competitiveness by combining clear strategic positioning with continuous, context-appropriate innovation. Innovation in this setting need not depend on substantial investment; relatively low-cost improvements in service delivery, operational processes, customer engagement, and digital practices can contribute to competitive value.

7. Limitations and Future Research

Several limitations should be considered when interpreting the findings. First, the study employed a cross-sectional design, which captured the relationships among competitive strategies, innovation, and competitiveness at a single point in time. Although the structural equation modelling results demonstrated statistically significant relationships, the design does not permit definitive conclusions about temporal causality. Future research should employ longitudinal designs to examine how strategic orientation, innovation, and competitiveness evolve as hospitality establishments respond to changing market conditions.

Second, the study focused exclusively on Bronze-Accredited Hospitality Facilities in Kenya. This context was appropriate for examining competitiveness among resource-constrained establishments, but it limits the direct generalisability of the findings to higher-category hotels, international hotel chains, and hospitality organisations operating under different institutional and economic conditions. Comparative studies across hotel categories and countries would therefore provide stronger evidence regarding the boundary conditions of the extended framework.

Third, although the study covered BAHFs across Kenya, geographical and organisational differences may have influenced the observed relationships. Facilities located in major tourism and commercial centres may have greater access to technology, skilled labour, customers, infrastructure, suppliers, and business networks than facilities operating in peripheral or less-developed areas. Differences in establishment size, ownership structure, market orientation, and location may therefore shape the implementation of competitive strategies and innovation. Future studies could use stratified or multi-group approaches to determine whether the strategy–innovation–competitiveness relationships vary across regions and organisational characteristics.

Fourth, the study relied on self-reported responses from managers and supervisors. Although these respondents possessed relevant knowledge of organisational strategies and operations, self-reported data may be affected by common-method and response biases. Future research could strengthen the evidence base by combining managerial responses with customer evaluations, financial records, occupancy indicators, online reviews, and other objective measures of competitiveness.

Fifth, innovation was modelled as a single construct encompassing service, process, technological, organisational, and market innovation. Aggregating these dimensions provided a parsimonious model but may conceal differences in the mechanisms through which particular forms of innovation affect competitiveness. Future studies should disaggregate innovation into its constituent dimensions to establish whether service, process, technological, organisational, or market innovation has stronger mediating effects for particular generic strategies.

Finally, the model explained 49.8% of the variance in innovation and 51.9% of the variance in competitiveness, indicating that other organisational and environmental factors may also contribute to competitiveness. Future research could extend the model by examining digital transformation, organisational learning, knowledge management, leadership, organisational culture, environmental turbulence, sustainability practices, and customer relationship management. Such research would provide a more comprehensive understanding of how resource-constrained hospitality establishments build and sustain competitiveness.

Acknowledgements

The author expresses sincere gratitude to the supervisors, colleagues, and academic staff of the Department of Ecotourism, Hotel and Institution Management, Maseno University, for their invaluable guidance, constructive feedback, and encouragement throughout this study. The author also thanks the managers and supervisors of the Bronze-Accredited Hospitality Facilities across Kenya for generously participating in the survey and providing the data that made this research possible. The author further acknowledges the National Commission for Science, Technology and Innovation (NACOSTI) for granting research authorization and the Tourism Regulatory Authority (TRA) for

providing information that supported the study. Finally, the author extends heartfelt appreciation to family and friends for their unwavering moral support, patience, and encouragement throughout the research process.

References

Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? *Journal of Business Research, 61*(4), 346-354. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2016). Tourism innovation in the Global South: Evidence from the Western Cape, South Africa. *International Journal of Tourism Research, 18*(5), 515-524. https://doi.org/10.1002/jtr.2063

Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management, 71*, 41-50. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change, 172*, 120992. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120992

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organisational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies, 47*(6), 1154-1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Donbesuur, F., Ampong, G. O. A., Owusu-Yirenkyi, D., & Chu, I. (2020). Technological innovation, organisational innovation and international performance of SMEs. *International Marketing Review, 37*(4), 753-777. https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0053

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Enz, C. A. (2011). *Hospitality strategic management: Concepts and cases* (2nd ed.). Wiley.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2020). Technology, innovation and knowledge for competitiveness. *Journal of the Knowledge Economy, 11*(3), 1046-1063. https://doi.org/10.1007/s13132-018-0575-z

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management, 31*(1), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012

Ivanov, S., & Webster, C. (2020). *Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality*. Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/9781839829007

Kandampully, J., & Solnet, D. (2019). *Service management principles for hospitality and tourism* (3rd ed.). Kendall Hunt.

Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(3), 379–414. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151

Kenya National Bureau of Statistics. (2023). *Economic survey 2023*.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

Mariani, M., & Baggio, R. (2021). Big data and analytics in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(5), 1785–1809. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741

Ministry of Tourism and Wildlife. (2022). *Tourism sector performance report 2022*.

Musoga, B., Ngugi, L., & Wanjau, K. L. (2025). Moderating role of service innovation on the relationship between service quality and performance of hotels in Kenya. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports, 68*, 45–56. https://doi.org/10.7176/JTHS/68-05

Mutinda, R. (2020). Service quality and customer satisfaction in Kenya's hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 9*(4), 1–15.

Njuguna, R., Munyoki, J., & Kibera, F. (2019). Competitive strategies and performance of hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science, 10*(6), 87–98.

Ogbaini, C. A., Akpor, A. A., Oputa, J. E., Marvis, V. B., Williams, M. C. O., & Okafor, N. (2024). The role of entrepreneurial orientation in small medium enterprises performance in Lagos, Nigeria. *Neraca: Jurnal Pendidikan Ekonomi, 9*(2), 107–119. https://doi.org/10.33084/neraca.v9i2.7029

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Rukundo, J. B., & Byamukama, B. (2025). Unlocking innovation from within: The role of internal knowledge in enhancing firm performance in Sub-Saharan Africa. *Journal of Risk and Financial Management, 18*(8), 443. https://doi.org/10.3390/jrfm18080443

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research, 117*, 312–321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tourism Regulatory Authority. (2023). *Tourism Regulatory Authority annual report 2022/2023*.

United Nations World Tourism Organization. (2022). *World tourism barometer*.

World Bank. (2021). *Kenya economic update*.

O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS, BENEFÍCIOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES NO SETOR DO GOLFE: UMA ABORDAGEM PLS-SEM

Laura Martins
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal

Carlos M. Afonso
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Centre for Tourism Development and Innovation, Universidade do Algarve, Portugal

Joaquim Pinto Contreiras
CinTurs, Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-Being, University of Algarve, Portugal

Resumo | Embora a literatura reconheça diversos determinantes da satisfação no trabalho, permanece pouco claro o contributo relativo de fatores organizacionais, como os benefícios, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional, especialmente em contextos específicos como o setor do golfe. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto destes fatores na satisfação no trabalho dos colaboradores de organizações da área do golfe. Para o efeito, adotou-se uma abordagem quantitativa, com recolha de dados por meio de um questionário online aplicado a funcionários de empresas do setor do golfe em Portugal, tendo sido obtidas 57 respostas válidas. A análise dos dados foi realizada recorrendo à técnica estatística PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), permitindo avaliar as relações entre os construtos em estudo. Os resultados evidenciam que a estrutura organizacional apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo na satisfação no trabalho, assumindo-se como o principal determinante do modelo. O desenvolvimento de carreira revela igualmente um impacto positivo e significativo, embora de menor magnitude, enquanto os benefícios organizacionais não apresentam efeito significativo. O modelo apresentou uma boa capacidade explicativa ($R^2 = 0,6292$) e elevada relevância preditiva ($Q^2 = 0,5388$). Este estudo contribui para a literatura ao reforçar o papel determinante da estrutura organizacional e do desenvolvimento de carreira, sugerindo que as organizações devem privilegiar estes fatores na promoção da satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave | Desenvolvimento de carreiras, Benefícios organizacionais, Estrutura organizacional, Satisfação no trabalho, Setor do golfe

Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT — Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/04020/2025 (CinTurs) com o DOI https://doi.org/10.54499/UID/04020/2025. Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT — Fundação para a Ciência e a Tecnologia, ao abrigo do Projeto UID/04470/2025 (CiTUR) com o DOI https://doi.org/10.54499/UID/04470/2025."

THE IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT, BENEFITS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN THE GOLF INDUSTRY: A PLS-SEM APPROACH

Abstract | Although the literature acknowledges several determinants of job satisfaction, the relative contribution of organizational factors, such as benefits, career development, and organizational structure, remains unclear, particularly in specific contexts such as the golf sector. Thus, the present study aims to analyze the impact of these factors on job satisfaction of employees in organizations in the golf sector. To achieve this objective, a quantitative approach was employed, involving the collection of data through an online questionnaire distributed to employees of companies operating within the golf sector in Portugal. This process yielded a total of 57 valid responses. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique, allowing the assessment of relationships between the constructs under study. The results indicate that organizational structure has a positive and statistically significant effect on job satisfaction, emerging as the main determinant of the model. Career development also shows a positive and significant impact, although of lower magnitude, whereas organizational benefits do not present a significant effect. The model demonstrates good explanatory power (R^2 = 0.6292) and high predictive relevance (Q^2 = 0.5388). This study contributes to the literature by reinforcing the key role of organizational structure and career development, suggesting that organizations should prioritize these factors in promoting employee satisfaction.

Keywords | Career development, Organizational benefits, Organizational structure, Job satisfaction, Golf industry

1. Introdução

A satisfação no trabalho constitui um dos construtos centrais no domínio do comportamento organizacional, sendo amplamente reconhecida como um fator determinante do desempenho individual, da retenção de colaboradores e da sustentabilidade organizacional. Neste sentido, estudos empíricos têm demonstrado que níveis elevados de satisfação estão associados a maior produtividade, maior compromisso organizacional e maior desempenho global das organizações (Ngui & Katua, 2023).

Num contexto caracterizado por crescente competitividade, globalização e transformação digital, a gestão eficaz dos recursos humanos assume um papel estratégico. Ariffin et al. (2025) evidenciam que a satisfação no trabalho é influenciada por múltiplos fatores organizacionais e individuais, incluindo práticas de gestão, condições de trabalho, compensação e oportunidades de desenvolvimento profissional. No setor do golfe, estas dimensões assumem particular importância, dada a necessidade de garantir elevados padrões de qualidade na manutenção dos campos e a eficiência das equipas operacionais (Ariffin et al., 2025).

Entre estes, os fatores organizacionais têm vindo a assumir particular relevância, nomeadamente os benefícios organizacionais, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional. Estes elementos são frequentemente apontados como determinantes centrais da satisfação, uma vez que são diretamente influenciáveis pelas políticas e práticas de gestão. No contexto da manutenção de campos de golfe, estes fatores podem influenciar significativamente o desempenho das equipas, a retenção de profissionais qualificados e a qualidade do serviço prestado (Nunes, 2024; Pratama & Padmakusumah, 2026).

Apesar disso, a influência destes fatores não é homogénea, variando consoante o setor de atividade e o contexto organizacional, o que reforça a necessidade de estudos empíricos aplicados a realidades específicas. Neste sentido, o setor do golfe constitui um contexto relevante de análise, dada a sua especificidade organizacional, técnica e operacional, bem como a escassez de estudos empíricos dedicados a esta realidade (Ariffin et al., 2025).

Apesar do elevado número de estudos sobre satisfação no trabalho, persistem lacunas relevantes na análise integrada dos seus determinantes organizacionais. A literatura tende a abordar variáveis como benefícios, desenvolvimento de carreira e estrutura organizacional de forma isolada, limitando a compreensão da sua interdependência (Pratama & Padmakusumah, 2026).

Adicionalmente, a evidência empírica sugere que a estrutura organizacional influencia diretamente a satisfação dos colaboradores, ao afetar dimensões como autonomia, comunicação e participação (Blum, 1995). Por outro lado, o desenvolvimento de carreira tem sido identificado como um fator crítico para o aumento da satisfação, do compromisso organizacional e do envolvimento dos colaboradores (Canopin, 2025; Saputra, 2022).

Paralelamente, os benefícios organizacionais desempenham um papel relevante na perceção de equidade e no bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente a sua satisfação e retenção (Sumanth & Anitha, 2024).

Neste enquadramento, torna-se evidente a necessidade de analisar, de forma integrada, o impacto destes fatores organizacionais, bem como o seu contributo relativo na explicação da satisfação no trabalho, particularmente no contexto específico da manutenção de campos de golfe, caracterizado por estruturas organizacionais técnicas, funções operacionais diferenciadas e condições laborais próprias do setor. Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma os benefícios, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional influenciam a satisfação no trabalho neste contexto setorial.

Para atingir estes objetivos, o estudo recorre a uma abordagem quantitativa, utilizando a modelação de equações estruturais baseada na variância (PLS-SEM), que permite analisar simultaneamente múltiplas relações entre variáveis latentes e avaliar modelos complexos. Os dados para o desenvolvimento destas análises foram obtidos por meio de questionários online aplicados aos trabalhadores dos campos de golfe (Hair et al., 2019). O presente artigo encontra-se estruturado em várias secções. Após a introdução, a secção seguinte apresenta a revisão da literatura e o desenvolvimento das hipóteses de investigação. A terceira secção descreve a metodologia adotada, incluindo o desenho da pesquisa, a caracterização da amostra e a técnica de análise de dados utilizada. Segue-se a apresentação dos resultados empíricos, bem como a análise do modelo de medida e do

modelo estrutural. Posteriormente, procede-se à discussão dos resultados à luz da literatura existente. Por fim, são apresentadas as conclusões, incluindo a síntese dos principais resultados, as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses

2.1 Benefícios

Os benefícios organizacionais podem ser entendidos como um conjunto de práticas e recompensas oferecidas pelas organizações com o objetivo de satisfazer as necessidades dos colaboradores e melhorar o seu bem-estar no contexto laboral. Estes benefícios podem incluir diferentes tipos de incentivos, como apoios financeiros, programas de saúde ou oportunidades de desenvolvimento, assumindo um papel relevante na motivação dos trabalhadores. Para além da sua dimensão económica, os benefícios contribuem para o aumento do desempenho e da satisfação, sendo considerados instrumentos estratégicos na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento organizacional (Santos et al., 2024). De forma complementar, a literatura destaca que os benefícios devem ser analisados como parte integrante das políticas organizacionais, estando diretamente relacionados com a motivação, o compromisso e a retenção dos colaboradores. Um sistema de benefícios bem estruturado demonstra valorização por parte da organização, promovendo não apenas o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores, mas também o seu crescimento pessoal e profissional. Assim, a gestão eficaz de benefícios assume um papel central na criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, influenciando diretamente a satisfação e o envolvimento dos colaboradores na organização (Silva & Oliveira, 2024). Os benefícios organizacionais desempenham um papel relevante na explicação da satisfação no trabalho, sendo frequentemente associados ao aumento do bem-estar e da motivação dos colaboradores. Estudos empíricos recentes demonstram que benefícios como apoio médico, subsídios e incentivos educacionais apresentam uma relação positiva e significativa com a satisfação, funcionando como variáveis determinantes desta dimensão (Adjeikwame, 2019). Adicionalmente, a evidência mais recente reforça que benefícios monetários e não monetários contribuem para a perceção de suporte organizacional, favorecendo níveis mais elevados de satisfação e retenção. Desai e Jadav

(2025) destacam que organizações que implementam pacotes de benefícios abrangentes promovem maior satisfação, lealdade e estabilidade entre os colaboradores. Atendendo aos argumentos expostos, formulamos a hipótese de que:

H1 (+): Os benefícios organizacionais exercem um efeito positivo na satisfação no trabalho.

2.2 Desenvolvimento de Carreiras

O desenvolvimento de carreira pode ser entendido como um processo contínuo que envolve a evolução profissional do indivíduo ao longo do tempo, integrando diferentes dimensões como a formação, a experiência, a motivação e a adaptação às mudanças do mercado de trabalho. Num contexto caracterizado por transformações constantes, a gestão de carreira deixa de ser estática e passa a assumir um carácter dinâmico, exigindo tanto do indivíduo como da organização uma capacidade de planeamento e adaptação. Neste sentido, o desenvolvimento de carreira está associado a um conjunto de práticas organizacionais que incluem a avaliação de desempenho, a formação e a definição de oportunidades de progressão, contribuindo para o crescimento profissional e para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Carvalho, 1998).

De forma complementar, o desenvolvimento de carreira pode ser perspetivado como um itinerário formativo centrado na aquisição e desenvolvimento de competências ao longo da vida profissional. Esta abordagem destaca a importância de ultrapassar uma visão tradicional baseada apenas na progressão hierárquica, valorizando antes a construção contínua de competências técnicas e comportamentais no contexto do desempenho profissional. Assim, o desenvolvimento de carreira assume um papel estratégico na gestão de pessoas, ao contribuir para a qualificação dos colaboradores, a preparação para funções de maior responsabilidade e a melhoria do desempenho organizacional, especialmente quando sustentado por programas estruturados de formação e desenvolvimento (Silva et al., 2019).

O desenvolvimento de carreira constitui um fator essencial para a satisfação no trabalho, ao permitir o crescimento profissional e a realização individual. Evidência empírica recente demonstra que programas de desenvolvimento de carreira e mobilidade interna influenciam positivamente a satisfação, reforçando simultaneamente o

compromisso organizacional (Adhikari & Thapa, 2025). Por outro lado, a literatura contemporânea evidencia que sistemas estruturados de desenvolvimento de carreira contribuem para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. De acordo com Sinha (2020), a implementação de práticas eficazes de desenvolvimento de carreira aumenta a satisfação no trabalho, ao proporcionar oportunidades de progressão e valorização profissional. No seguimento do que foi exposto, apresentamos a seguinte hipótese:

H2 (+): O desenvolvimento de carreiras influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de elementos que define a forma como as atividades, funções e processos são organizados dentro de uma organização, permitindo a coordenação eficiente dos recursos e das pessoas. Neste sentido, torna-se essencial compreender a forma como a informação e o conhecimento circulam internamente, bem como os mecanismos de comunicação e interação entre os diferentes níveis e departamentos organizacionais. A estrutura não se limita apenas à divisão de tarefas, mas engloba também os critérios de departamentalização e os sistemas que suportam a geração e disseminação de conhecimento, sendo um elemento fundamental para o funcionamento global da organização (Perrotti & Vasconcellos, 2005).

Além disso, a estrutura organizacional representa um elemento estratégico que influencia diretamente a eficácia e a sustentabilidade das organizações, ao estabelecer as bases para a coordenação dos processos e das práticas de gestão. Estudos mostram que a forma como a estrutura é concebida por exemplo, mais orientada para processos ou mais hierárquica pode estar associada ao desempenho organizacional e à integração com outras variáveis, como a cultura organizacional e a gestão de pessoas. Assim, a estrutura organizacional assume um papel central no alinhamento entre os objetivos estratégicos e o funcionamento interno da organização, contribuindo para a sua capacidade de adaptação e competitividade no mercado (Santos et al., 2014).

A estrutura organizacional é um determinante importante da satisfação no trabalho, pois define a forma como as atividades são organizadas e como os colaboradores interagem. Estudos empíricos indicam que estruturas organizacionais orientadas para o desempenho e mais flexíveis estão associadas a níveis superiores de satisfação, comparativamente a estruturas hierárquicas tradicionais (Mahadevan, 2022). Além disso, abordagens recentes sugerem que a estrutura organizacional influencia fatores como autonomia, comunicação e participação dos colaboradores. Segundo Rubio et al. (2025), estruturas mais descentralizadas tendem a promover maior satisfação no trabalho, enquanto estruturas rígidas podem limitar essas perceções positivas. Tendo em conta as considerações anteriores, formulamos a seguinte hipótese:

H3 (+): a estrutura organizacional influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.4 Distinção Conceptual entre os Construtos

Embora os construtos benefícios organizacionais, desenvolvimento de carreira e estrutura organizacional estejam concetualmente relacionados, apresentam focos analíticos distintos. Os benefícios organizacionais dizem respeito às recompensas e mecanismos de valorização disponibilizados pela organização, refletindo a perceção de reconhecimento e apoio ao colaborador (Santos et al., 2024; Silva & Oliveira, 2024). O desenvolvimento de carreira centra-se nas oportunidades de aprendizagem, formação e crescimento profissional ao longo do percurso laboral (Carvalho, 1998; Silva et al., 2019). Por sua vez, a estrutura organizacional refere-se à forma como as funções, responsabilidades, processos e mecanismos de coordenação são organizados dentro da empresa (Perrotti & Vasconcellos, 2005; Santos et al., 2014). Apesar de algumas práticas organizacionais influenciarem simultaneamente mais do que uma destas dimensões, a presente investigação analisa cada construto de forma independente, procurando compreender o seu contributo específico para a satisfação no trabalho.

3. Metodologia e Desenho da Pesquisa

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa de natureza positivista. Numa fase inicial, com o objetivo de identificar os principais determinantes da satisfação no

trabalho e fundamentar teoricamente as hipóteses de investigação, foi realizada uma revisão de literatura com base em artigos disponíveis nas bases de dados Scopus, WoS e Google Escolar. O estudo empírico centra-se na análise do impacto dos benefícios, do desenvolvimento de carreira e da estrutura organizacional na satisfação no trabalho, no contexto de organizações do setor do golfe. A recolha de dados foi efetuada através de um questionário online, tendo sido obtidas 57 respostas válidas. A análise dos dados iniciou-se com a aplicação de técnicas estatísticas descritivas, com vista à caracterização da amostra e à exploração preliminar dos dados (Hair et al., 2022). Para o teste das hipóteses de investigação, recorreu-se à modelação de equações estruturais baseada na variância (PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Modeling), conforme proposto por Hair Jr et al. (2019) e Hair Jr et al. (2021). Esta abordagem permite a análise simultânea das relações entre múltiplas variáveis latentes, sendo particularmente adequada para estudos exploratórios e amostras de dimensão reduzida. O processo de análise seguiu as diretrizes estabelecidas do PLS-SEM, delineadas por Hair Jr et al. (2019) e Hair Jr et al. (2021) compreendeu duas etapas principais: (i) a avaliação do modelo de medida, incluindo fiabilidade dos itens individuais, fiabilidade dos construtos, validade convergente e validade discriminante e (ii) a avaliação do modelo estrutural, centrada na análise dos coeficientes de caminho, na sua significância estatística e na qualidade preditiva do modelo, com vista à validação das hipóteses formuladas. Para a realização da análise no modelo em estudo foi utilizado o software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024).

3.1 Amostra e Recolha de Dados

A recolha de dados primários foi realizada por meio da aplicação de um questionário *online* dirigido a colaboradores de organizações do setor do golfe em Portugal**.** Os participantes foram contactados através de contactos profissionais do setor e convidados a participar voluntariamente no estudo mediante o preenchimento do questionário online. A recolha de dados decorreu entre novembro de 2025 e janeiro de 2026.

Considerando a acessibilidade dos participantes, a amostragem adotada foi de natureza não probabilística, por conveniência, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados. A amostra é composta por 57 questionários válidos, que caracterizam a população em estudo nesta área de nicho. Atendendo à utilização da técnica PLS-SEM, a

adequação do tamanho da amostra foi avaliada com base na análise de potência estatística. Considerando um nível de significância de 0,05, uma potência estatística de 0,80, três preditores e um efeito de dimensão elevada, o tamanho mínimo da amostra recomendado é de 35 observações, conforme proposto por Green (1991). Deste modo, o reduzido volume de respostas obtidas (n = 57) ultrapassa o referido limiar mínimo. Esta dimensão reduzida e limitadora da amostra é suportada pela literatura de referência em PLS-SEM, que preconiza a adequação desta técnica estatística à análise de amostras mais pequenas ou restritas (Chin, 1998; Hair et al., 2022), garantindo a potência necessária para assegurar a fiabilidade dos resultados obtidos e a compatibilidade com o caráter exploratório.

3.2 Instrumentos de Medida

A recolha de dados do presente estudo foi realizada através de um questionário estruturado, desenvolvido com base na literatura científica na área do comportamento organizacional e adaptado ao contexto específico da manutenção de campos de golfe. O instrumento de recolha integra um conjunto de escalas destinadas à medição dos construtos em análise, nomeadamente a satisfação no trabalho (ST), os benefícios organizacionais (B), o desenvolvimento de carreira (DC) e a estrutura organizacional (EO) (ver Quadro 1).

A variável dependente, satisfação no trabalho, foi medida através de dois indicadores (ST1 e ST2), que procuram captar a perceção global dos colaboradores relativamente ao seu grau de satisfação com o trabalho desenvolvido e à valorização profissional no contexto organizacional. O construto benefícios organizacionais foi medido através de dois indicadores (B1, B2, B3, B4 e B5), que avaliam a perceção dos colaboradores relativamente à existência e relevância dos benefícios oferecidos pela organização. Relativamente ao desenvolvimento de carreira, este construto foi medido através de um indicador (DC1 e DC2), que avalia a perceção dos colaboradores quanto às oportunidades de progressão profissional na organização. Por sua vez, o construto estrutura organizacional foi medido através de três indicadores (EO1, EO2, EO3 e EO4), que avaliam a perceção dos colaboradores relativamente à organização interna da entidade, incluindo a existência de categorias profissionais claramente definidas, a estrutura de

progressão e a adequação da organização estrutural às funções desempenhadas (ver Quadro 1).

Os indicadores utilizados neste estudo foram elaborados com base na revisão da literatura apresentada na secção anterior e adaptados ao contexto específico das organizações do setor do golfe. A construção dos itens procurou refletir as dimensões conceptuais associadas aos construtos em análise, nomeadamente os benefícios organizacionais, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional, tendo como referência os principais contributos teóricos identificados na literatura. Considerando as particularidades operacionais do setor, os itens foram formulados de modo a captar a perceção dos colaboradores relativamente a estas dimensões organizacionais.

O construto benefícios organizacionais foi medido através de cinco indicadores (B1, B2, B3, B4 e B5), procurando captar a perceção dos colaboradores relativamente à existência de mecanismos organizacionais de valorização, reconhecimento e recompensa associados ao seu desempenho e contributo para a organização. Relativamente ao desenvolvimento de carreira, este construto foi medido através de dois indicadores (DC1 e DC2), centrados nas oportunidades de formação, aprendizagem e desenvolvimento profissional disponibilizadas pela organização. Por sua vez, o construto estrutura organizacional foi medido através de quatro indicadores (EO1, EO2, EO3 e EO4), que avaliam a perceção dos colaboradores relativamente à organização interna da entidade, incluindo a existência de categorias profissionais claramente definidas, a estrutura de progressão e a adequação da organização estrutural às funções desempenhadas (Hair et al., 2019).

3.3 Técnica de Análise de Dados

Para a caracterização do perfil da amostra, recorreu-se a estatísticas descritivas, medidas de tendência central para caracterização do valor da variável que ocorre com mais frequência, e a medidas de dispersão (Hair et al., 2022; Kline, 2023). Para o teste das hipóteses de investigação, recorreu-se à modelação de equações estruturais baseada na variância, por meio da técnica de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Esta abordagem é particularmente adequada para estudos de natureza exploratória e para amostras de dimensão reduzida, permitindo simultaneamente a estimação de modelos

complexos com múltiplas variáveis latentes. Adicionalmente, o PLS-SEM apresenta vantagens ao nível da robustez estatística, nomeadamente por não exigir a normalidade das variáveis e por privilegiar a capacidade preditiva do modelo, sendo apropriado para a previsão da variável dependente, neste caso a satisfação no trabalho (Hair et al., 2019).

3.4 Avaliação do Modelo de Medida

A avaliação do modelo de medida foi realizada com o objetivo de assegurar a fiabilidade e validade dos construtos reflexivos incluídos no modelo. Para este efeito, foram analisados os indicadores de consistência interna, nomeadamente a fiabilidade composta, considerando-se valores superiores a 0,7 como adequados. A validade convergente foi avaliada através da variância média extraída (AVE), sendo considerados aceitáveis valores superiores a 0,5. A validade discriminante foi analisada com base no critério de Fornell-Larcker e na análise das cargas fatoriais cruzadas, garantindo que cada construto apresenta maior associação com os seus próprios indicadores do que com os de outros construtos. Adicionalmente, foi assegurada a adequação dos indicadores individuais, tendo em consideração os valores das cargas fatoriais e a sua contribuição para a qualidade global do modelo (Hair Jr et al., 2019).

3.5 Avaliação do Modelo Estrutural

A avaliação do modelo estrutural teve como objetivo testar as hipóteses de investigação e analisar as relações entre as variáveis latentes. Para o efeito, foram examinados os coeficientes de caminho (β) e a respetiva significância estatística, obtida através do procedimento de *bootstrapping*. A qualidade explicativa do modelo foi avaliada através do coeficiente de determinação (R^2), enquanto o tamanho do efeito de cada variável independente foi analisado com base nos valores de f^2. A relevância preditiva do modelo foi avaliada através do indicador Q^2, permitindo aferir a capacidade do modelo em prever a variável dependente. Por fim, foram analisados os valores do fator de inflação da variância (VIF), com o objetivo de detetar possíveis problemas de colinearidade entre as variáveis independentes, considerando-se adequados valores inferiores ao limiar crítico recomendado (Hair Jr et al., 2021).

Tabela 1. Construtos e Indicadores

Construtos	Indicadores	Medidas (Escala tipo Likert)
Dependentes:		
Satisfação no trabalho ST	ST1	Sente que o seu trabalho é valorizado e reconhecido?
	ST2	De uma forma geral, considera que os colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento profissional na sua organização?
Independentes:		
Benefícios B	B1	Caso ainda não existam benefícios, considera importante vir a implementá-los no futuro?
	B2	Concorda que os objetivos definidos na sua função têm impacto justo e mensurável na sua progressão profissional?
	B3	Concorda que a sua avaliação de desempenho inclua também feedback de colegas e outros níveis hierárquicos, e não apenas do superior direto?
	B4	Concorda que a progressão na sua carreira devia depender mais do desenvolvimento de competências do que apenas do tempo de serviço?
	B5	A inexistência de planos de carreira e de valorização salarial pode levar ao abandono/mudança de empresa ou setor?
Desenvolvimento de carreira DC	DC1	Concorda que a sua organização promove regularmente ações de formação contínua para os colaboradores?
	DC2	Considera que a organização deveria investir mais em programas de formação e desenvolvimento?
Estrutura organizacional EO	EO1	Concorda que essa estrutura é suficiente para permitir uma progressão de carreira clara para os colaboradores?
	EO2	Na sua opinião, concorda que a organização oferece oportunidades de progressão ao longo do tempo?
	EO3	Concorda que as suas funções atuais estão alinhadas com as suas competências e interesses pessoais?
	EO4	Concorda que a organização oferecesse mais oportunidades para desenvolver a sua carreira de forma autónoma?

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

4. Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

A amostra em estudo é composta por 57 participantes, sendo maioritariamente constituída por indivíduos do género masculino (94,7%). Em termos etários, observa-se uma clara predominância do grupo entre os 40 e os 49 anos (49,1%), evidenciando uma população profissional em fase intermédia da carreira. No que respeita às habilitações literárias, verifica-se o predomínio do ensino secundário (38,6%), seguido da licenciatura (26,3%). Globalmente, cerca de 43,8% dos participantes possuem formação superior, evidenciando níveis relevantes de qualificação no setor. Relativamente à função exercida,

destaca-se a elevada proporção de Head Greenkeepers ou Diretores de Manutenção (42,1%), refletindo uma forte presença de profissionais com responsabilidades de supervisão técnica. Em termos de vínculo laboral, observa-se um predomínio dos contratos por tempo indeterminado (59,6%), sugerindo um elevado grau de estabilidade profissional, embora subsista uma proporção relevante de contratos a termo. Quanto à antiguidade na organização, a maioria dos participantes apresenta mais de 10 anos de serviço (36,8%), evidenciando níveis elevados de experiência e permanência no setor, coexistindo com uma parcela de trabalhadores mais recentes. A distribuição geográfica revela uma forte concentração no Algarve (54,4%), seguido da região de Lisboa e Vale do Tejo (28,1%), confirmando o peso destas regiões na atividade do golfe em Portugal (Tabela 2).

Tabela 2. Perfil Demográfico e Caraterização da Amostra

Variável	Categoria	Frequência (N)	Percentagem (%)
Género	Masculino	54	94,7%
	Feminino	3	5,3%
Idade	30–39 anos	9	15,8%
	40–49 anos	28	49,1%
	50–59 anos	11	19,3%
	Outros (Mais jovens ou mais idosos)	9	15,8%
Habilitações Literárias	Ensino Básico	10	17,5%
	Ensino Secundário	22	38,6%
	Licenciatura	15	26,3%
	Pós-graduação	6	10,5%
	Mestrado	4	7,0%
Função na Empresa	Head Greenkeeper / Diretor Manutenção	24	42,1%
	Operador de Máquinas	13	22,8%
	Assistente de Greenkeeper	8	14,0%
	Operador de Rega	3	5,3%
	Encarregado de Campo	2	3,5%
	Mecânico de Golfe	2	3,5%
	Peão de Golfe	1	1,8%
	Outro	4	7,0%
Tipo de Contrato	Tempo Indeterminado	34	59,6%
	Termo Incerto	12	21,1%
	Termo Certo	11	19,3%
Tempo de Serviço	< 1 ano	5	8,8%
	1–3 anos	13	22,8%
	4–6 anos	9	15,8%
	7–10 anos	9	15,8%
	> 10 anos	21	36,8%
Zona do País	Algarve	31	54,4%
	Lisboa e Vale do Tejo	16	28,1%
	Centro	9	15,8%
	Madeira	1	1,8%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

A Figura 1 apresenta a distribuição quantitativa dos itens das variáveis em estudo. Na dimensão Evolução Organizacional (EO), o item EO3 regista o maior índice de concordância acumulada com 74% (sendo 58% de Concordo e 16% de Concordo Totalmente). O item EO4, colhe 67% de respostas positivas (49% Concordo e 18% Concordo Totalmente). O item EO2 apresenta 58% de concordância e 25% de discordância. Por fim, o item EO1 obtém o valor de concordância mais baixo desta

variável, fixando-se nos 44%, registando ainda 25% de posicionamentos neutros e 32% de discordância acumulada (ver Figura 1).

Na variável Benefícios (B), observa-se o valor mais consensual de todo o estudo no item B5, onde 91% dos participantes concordam com a afirmação (44% Concordo e 47% Concordo Totalmente). Os itens B4 e B3 apresentam exatamente a mesma distribuição final, com 74% de concordância acumulada cada um; contudo. O item B2 atinge 68% de avaliações positivas. O item B1 reúne 65% de concordância (30% Concordo e 35% Concordo Totalmente) (ver Figura 1).

Na variável Desenvolvimento de Carreira (DC), que engloba dois indicadores, o item DC2 destaca-se com 79% de concordância total (61% Concordo e 18% Concordo Totalmente). O item DC1 apresenta uma taxa de concordância de 54% (42% Concordo e 12% Concordo Totalmente), com 28% de respostas neutras (ver Figura 1).

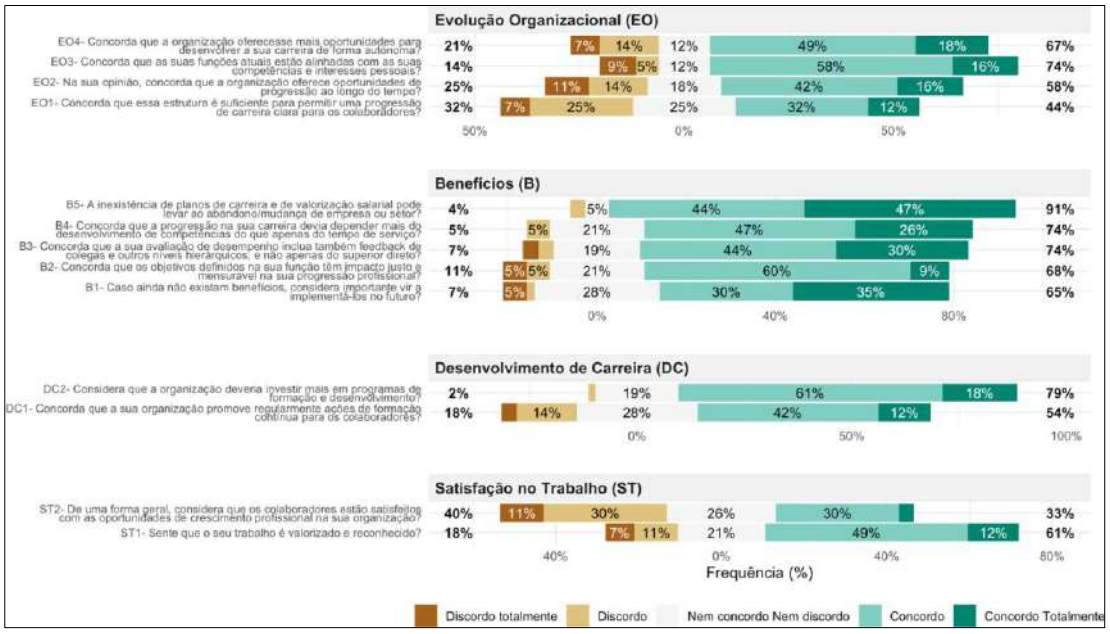


Figura 1. Perfil descritivo dos itens das variáveis em estudo

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

Na variável Satisfação no Trabalho (ST), o item ST1 colhe 61% de respostas favoráveis (49% Concordo e 12% Concordo Totalmente), registando 21% de neutralidade e 18% de discordância. Em sentido inverso, o item ST2 apresenta a maior taxa de discordância de toda a pesquisa, com 40% de respostas negativas (divididas em 40% de

Discordo totalmente/Discordo), face a 30% de respostas neutras e apenas 33% de concordância acumulada (30% Concordo e 3% Concordo Totalmente) (ver Figura 1).

4.2 Resultados do Modelo de Medida

Sendo todos os construtos do modelo considerados reflexivos (Hair et al., 2022), a avaliação do modelo de medida foi realizada com base na totalidade da amostra (n = 57), incluindo todos os construtos e respetivos indicadores. O modelo de medida foi avaliado em termos de fiabilidade dos itens individuais, fiabilidade dos construtos, validade convergente e validade discriminante. A fiabilidade dos itens individuais foi considerada adequada quando as cargas fatoriais apresentam valores superiores a 0,7 (Hair et al., 2019; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). A maioria dos indicadores apresenta cargas fatoriais acima deste limiar (Tabela 3).

No entanto, foi mantido o indicador B3, apesar de apresentar uma carga fatorial inferior ao valor recomendado (0,4534), dado que o seu valor é superior a 0,4, tratando-se de um indicador reflexivo. Adicionalmente, os restantes indicadores do construto apresentam níveis adequados de fiabilidade composta (superior a 0,7), variância média extraída (AVE superior a 0,5) e validade discriminante, pelo que o indicador contribui para a validade de conteúdo do construto (Hair et al., 2019; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Por outro lado, foram excluídos alguns indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,7 que não contribuíam para a qualidade global do modelo. Em particular, o indicador EO4 foi removido, apesar de apresentar um valor próximo do limite recomendado, por não melhorar os resultados do modelo.

Tabela 3. Cargas Fatoriais e Cargas Cruzadas (Cross-loadings)

Indicadores	Benefícios	Desenvolvimento de carreira	Estrutura organizacional	Satisfação no trabalho
B2	**0,9873**	0,6009	0,7747	0,6549
B3	**0,4534**	0,1607	0,1692	0,1168
DC1	0,5894	**1,0000**	0,5926	0,5843
EO1	0,5226	0,4095	**0,8203**	0,6302
EO2	0,7669	0,5691	**0,8342**	0,6089
EO3	0,5093	0,4359	**0,7278**	0,6134
ST1	0,6294	0,5366	0,7215	**0,9127**
ST2	0,5170	0,5244	0,6903	**0,9035**

Fonte: dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024) Legenda: ver Figura 1 e Tabela 2

Os valores da fiabilidade composta (CR) apresentados no Quadro 4 indicam que todos os construtos apresentam níveis adequados de consistência interna, uma vez que superam o limiar mínimo de 0,7 recomendado por Hair et al. (2019) e Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), sendo, assim, considerados fiáveis.

Por sua vez, os valores da variância média extraída (AVE), utilizados para avaliar a validade convergente, excedem o valor de referência de 0,5 proposto por Henseler et al. (2009). Este resultado confirma que os indicadores associados a cada construto partilham uma proporção elevada de variância comum, o que permite concluir a existência de validade convergente no modelo. Assim, os resultados permitem validar a qualidade do modelo de medida, em termos de fiabilidade e de validade convergente (ver Tabela 4).

Tabela 4. Fiabilidade Composta e Validade Convergente do Modelo de Medida

Construtos	Fiabilidade composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
Benefícios	0,7169	0,5902
Estrutura organizacional	0,8374	0,6328
Satisfação no trabalho	0,9039	0,8247

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A validade discriminante foi avaliada com base no critério de Fornell-Larcker, o qual permite aferir em que medida um construto se distingue dos restantes construtos do modelo. De acordo com este critério, a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto deve ser superior às respetivas correlações com os demais construtos (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Os resultados apresentados no Quadro 5 indicam que esta condição é satisfeita para todos os construtos, evidenciando, assim, a existência de validade discriminante no modelo. Adicionalmente, a análise dos cross-loadings (Quadro 3) confirma que todos os indicadores apresentam cargas fatoriais mais elevadas no respetivo construto do que nos restantes, reforçando a evidência de validade discriminante (Roldán & Sánchez-Franco, 2012).

Tabela 5. Critério de Fornell-Larcker

Construtos	Benefícios	Desenvolvimento de carreira	Estrutura organizacional	Satisfação no trabalho
Benefícios	**0,7682**			
Desenvolvimento de carreira	0,5894	**1,0000**		
Estrutura organizacional	0,7535	0,5926	**0,7955**	
Satisfação no trabalho	0,6326	0,5843	0,7776	**0,9081**

Fonte: dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Assim, verifica-se que os construtos apresentam níveis adequados de distinção conceptual, assegurando a validade discriminante do modelo de medida.

4.3 Resultados do Modelo Estrutural

Após a validação do modelo de medida, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural para testar as hipóteses de investigação e analisar as relações entre as variáveis latentes (Hair et al., 2019, 2022; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Esta etapa envolve a análise da capacidade explicativa do modelo (Chin, 1998; Hair et al., 2022), da significância estatística dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022) e da relevância preditiva (Chin, 1998; Geisser, 1974; Hair et al., 2022; Stone, 1974).

A qualidade do modelo estrutural é inicialmente aferida através do coeficiente de determinação (R^2), que mede a proporção da variância da variável dependente explicada pelos seus preditores (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022). Os resultados apresentados no Quadro 6 indicam um R^2=0,6292 para a Satisfação no trabalho, o que, de acordo com os critérios de Chin (1998), representa uma capacidade explicativa moderada a elevada (próxima do nível substancial de 0,67) (Hair et al., 2022). Este valor sugere que os benefícios, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional explicam conjuntamente cerca de 62,9% da variabilidade da satisfação no trabalho no setor do golfe.

Adicionalmente, a relevância preditiva do modelo foi avaliada através do indicador Q^2 de Stone-Geisser, obtido pelo procedimento de blindfolding (Geisser, 1974; Stone, 1974). Este indicador avalia a capacidade do modelo em prever dados não utilizados na estimação dos parâmetros. O modelo apresenta um valor de Q^2 = 0,5388 (ver Quadro 6), o qual, por ser superior a zero, confirma que o modelo possui uma precisão preditiva em relação à variável Satisfação no trabalho (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022). De acordo

com as diretrizes de interpretação, valores de Q^2 superiores a 0, 0,25 e 0,50 indicam, respetivamente, uma relevância preditiva pequena, média ou grande. Assim, o valor obtido (0,5388) demonstra uma elevada precisão preditiva do modelo estrutural para este construto (Hair et al., 2019).

Para verificar a significância das relações hipotetizadas no modelo estrutural, utilizou-se o procedimento de bootstrapping com 5000 reamostragens, o qual permite obter estimativas estáveis dos erros padrão, das estatísticas t e dos valores-p sem assumir a normalidade dos dados (Hair et al., 2022). Atendendo à natureza direcional das hipóteses formuladas, aplicou-se o teste de uma cauda, comparando os valores obtidos com os limiares críticos de 1,6479 ($p<0,05$), 2,3338 ($p<0,01$) e 3,1066 ($p<0,001$) para 4999 graus de liberdade (Hair et al., 2022).

Tabela 6. Resultados da Avaliação do Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses (Setor do Golfe)

Hipóteses		Amostra original (O)/ β	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (|O/STERR|)	Valores p/ Significância	Variância explicada
H1(+):	B □ ST	0,0485	0,1195	0,1874	0,2588	0,3979 ns	3,07%
H2(+):	DC □ ST	0,1796	0,1634	0,0991	1,8116	0,0351 *	10,49%
H3(+):	EO □ ST	0,6347	0,5889	0,1734	3,6603	0,0001 ***	49,34%
Coeficiente de determinação $R^2 = 0,6292$							
Indicador de relevância preditiva $Q^2 = 0,5388$							

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Nota:
1) B: Benefícios; DC: Desenvolvimento de carreira; EO: Estrutura organizacional; ST: Satisfação no trabalho
2) * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ns: não significativo (baseado em t (4999), teste de uma cauda) t (0,05;4999) = 1,64791345; t (0,01;4999) = 2,333843952; t (0,001;4999) = 3,106644601

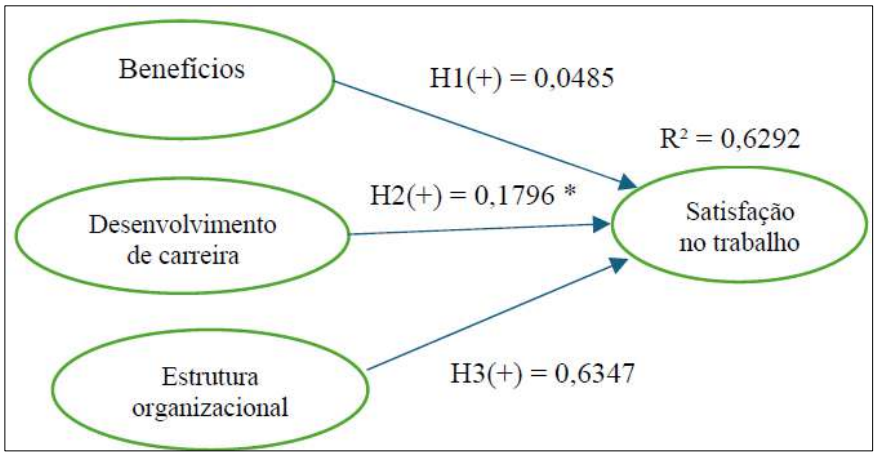


Figura 2. Modelo com Valores de Coeficientes Path, Significância e R^2

Fonte: elaboração própria

Os resultados (ver Tabela 6, Figura 2) revelam que os benefícios organizacionais (H1(+)) não exercem um impacto estatisticamente significativo na satisfação no trabalho (β=0,0485; t=0,2588; p>0,05), levando à rejeição da hipótese. Esta variável demonstrou uma reduzida relevância prática no contexto do golfe, explicando apenas 3,07% da variância do construto dependente. A hipótese relativa ao desenvolvimento de carreira (H2(+)) foi suportada, apresentando um efeito positivo e significativo (β=0,1796; t=1,8116; p<0,05). Esta dimensão contribui com 10,49% para a explicação da satisfação no trabalho. A estrutura organizacional (H3(+)) confirmou-se como o principal determinante do modelo, apresentando um impacto positivo muito forte e altamente significativo (β=0,6347; t=3,6603; p<0,001). A estrutura organizacional revela-se importante para os colaboradores do setor do golfe, sendo responsável pela maior parcela da variância explicada no modelo (49,34%).

Os dados da Tabela 6, com os resultados do modelo estrutural, demonstram que, no contexto das organizações do setor do golfe em Portugal, a satisfação dos colaboradores é predominantemente influenciada por fatores estruturais e de desenvolvimento profissional, em detrimento dos benefícios organizacionais.

Tabela 7. Tamanho do Efeito (f^2) para o Construto Satisfação no Trabalho

Relações Estruturais	f quadrado
Benefícios → Satisfação no trabalho	0,0025
Desenvolvimento de carreira → Satisfação no trabalho	0,0523
Estrutura organizacional → Satisfação no trabalho	0,4327

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Tabela 8. Estatísticas de Colinearidade (VIF do Modelo Interno)

Relações Estruturais	VIF
Benefícios → Satisfação no trabalho	2,4955
Desenvolvimento de carreira → Satisfação no trabalho	1,6623
Estrutura organizacional → Satisfação no trabalho	2,5102

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A análise do tamanho do efeito (f^2) permite avaliar o contributo substantivo de cada construto exógeno para a explicação da variância (R^2) da variável endógena. Seguindo as diretrizes propostas por Cohen (2013), valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são utilizados como limiares para classificar os efeitos como pequenos, médios ou grandes, respetivamente.

Os resultados apresentados na Tabela 7 indicam que a análise do tamanho do efeito (f^2) evidencia que a variável estrutura organizacional apresenta um efeito elevado na explicação da satisfação no trabalho ($f^2 = 0,4327$), sendo o principal determinante do modelo. O desenvolvimento de carreira apresenta um efeito de pequena magnitude ($f^2 = 0,0523$), enquanto os benefícios revelam um efeito praticamente nulo ($f^2 = 0,0025$), corroborando a ausência de significância estatística desta relação (Hair et al., 2022, 2019).

A análise da colinearidade entre as variáveis independentes, por meio do VIF, evidencia que todos os valores estão abaixo do limiar crítico de 3,3 (Hair et al., 2019; Mason and Perreault, 1991; Becker et al., 2015), indicando a ausência de problemas de multicolinearidade e validando a robustez do modelo estrutural (ver Tabela 8).

5. Discussão

No que respeita à análise dos determinantes da satisfação no trabalho no setor do golfe em Portugal, os resultados obtidos revelam que os benefícios organizacionais (H1(+)) não exercem um efeito estatisticamente significativo sobre a satisfação no trabalho ($\beta = 0,0485$; $p > 0,05$), levando à rejeição da hipótese formulada. Esta variável demonstrou relevância prática reduzida, explicando apenas 3,07% da variância do construto dependente, e apresentou um tamanho de efeito ($f^2 = 0,0025$) praticamente nulo. Estes resultados encontram alguma correspondência com o trabalho de Iriani et al. (2023), que, ao estudarem PME, também concluíram que a compensação não afetava diretamente a satisfação, sugerindo que outros fatores podem ser mais determinantes.

Estes resultados divergem da revisão de literatura realizada e apresentada, que identifica uma relação positiva entre benefícios organizacionais e a satisfação no trabalho (Silva & Oliveira, 2024; Santos et al., 2024; Adjeikwame, 2019; Desai & Jadav, 2025; Sumanth & Anitha, 2024). Estudos realizados no setor bancário e financeiro, Jevtić e Gašić (2025), Mahar et al. (2025), Suryana (2023) e Turangan e Setiawan (2022) demonstraram invariavelmente o peso determinante da compensação na satisfação. De igual modo, no setor da saúde, investigações como as de Aman-Ullah et al. (2022) e Wajdi e Nafisa (2023) reforçam a importância da garantia de rendimentos e benefícios para o bem-estar e retenção dos profissionais. Mesmo em setores de elevada rotatividade ou em novas formas de trabalho, como o de telecomunicações (Sabila et al., 2026) e em logística

de entregas (Asfiah et al., 2022), a compensação continua a ser identificada como um fator de influência positiva e significativa.

No contexto específico do setor do golfe, este resultado pode estar associado às características da atividade e da força de trabalho analisada. A amostra é constituída maioritariamente por profissionais com elevada experiência no setor e com vínculos laborais relativamente estáveis, o que poderá fazer com que aspetos relacionados com a organização do trabalho, a clareza das funções e as oportunidades de desenvolvimento profissional assumam maior relevância do que benefícios adicionais. Adicionalmente, tratando-se de uma atividade fortemente operacional e técnica, desenvolvida frequentemente em equipas reduzidas e especializadas, os colaboradores poderão valorizar mais a qualidade do ambiente organizacional e as oportunidades de progressão do que recompensas complementares de natureza extrínseca. Esta especificidade poderá contribuir para explicar a ausência de um efeito significativo dos benefícios organizacionais na satisfação no trabalho observada neste estudo.

No que respeita ao desenvolvimento de carreira, os resultados indicam um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a satisfação no trabalho ($\beta = 0{,}1796$; $p < 0{,}05$), ainda que de menor magnitude do que a da estrutura organizacional. O tamanho do efeito ($f^2 = 0{,}0523$) sugere um impacto de pequena magnitude, indicando que esta variável desempenha um papel complementar no modelo. Este resultado confirma a importância do desenvolvimento de carreira como fator motivacional, ao proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. A literatura sustenta esta evidência, demonstrando que programas estruturados de desenvolvimento de carreira contribuem para aumentar o envolvimento, o compromisso e a satisfação dos colaboradores (Canopin, 2025; Saputra, 2022). A evidência deste estudo em relação ao efeito do desenvolvimento de carreira na satisfação no trabalho, é sustentada por investigações recentes em múltiplos setores. Na hotelaria e turismo, Hosen et al. (2024), Soerjanto et al. (2026) e Minja et al. (2026) confirmaram o desenvolvimento de carreira como um preditor vital da satisfação em contextos como Bangladesh, Jacarta e Tanzânia. No setor industrial, Raj e Ahamed (2024) e Hayati et al. (2022) comprovaram o seu impacto direto e relevante. No ramo alimentar e PMEs, Faizah et al. (2026) ($\beta = 0{,}712$) e Pratiwi e Sary (2023) reforçam esta influência positiva robusta. No setor bancário, Mulyadi et al. (2025) validaram o efeito das promoções, embora

Khumaira e Safirin (2025) sugiram que a sua eficácia dependa da maturidade institucional. Finalmente, no setor público e segurança, Lestari e Waskito (2025) demonstraram que esta dimensão eleva significativamente a satisfação. Não obstante a convergência entre os vários estudos apresentados, a magnitude inferior do efeito encontrado no presente estudo ($\beta = 0{,}1796$), quando comparada com a estrutura organizacional ($\beta = 0{,}6347$), sugere que, no setor do golfe, as perspetivas de longo prazo atuam como um fator complementar. Tal como sugerido por Rachman e Iqbal (2025), a eficácia destas políticas depende da transparência e justiça percebida nos processos de seleção e promoção. Em suma, os resultados reforçam a necessidade de as organizações implementarem planos de carreira claros e roteiros de formação estruturados para promover um ambiente de trabalho sustentável e satisfatório.

Relativamente à estrutura organizacional, verifica-se que existe uma associação positiva, forte e estatisticamente significativa entre a estrutura organizacional e a satisfação no trabalho ($\beta = 0{,}6347$; $p < 0{,}001$), correspondendo à relação mais expressiva observada no modelo. Este resultado é também corroborado pelo tamanho do efeito elevado ($f^2 = 0{,}4327$), indicando que esta variável apresenta uma contribuição substancial na explicação da variância da satisfação. A predominância da estrutura organizacional como principal variável associada à satisfação no trabalho está em linha com a literatura existente, que destaca o papel crítico das dimensões estruturais na configuração do ambiente de trabalho, nomeadamente ao nível da comunicação, autonomia e participação dos colaboradores. Neste sentido, estudos recentes evidenciam que práticas organizacionais e sistemas estruturais eficazes estão associadas ao comportamento e ao bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para níveis superiores de satisfação (Ruzungunde et al., 2024). Importa, contudo, interpretar estes resultados com prudência. Apesar da força da associação observada, a natureza transversal do estudo não permite estabelecer relações de causalidade. Assim, os resultados sugerem que perceções mais favoráveis da estrutura organizacional tendem a estar associadas a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, não sendo possível afirmar que a estrutura organizacional constitua, por si só, a causa direta dessa satisfação.

Por outro lado, a elevada importância atribuída à estrutura organizacional poderá refletir algumas características próprias do setor do golfe. As operações de manutenção dos campos exigem elevados níveis de coordenação, planeamento e especialização

técnica, envolvendo funções diferenciadas e uma forte necessidade de articulação entre colaboradores. Neste contexto, estruturas organizacionais claras, sistemas de comunicação eficazes e processos bem definidos poderão contribuir significativamente para a redução da incerteza operacional e para uma melhor perceção de justiça e organização interna. Consequentemente, os colaboradores tendem a atribuir uma maior importância à forma como o trabalho é estruturado e gerido, o que poderá justificar a forte associação observada entre a estrutura organizacional e a satisfação no trabalho. Estes resultados sugerem ainda que, neste setor, os fatores relacionados com a organização interna das equipas podem assumir um peso superior ao observado noutros contextos organizacionais, reforçando a relevância estratégica da gestão organizacional para a satisfação dos colaboradores.

No seguimento dos resultados obtidos na análise do modelo, sugere-se que, para estes colaboradores, elementos relacionados com a organização do trabalho e estrutura organizacional (que no presente estudo foi o principal determinante, explicando 49,34% da variância) e as oportunidades de crescimento profissional (desenvolvimento de carreira) assumem uma centralidade em detrimento de benefícios extrínsecos imediatos. No contexto específico da manutenção de campos de golfe, esta divergência pode ser explicada por fatores contextuais específicos, como a natureza dos benefícios oferecidos, o seu alinhamento com as expectativas dos colaboradores ou a predominância de motivações intrínsecas sobre as extrínsecas, o que está alinhado com abordagens teóricas que enfatizam a relevância da motivação intrínseca. Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a compensação pode funcionar meramente como um fator de higiene, sendo necessário o investimento em fatores motivacionais e estruturais para elevar efetivamente os níveis de satisfação (Lee et al., 2022; Sabila et al.,2026). Portanto, os resultados reforçam a necessidade de as organizações do setor do golfe reavaliarem a eficácia dos seus pacotes de benefícios, adaptando-os às expectativas reais e necessidades específicas dos trabalhadores, para que estes pacotes possam, futuramente, ter um impacto positivo na satisfação no trabalho.

Adicionalmente, o valor do coeficiente de determinação ($R^2 = 0,6292$) indica que o modelo apresenta elevada capacidade explicativa, sugerindo que os construtos selecionados explicam uma proporção significativa da variabilidade da satisfação no

trabalho. Paralelamente, o indicador de relevância preditiva (Q^2 = 0,5388) confirma a robustez do modelo em termos preditivos.

6. Conclusão

De forma geral, conclui-se que a satisfação no trabalho é explicada de forma diferenciada pelos fatores organizacionais analisados. Em particular, a estrutura organizacional emerge como o principal determinante, apresentando um impacto positivo, forte e estatisticamente significativo, o que evidencia a importância da forma como as organizações estruturam os seus processos, comunicação interna e relações hierárquicas. O desenvolvimento de carreira, por sua vez, revela igualmente um efeito positivo e significativo, embora de menor magnitude, assumindo um papel complementar na explicação da satisfação. Em contrapartida, os benefícios organizacionais não demonstram um impacto estatisticamente significativo, sugerindo que, no contexto específico analisado, estes não constituem um fator determinante da satisfação dos colaboradores.

Deste modo, é possível responder ao objetivo de investigação afirmando que a satisfação no trabalho é predominantemente influenciada por fatores estruturais e de desenvolvimento profissional, reforçando a relevância de dimensões intrínsecas e organizacionais em detrimento de fatores puramente extrínsecos. A aplicação da metodologia PLS-SEM permite estudar empiricamente relações complexas entre variáveis latentes, contribuindo para o desenvolvimento metodológico da área, particularmente em contextos de investigação com amostras reduzidas e modelos exploratórios.

A principal contribuição teórica deste estudo consiste em demonstrar que, no contexto específico das organizações do setor do golfe, a estrutura organizacional assume um papel mais relevante na explicação da satisfação no trabalho do que os benefícios organizacionais. Este resultado reforça a importância de analisar de forma integrada diferentes determinantes organizacionais da satisfação no trabalho, contribuindo para colmatar a lacuna identificada na literatura relativamente à compreensão conjunta destes fatores (Pratama & Padmakusumah, 2026).

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura ao evidenciar que os determinantes da satisfação no trabalho apresentam impactos diferenciados e devem ser analisados de forma integrada, destacando-se o papel central da estrutura organizacional (Saputra, 2022). Ao adotar esta perspetiva, a investigação responde à lacuna identificada em estudos recentes, que apontam a necessidade de considerar múltiplos fatores organizacionais de forma articulada, superando abordagens que tratam estas variáveis de forma isolada (Pratama & Padmakusumah, 2026). Em particular, o estudo reforça a relevância da estrutura organizacional como fator central, sugerindo que esta variável pode assumir uma importância superior a fatores tradicionalmente enfatizados na literatura, como os benefícios organizacionais. Este resultado, corroborado pela evidência de que a organização dos processos é o principal determinante da satisfação (Saputra, 2022), contribui para uma reinterpretação das abordagens clássicas que privilegiam sistemas de recompensas extrínsecas, destacando a necessidade de considerar dimensões estruturais mais amplas. Adicionalmente, a evidência de que o desenvolvimento de carreira exerce um efeito positivo e significativo, embora de menor magnitude que a estrutura, reforça a natureza multidimensional da satisfação no trabalho. Esta interação entre fatores estruturais e motivacionais demonstra que a satisfação resulta de uma dinâmica complexa entre o enquadramento organizacional e as oportunidades de crescimento profissional. Do ponto de vista teórico, reforça-se a evidência de que dimensões como a estrutura organizacional e o desenvolvimento de carreiras desempenham um papel fundamental na satisfação dos colaboradores. Adicionalmente, o estudo oferece um contributo original ao aplicar este enquadramento ao contexto específico da manutenção de campos de golfe, um setor caracterizado por uma escassez de investigação científica dedicada às suas particularidades operacionais e técnicas (Ariffin et al., 2025; Ruzungunde et al., 2024).

A principal implicação prática deste estudo reside na evidência de que os gestores do setor do golfe deverão privilegiar intervenções orientadas para a melhoria da estrutura organizacional e para o desenvolvimento de carreira, uma vez que estas dimensões demonstraram ser os principais determinantes da satisfação no trabalho dos colaboradores.

Em termos práticos, os resultados sugerem que gestores e decisores do setor do golfe, nomeadamente greenkeepers e diretores de manutenção, devem privilegiar o

desenvolvimento de estruturas organizacionais flexíveis, participativas e orientadas para a comunicação, dado o impacto determinante desta dimensão na satisfação no trabalho. Paralelamente, o investimento em políticas de desenvolvimento de carreira revela-se importante, bem como a implementação de planos de progressão claros e de formação contínua, fundamentais para promover o crescimento profissional e a retenção de profissionais qualificados no setor. Embora os benefícios organizacionais não tenham demonstrado um efeito estatisticamente significativo neste estudo, a sua reavaliação e adaptação dos pacotes de recompensas às expectativas reais dos trabalhadores poderão aumentar a sua relevância prática futura e recuperar a sua função motivacional. Assim, a promoção da satisfação e do desempenho deve assentar numa abordagem integrada, centrada sobretudo em fatores organizacionais e intrínsecos que potenciem o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores.

Apesar dos contributos apresentados, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A dimensão reduzida da amostra (n = 57) e a adoção de uma amostragem não probabilística por conveniência podem limitar a generalização dos resultados. Adicionalmente, o foco num setor específico (golfe) pode condicionar a aplicação dos resultados a outros contextos organizacionais. A natureza transversal do estudo constitui igualmente uma limitação, na medida em que não permite analisar a evolução da satisfação ao longo do tempo nem estabelecer relações causais mais robustas.

Neste sentido, os resultados devem ser interpretados com prudência, uma vez que a dimensão reduzida da amostra (n = 57) e a utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência limitam a possibilidade de generalização dos resultados ao universo dos colaboradores do setor do golfe em Portugal.

Referências

Adhikari, P., & Thapa, R. (2025). Measuring the impact of career development programs on employee career satisfaction and organizational commitment: A structural equation modeling approach. *International Journal of Research and Scientific Innovation, 12*(4), 1440-1454. https://doi.org/10.51244/ijrsi.2025.12040160

Adjeikwame, R. (2019). The impact that fringe benefits have on job satisfaction and employee engagement at Sinapi Aba Savings and Loans Limited (SASL). *International Journal of Advanced Engineering Research and Science, 6*(7), 558-576. https://doi.org/10.22161/ijaers.6763

Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2022). The role of compensation in shaping employee's behaviour: A mediation study through job

satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestão, 30*(2), 221–236. https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068

Ariffin, M. F., Mat, Z., & Aris, A. (2025). A Comprehensive Review on Determinants of Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, *9*(6), 4150-4163. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000314

Asfiah, N., Riyanto, D. W. U., & Mainingrum, D. (2022). Effects of Work Flexibility and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction: Evidence from Shopee-Food East Java, Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, *5*(10), 2569-2578. https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i10-02

Becker, J.-M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, *26*(4), 643-659. https://doi.org/10.1007/s11002-014-9299-9

Blum, T. C. (1995). Organizational structure and job satisfaction. *Administration & Society, 27*(3), 306–329. https://doi.org/10.1177/009539979502700306

Canopin, K. M. J. (2025). Career development, employee retention and work engagement among millennials: Basis for improved talent development framework. *International Journal of Research Studies in Management*, *13*(5), 133–145. https://doi.org/10.5861/ijrsm.2025.25066

Carvalho, W. M. G. B. (1998). A gestão de carreiras e o planeamento dos recursos humanos (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa). Repositório da Universidade de Lisboa. Retirado de https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/89ffea2f-a17c-43c8-b2a2-a2f65e6d5c9c.

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Em G. A. Marcoulides (Ed.), Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Desai, H., & Jadav, B. (2025). A study on the impact of employee benefits on job satisfaction and retention rates. *International Journal of Humanities and Social Science Invention, 14*(3), 78-80. https://doi.org/10.35629/7722-14037880

Faizah, N., Yudhyani, E., & Heriyanto. (2026). The Influence of Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Mediating Variable (A Study at Roti Gembong Panglima SME, Samarinda). *Jurnal Manajemen Motivasi*, *22*(1), 1832-1842. https://doi.org/10.29406/jmm.v22i1.8745

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, *61*(1), 101-107. https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101

Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, *26*(3), 499-510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hamburg, C. M. R., Gudergan, S. P., Apraiz, J. C., Carrión, G. A. C., Roldán, J. L., Jr, J. F. H., Sarstedt, M., Hamburg, C. M. R., Gudergan, S. P., Apraiz, J. C., Carrión, G. A. C., & Roldán, J. L. (2021). Manual avanzado de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Em *Manual avanzado de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. OmniaScience Scholar, Terrassa, Barcelona. https://doi.org/10.3926/oss.407

Hair Jr, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., Roldán, J. L., Hair Jr, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M.,

Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2 ed.). Em *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. OmniaScience Scholar, Terrassa, Barcelona. https://doi.org/10.3926/OSS.37

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications, Incorporated.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hayati, N., Yusuf, A. M., & Miharja, R. (2022). The Relationship Between Workload and Career Development on Job Satisfaction; Case Study PT XYZ. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, *13*(1), 125-132. https://doi.org/10.2478/hjbpa-2022-0008

Soerjanto, Haryono, S., & Wahyudiono, S. (2026). Increasing Employee Loyalty through Career Development and Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Greater Jakarta. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, *9*(1), 84–99. https://doi.org/10.31940/jasth.v9i1.84-99

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Em R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Aziz, M. F. A., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, *10*(1). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903

Iriani, N. I., Suyitno, S., Sasongko, T., Rifai, M., Indrihastuti, P., & Yanti, D. A. W. (2023). Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Studies*, *5*(1), 38-49. https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.1.5

Jevtić, T., & Gasic, D. (2025). The effects of the compensation system on job satisfaction and turnover intention of employees in the Republic of Serbia. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, *30*(1), 30–42. https://doi.org/10.5937/StraMan2300063J

Khumaira, N. A., & Safirin, M. T. (2025). Impact of Employee Placement, Motivation, and Career Development on Performance and Productivity at Bank XYZ Using PLS-SEM. *Advance Sustainable Science Engineering and Technology*, *7*(1), 0250104–0250104. https://doi.org/10.26877/asset.v7i1.662

Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5.ª ed.). Guilford Publications.

Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability, 14*(19), 12557. https://doi.org/10.3390/su141912557

Lestari, D. P., & Waskito, J. (2025). The Role of Job Satisfaction as a Mediator in the Influence of Talent Management and Career Development on Employee Performance: A Study of Polri Institutions in Central Java. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, *8*(2), 3180-3199. https://doi.org/10.31538/iijse.v8i2.6441

Mahadevan, J. (2022). A study to examine the relationship between organizational trust and job satisfaction within organizational structures. *IOSR Journal of Humanities and Social Science, 27*, 48-53. Retirado de https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.27-Issue12/Ser-1/I2712014853.pdf.

Mahar, S. A., Lashari, I. A., Pirzada, Z. A., Lashari, A. A., & Channa, M. A. (2025). The Effects of Career Development and Compensation on Job Satisfaction in the Banks of Khairpur City. *Journal of Social Horizons*, *2*(2), 213-220. https://doi.org/10.5281/zenodo.15852751

Mason, C. H., & Perreault, W. D. (1991). Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, *28*(3), 268-280. https://doi.org/10.1177/002224379102800302

Minja, L. H., Chong, Y. L., & Chin, K. S. (2026). Human Resource Management Practices Influencing Employee Retention: Job Satisfaction as Mediator in Tanzania's Hotel Industry. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *11*(5), e003957–e003957. https://doi.org/10.47405/mjssh.v11i5.3957

Mulyadi, H., Masharyono, M., & Aprilian, N. W. (2025). Promotion and Work Environment: Keys to Employee Job Satisfaction in the Banking Industry. *Proceedings of the 9th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2024)*, 899-910. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-817-2_105

Ngui, P., & Katua, T. (2023). Determinants of job satisfaction: A review of empirical literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *7*(2), 917-930. Retirado de https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/determinants-of-job-satisfaction-a-review-of-empirical-literature/.

Nunes, J. F. L. (2024). Estratégias de contratação e retenção de trabalhadores no setor da manutenção dos campos de golfe no Algarve (Dissertação de mestrado). Universidade do Algarve. Repositório Institucional da Universidade do Algarve.

Perrotti, E., & de Vasconcellos, E. P. G. (2005). Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 4*(2), 1-18. https://doi.org/10.5329/RECADM.20050402002

Pratama, H. E., & Padmakusumah, R. R. (2026). Determinants of employee job satisfaction: A systematic literature review. *International Journal of Education, Management and Technology, 4*(1), 1-15. https://doi.org/10.58578/ijemt.v4i1.8706

Pratiwi, I. D., & Sary, F. P. (2023). The Effect Of Career Development, Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Turnover Intention At Pt Xyz Bandung. *International Journal of Science, Technology & Management*, *4*(5), 1211-1223. https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i5.928

Rachman, F. A., & Iqbal, M. A. (2025). The Effect of Career Development and Leadership Style on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Variable. *International Journal of Education, Information Technology, and Others,* 8(1), 238-259. Retirado de https://www.jurnal.peneliti.net/index.php/IJEIT/article/view/11441.

Raj, R., & Ahamed, F. (2024). Understanding Job Satisfaction in the Industrial Sector: Insights from Penang's Industrial Employees. *ISRG Journal of Arts Humanities & Social Sciences (ISRGJAHSS)*, II(VI), 362-373. https://doi.org/10.5281/zenodo.14568420

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). SmartPLS 4. Bönningstedt: SmartPLS. Retirado de https://www.smartpls.com.

Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. L. Steenkamp, & M. Raisinghani (Eds.), *Research*

Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems (pp. 193-221). Hershey, PA: IGI Global.

Rubio, R., Araya-Castillo, L., Moraga-Flores, H., & Ortega, F. (2025). Trends, collaborations and perspectives in the study of organizational climate and job satisfaction: A bibliometric and scientometric analysis. *Administrative Sciences, 15*(10), 389. https://doi.org/10.3390/admsci15100389

Ruzungunde, V., Sanhokwe, H., & Chinyamurindi, W. (2024). Determinants of job satisfaction: The role of person–organisation fit, decent work and employee-organisational factors on job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 27*(1), a5791. https://doi.org/10.4102/sajems.v27i1.5791

Sabila, N. T., Astuti, E. S., & Hutahayan, B. (2026). The Effect of Training, Compensation, and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance in a Telecommunications Company. *Jurnal Sipakatau: Inovasi Pengabdian Masyarakat*, *3*(3), 7-14. https://doi.org/10.66314/sipakatau.v3i3.601

Santos, A. B. A. dos, Moraes, A. F. F. de, Silva, L. R. da, Silva, P. T. da, & Pires, T. V. (2024). *A política de benefícios como agentes motivadores para o desenvolvimento organizacional* [Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração)]. ETEC José Dagnoni. Retirado de https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21009.

Santos, N., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V., & Resende, P. T. V. (2014). Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *BBR: Brazilian Business Review, 11*(3), 106-129. Retirado de https://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118005.pdf.

Saputra, E. B. (2022). The Effect Career Development and Rewards on Job Satisfaction (Study of Human Resource Management Literature). *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, *1*(2), 133-142. https://doi.org/10.38035/ijam.v1i2.71

Silva, A. B. da, Bispo, A. C. K. de A., & Ayres, S. M. P. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências* (Vol. 11). Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Retirado de http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4287.

Silva, F. J. V. L. da, & Oliveira, G. D. de. (2024). *A influência do ambiente organizacional e da gestão de benefícios na motivação dos colaboradores* [Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos)]. ETEC Darcy Pereira de Moraes. Retirado de https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27695.

Sinha, R. (2020). Career Development: An Enabler for Job Satisfaction. Em *Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.91683

Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, *36*(2), 111-147. Retirado de https://www.jstor.org/stable/2984809.

Sumanth, V., & Anitha, G. H. (2024). A Study on Impact of Employee Benefits on Job Satisfaction and Retention. *International Journal of Exclusive Management Research (IJEMR)*, *14*(01). Retirado de https://ijemr.in/wp-content/uploads/2024/02/a-study-on-impact-of-employee-benefits-on-job-satisfaction-and-retention.pdf.

Suryana, D. (2023). The Effect of Organizational Climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, *2*(7), 2773-2790. https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i7.474

Turangan, J. A., & Setiawan, F. P. (2022). The Effect of Compensation, Work Environment, and Organization Culture on Employee Job Satisfaction. *International*

Journal of Advanced Engineering and Management Research, *07*(04), 36-44. https://doi.org/10.51505/ijaemr.2022.7403

Wajdi, M. F., & Nafisa, A. (2023). The Impact of Compensation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention among Young Female Employees. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, *14*(2), 383-400. https://doi.org/10.18196/jbti.v14i2.19590

ENSAIOS

FATAÇA NA TELHA: UMA ESPECIALIDADE DA ALDEIA AVIEIRA DAS CANEIRAS, SANTARÉM

Bonifácio Rodrigues

IP Luso-ESCAD; ISCE-Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo; CiTUR-Estoril, Portugal

Resumo | As Aldeias Avieiras, localizadas ao longo do rio Tejo, em especial no Distrito de Santarém, constituem uma das mais emblemáticas formas de ocupação humana associada à tradicional pesca e à cultura fluvial em Portugal. De entre as várias Aldeias Avieiras ainda sobreviventes, destacam-se a aldeia das Caneiras e também a de Escaroupim não apenas pela sua singularidade arquitetónica e histórica, mas também pela sua gastronomia típica, que preserva receitas antigas com forte influência da atividade pesqueira local. Este artigo visa explorar as características socioeconómicas e culturais das Aldeias Avieiras, mais especificamente a aldeia das Caneiras e a gastronomia local, tendo como prato principal a "Fataça na Telha", uma especialidade tradicional que ilustra a ligação entre a comunidade e os recursos naturais do Tejo.

Palavras-chave | Aldeias Avieiras, Caneiras, Rio Tejo, Gastronomia, Fataça na Telha, Pesca, Tradições

Abstract | The avieiras villages, located along the Tagus River, especially in the District of Santarém, are one of the most emblematic forms of human occupation associated with traditional fishing and river culture in Portugal. Among the various Avieira Villages, the villages of Caneiras and Escaroupim stand out not only for their architectural and historical uniqueness, but also for their typical cuisine, which preserves ancient recipes with a strong influence from local fishing activity. This article aims to explore the socio-economic and cultural characteristics of the avieiras villages, with particular attention to Caneiras, and to analyse the local gastronomy, with the main dish being 'Fataça na Telha' a traditional speciality that illustrates the link between the community and the natural resources of the Tagus.

Keywords | Avieiras Villages, Caneiras, Tagus River, Gastronomy, Fataça na Telha, Fishing, Traditions

1. Introdução

> Nos últimos anos, o turismo gastronómico cresceu consideravelmente e tornou-se um dos segmentos mais dinâmicos e criativos do turismo. Tanto os destinos como as empresas turísticas estão conscientes da importância da gastronomia para diversificar o turismo e estimular o desenvolvimento económico local, regional e nacional. Além disso, o Turismo Gastronómico inclui no seu discurso valores éticos e sustentáveis baseados no território, na paisagem, no mar, na cultura local, nos produtos locais, na autenticidade, o que tem em comum com as tendências atuais de consumo cultural (UNWTO, 2012).

Esta investigação visa contribuir para a divulgação e conhecimento das Aldeias Avieiras, no nosso caso a aldeia das Caneiras, não só como património histórico e cultural, mas também como um ponto de ligação entre a comunidade residente nas Caneiras, o meio ambiente e a gastronomia tradicional, através de pratos como a Fataça na Telha.

A Declaração sobre a Diversidade Cultural da UNESCO (2001)[19] reafirma a cultura como o "conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças"

As aldeias Avieiras do rio Tejo são um testemunho de uma forma de vida tradicional intimamente ligada ao rio e à pesca. Ou seja, aos seus usos, costumes e tradições, que são parte do património imaterial de toda a zona ribeirinha do rio Tejo no território, fonte de investigação deste trabalho. Com origem no século XIX, estas aldeias nasceram da necessidade de uma habitação próxima das águas do Tejo, onde os pescadores podiam viver e trabalhar, mas também territórios de sobrevivência e criação de família. Uma das mais representativas dessas comunidades é a aldeia das Caneiras, situada no concelho de Santarém, que preserva até hoje uma identidade única, refletida na sua arquitetura, nas suas tradições e, sobretudo, na sua dieta. A gastronomia local das Aldeias Avieiras é, em grande parte, um reflexo da atividade pesqueira, com receitas que fazem uso dos recursos

[19] UNESCO (2001) Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. Retirado de https://globalherit.hypotheses.org/3723. Acedido a 22/04/2026.

abundantes do Tejo, sendo a Fataça na Telha um exemplo paradigmaticamente associado a estas tradições.

1.1 O Estado da Arte

Segundo Fernández (2024), a gastronomia deve ser entendida para além da simples preparação e consumo de alimentos, uma vez que integra um conjunto diversificado de elementos associados às práticas culinárias tradicionais, às especificidades culturais e aos produtos característicos de determinados territórios. Esta dimensão territorial pode assumir também uma expressão institucional e jurídica, através de mecanismos de valorização e proteção da qualidade e da origem dos produtos, como as denominações de origem e as indicações geográficas protegidas.

Neste sentido, Fernández (2024) enquadra igualmente a gastronomia no âmbito do turismo cultural e gastronómico, salientando que a experiência gastronómica não se limita à degustação de pratos considerados típicos de uma determinada região. Ela envolve, igualmente, a compreensão dos significados culturais, históricos e identitários associados aos alimentos e às formas de os preparar e consumir. A gastronomia estabelece, assim, uma ligação entre alimentação, cultura, tradição e conhecimento, assumindo uma dimensão que articula práticas culinárias, criatividade e saberes construídos ao longo do tempo.

O principal objetivo do turismo gastronómico é oferecer ao viajante uma imersão na cultura local através do seu património culinário. Este turismo destina-se a turistas particularmente motivados pela exploração, conhecimento e compreensão da cultura de um país ou região através das tradições alimentares do destino visitado.

2. As Aldeias Avieiras: História e Contexto

2.1 A origem dos Avieiros

Em meados do século XIX, surgem na região da borda d'água, referência a pescadores provenientes da Praia da Vieira de Leiria, que ficaram conhecidos como Avieiros. Não está definida uma data para esta migração, a única certeza que temos é que em dada altura,

os pescadores de Vieira de Leiria, começaram a emigrar para o Tejo e que durante anos muitas famílias viveram uma vida repartida entre o rio e o mar.

Os avieiros tinham uma migração sazonal. Chegavam no Inverno, pois não conseguiam entrar no mar devido ao mau tempo e a marés altas. O rio Tejo era rico em espécies, da qual se destacava o sável, a tainha ou fataça, e assim, várias famílias rumavam do litoral para a pesca no rio mais a sul - o jardim do peixe - como lhe chamavam. Alves Redol definiu estes grupos de pescadores como "nómadas do rio".

A vinda dos avieiros para o rio não foi fácil, pois quando os chegaram à lezíria ribatejana, encontraram o rio recheado de outros barcos, alguns maiores que os seus, designados por varinos - barcos típicos do Rio Tejo - e que eram conduzidos por outros pescadores. Havia uma rivalidade entre varinos e avieiros, provocando alguns conflitos entre estes.

São várias as razões que apontam para a sedentarização do pescador avieiro, mas a causa maior de fixação é essencialmente económica, o aumento da família, os custos das deslocações e os rendimentos parcos do pescado, que obrigaram o avieiro a ficar.

As Aldeias Avieiras foram, inicialmente, comunidades formadas por pescadores que, ao longo do Tejo, procuraram refúgio, vivendo no início ainda de forma nómada nos barcos construídos pelos próprios - as bateiras - tendo-se mais tarde sedentarizado e mudando para pequenas habitações construídas sobre palafitas junto às margens do rio. A sua origem remonta ao início do século XIX, quando se começaram a formar estas pequenas povoações de pescadores, que se dedicavam à pesca de diversas espécies de peixes do rio, especialmente a lampreia, a enguia e a fataça. A vida nestas aldeias era dura, caracterizada por uma grande dependência do ritmo do rio e das cheias que inundavam os terrenos agrícolas principalmente no inverno, mas também por uma forte ligação comunitária e uma rica tradição cultural que se reflete na arquitetura e nos hábitos da população.

A cultura Avieira reflete a forma de vida destas comunidades oriundas maioritariamente da praia da Vieira de Leiria e que, durante muitas décadas, viviam isoladas da restante população. A vida destes pescadores era difícil. As tarefas piscatórias exigiam uma dedicação total ao rio. Eram uma comunidade muito fechada sobre si própria, com costumes e formas de vida peculiares, os Avieiros eram muito diferentes dos

residentes originais e considerados estranhos devido à sua forma de vida para quem estava desde há muito estabelecido nas comunidades locais.

Os Avieiros, apelidados de "Ciganos do Tejo" por Alves Redol, na sua obra 'Os Avieiros', pois, eram uma comunidade nómada, uma sociedade fechada e repudiada pelas gentes locais. Tinham o hábito de se casarem entre si, como meio de proteção, para se defenderem e preservarem a sabedoria que tinham sobre a arte piscatória, dando continuidade às suas tradições. No início, os barcos – bateiras - eram a casa e tinham espaços definidos para tarefas diferentes; a ré era o espaço do homem e da pesca e a proa era a casa, e, por isso, o espaço da mulher. Na proa do barco era colocado um toldo armado com canas, que atravessava o barco e que servia de abrigo contra os ventos e os aguaceiros. Como a família vivia na bateira, era ali que muitas vezes nasciam e se criavam os filhos.

2.2 O Território

A cidade de Santarém, sendo atravessada pelo rio Tejo, tem uma tradição piscatória significativa nas aldeias que se situam nas margens deste rio. A fataça, também conhecida como tainha, é abundante nas águas do Tejo. Este peixe tornou-se uma escolha comum nas cozinhas locais devido à sua disponibilidade e ao seu sabor característico. A proximidade de Santarém, uma cidade capital de distrito rica em história e património, torna a Aldeia das Caneiras um destino acessível para quem deseja explorar esta região do Ribatejo. A combinação de património natural e cultural faz da aldeia das Caneiras um local de visita obrigatória para aqueles que procuram uma experiência autêntica e enriquecedora.

A aldeia das Caneiras, situada nas margens do Tejo é uma das mais emblemáticas das Aldeias Avieiras, ainda habitada, e conhecida pela sua arquitetura única. As casas, em grande parte construídas em madeira e situadas sobre a água ou nas suas proximidades, têm um estilo distintivo, com fachadas coloridas e telhados inclinados, refletindo a adaptação ao meio aquático e a atividades ainda ligadas ao rio e à pesca.

3. A Gastronomia

A gastronomia das Aldeias Avieiras é fortemente influenciada pelos recursos do rio Tejo e pelas práticas pesqueiras das comunidades locais. Os peixes do Tejo, como a fataça, a enguia e a lampreia, são ingredientes centrais na cozinha local. A utilização da telha para preparar pratos, como a "fataça na telha", é uma das características mais distintivas da gastronomia desta região.

A "fataça na telha" é um prato tradicional, cuja receita remonta às práticas gastronómicas dos pescadores e das suas famílias. A fataça, um peixe de carne firme e saborosa, é cozinhada em telhas de barro, onde é lentamente assada, com a adição de ervas aromáticas, azeite, alho, cebola e, por vezes, vinho branco ou cerveja, o que confere ao prato um sabor profundo e característico. O uso da telha, um utensílio tradicional da cozinha portuguesa, não só tem uma função prática - ajudando a distribuir o calor de forma uniforme - como também reforça a ligação entre a gastronomia local e os elementos da natureza, como o barro e a terra. Este prato é muitas vezes acompanhado de salada de alface e arroz de feijão, que são preparados com os temperos típicos da região e complementa a suavidade da fataça assada.

Além da fataça na telha, outras especialidades gastronómicas podem ser encontradas nas Aldeias Avieiras, como as caldeiradas de peixe, os ensopados de enguia e a lampreia. Estes pratos não apenas alimentam as comunidades locais, mas também têm um papel importante nas festividades e celebrações, sendo muitas vezes servidos durante eventos religiosos e sociais.

4. A Aldeia das Caneiras: Preservação e Desafios

A aldeia das Caneiras, como outras aldeias deste tipo, enfrenta desafios relacionados com a preservação do seu modo de vida e da sua cultura. As questões ambientais, como a poluição do rio Tejo e a diminuição das populações de peixes, têm um impacto direto na atividade pesqueira e, consequentemente, na gastronomia local. Além disso, a emigração jovem e a falta de infraestruturas adequadas têm contribuído para o despovoamento gradual destas aldeias.

Contudo, a aldeia das Caneiras tem-se mantido resistente, promovendo uma forte identidade cultural e incentivando a preservação das tradições. Algumas iniciativas locais, como festivais gastronómicos e eventos culturais, têm procurado manter vivas as tradições e as receitas que marcaram a história da comunidade. A gastronomia continua a ser um dos pilares da vida local, sendo valorizada não apenas pelos habitantes, mas também pelos visitantes que atraídos pela autenticidade e pela ligação entre a comida e a cultura fluvial.

4.1 A Guardiã da Tradição da Fataça na Telha

A cultura Avieira baseava-se no núcleo familiar, constituído pelo casal e pelos filhos, repartindo todas as tarefas entre si. O homem pescava, a mulher remava e vendia o peixe, os filhos ajudavam na pescaria, não permitindo assim a frequência da escola. A maioria dos pescadores e das suas famílias eram maioritariamente analfabetos até abril de 1974, data da revolução portuguesa, que marcou a transição da ditadura para a democracia.

Apesar da sedentarização destas famílias Avieiras e de um investimento maior na agricultura, bem como na emigração para o estrangeiro - principalmente para França - nos anos 60 e 70 do século passado, existem ainda famílias que resistiram à diáspora continuando a residir nas Caneiras e a viver da pesca e da gastronomia local e tradicional. A família conhecida como 'Maçaroca' é uma delas.

Ti Julha Maçaroca, já falecida, foi a principal guardiã e especialista na confeção da fataça na telha, arte que passou à sua filha, Lúcia Maçaroca, que a mantém viva no seu espaço - *O Telheiro da Lúcia* - na Aldeia das Caneiras.

5. Conclusão

As Aldeias Avieiras, em geral, e, em particular a das Caneiras, representam uma parte fundamental do património cultural e gastronómico da região do Tejo. A sua história e a sua gastronomia, baseadas nos recursos naturais do rio e nas tradições pesqueiras, são um reflexo da vida simples e resiliente das comunidades locais. A fataça na telha, como prato emblemático, simboliza a continuidade e a adaptação das práticas culinárias às necessidades do ambiente natural. Apesar dos enormes desafios enfrentados pelos

habitantes destas aldeias, a preservação da sua cultura, da sua gastronomia e das suas tradições é essencial para manter viva a memória e a identidade de um modo de vida que, embora ligado ao passado, continua a ser parte vital do presente.

6. Visão para o Futuro

Existem muitas possibilidades de investigação a partir deste tipo de aldeias que ainda subsistem nas margens do Rio Tejo e da sua gastronomia. De acordo com Serrano (2012), a cultura Avieira constitui uma realidade identitária marcada pela multiplicidade das suas expressões e pela articulação particular dos elementos que a caracterizam. A sua compreensão exige, por isso, uma abordagem capaz de considerar simultaneamente a diversidade das manifestações culturais e as relações que entre elas se estabelecem. Estudar este património, reconhecido pela sua singularidade no contexto europeu, implica compreender também as condições de vida e as estratégias de autonomia desenvolvidas pelas comunidades Avieiras. Estas populações construíram formas próprias de organização e sobrevivência, desenvolvendo competências e instrumentos que lhes permitiram assegurar a subsistência num contexto de relativo afastamento face às comunidades locais. Essa condição de isolamento contribuiu para a construção de uma identidade própria, marcada por um percurso de afirmação e reconhecimento, vivido, em certa medida, numa relação de 'solidão perante Deus e o mundo'. E, ainda, segundo este investigador esforço que arquitetos como Bahamón e Alvaréz, tão conceituados no estudo da arquitetura vernácula mundial, não foram capazes de fazer por total desconhecimento da cultura Avieira. Basta ler o seu estudo sobre as palafitas em todo o mundo, para se perceber a enorme e imperdoável lacuna que na sua obra existe por não terem dedicado um parágrafo sequer à cultura palafita Avieira que se desenvolveu nas margens do rio Tejo, a única cultura palafita fluvial europeia e uma das mais relevantes a nível mundial.

Recomenda-se, assim, estudos mais aprofundados a partir da observação direta e aplicação de inquéritos por questionário *in loco*, não só aos residentes das Caneiras, mas também, numa primeira fase, a todas as outras Aldeias Avieiras, que ainda resistem, muito por força de alguma atividade ligada ao turismo gastronómico.

Referências

Fernandez, F. R. (2024). La gastronomía como elemento inmaterial. Documentos de trabajo de la cátedra de turismo. Nº 4, abril. Universitat Politécnica de València.

Serrano, J. M. (2012). A afirmação nacional da cultura Avieira. A bateira como factor identitário". In M. M. Soares [Coord.], Boletim Cultural nº 92 (pp.89-104). Lisboa: Assembleia Distrital de Lisboa.

UNESCO (2001) *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*. Retirado de https://globalherit.hypotheses.org/3723. Acedido a 22/09/2025.

UNWTO. (2012). *Global Report on Food Tourism*. Madrid: World Tourism Organization.

Outras Fontes Consultadas

Câmara Municipal de Santarém (2025). *Aldeia das Caneiras*. Retirado de [cm-santarem.pt]. Acedido a 22/04/2025.

Câmara Municipal de Santarém (2025). *Fataça na Telha*. Retirado de https://www.cm-santarem.pt/descobrir-santarem/gastronomia/item/1099-fataca-assada-na-telha. Acedido a 22/04/2025.

Costa, A. (2009). *A vida nas aldeias avieiras: Um estudo etnográfico sobre a comunidade fluvial do Tejo*. Santarém: Edições Tejo.

Cravidão, F. (1992). Ficção, espaço e sociedade. Notas para uma leitura geográfica e social da obra de Alves Redol - Avieiros". *Cadernos de Geografia, 1992*(11), 37-47.

Fonseca, R. (2016). A arte culinária no Tejo: da pesca à gastronomia. *Cultura e Sabores, 22*, 85-92.

Mendes, J. (2015). *Gastronomia e cultura nas Aldeias Avieiras: Da pesca à mesa*. Lisboa: Editorial Caminho.

Redol, A. (2011). *Avieiros* (12ª Edição). Lisboa: Editorial Caminho.

Silva, P. (2018). As Aldeias Avieiras e a preservação das tradições pesqueiras. *Revista Portuguesa de Etnografia, 34*(2), 112-128.

Véstia, M. de L. (2012). *Avieiros, dores e maleitas*. Lisboa: Âncora Editora.