



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

***A Gestão da Qualidade no Setor Hoteleiro***

***Susana Alves Rocha***

Orientação: Prof.ª Doutora Margarida Saraiva

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*  
Dissertação

Évora, 2015





**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Gestão da Qualidade no Setor Hoteleiro***

***Susana Alves Rocha***

Orientação: Prof.ª Doutora Margarida Saraiva

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*  
Dissertação

Évora, 2015



*“A Qualidade nunca se obtém por acaso. Ela é sempre o resultado do esforço inteligente”*

John Ruskin (1819 – 1900)



## **Resumo**

A noção de qualidade nos serviços expressa uma estratégia de competitividade e um motor para o desenvolvimento sustentado, que aspira responder às expectativas dos consumidores. Esse desenvolvimento pretende-se articulado em harmonia com um turismo melhor e de mais qualidade, visto ser um setor em franca expansão, que origina transformações nos níveis sociais, políticos e económicos.

O objetivo da presente dissertação consiste em mensurar e orientar as medidas de qualidade nas organizações do setor hoteleiro, com o intuito de propiciar uma visão geral dos problemas de gestão e introduzir melhorias contínuas nas organizações. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário eletrónico a 151 hotéis, e realizada uma pesquisa exploratória e descritiva.

Os resultados obtidos evidenciam que existem diferenças nas percepções, entre os responsáveis hierárquicos e os colaboradores, o que poderá ser um obstáculo para a implementação da gestão da qualidade.

**Palavras-chave:** Qualidade; Setor Hoteleiro; Responsáveis hierárquicos; Colaboradores.

## **Abstract**

### ***Quality Management in Hospitality Sector***

*The notion of quality in services expresses a competitiveness strategy and an engine for sustained development, which aspires to answer to expectations of consumers. This development is intended to be articulated in harmony with a better and more quality tourism, since it is a booming sector, which origins transformations at social, political and economic levels.*

*The goal of the current dissertation consists in measure and guides the quality measures at organizations of the hospitality sector, with the aim of providing an overview of management problems and to implement continuous improvements in organizations. To this end, a survey by electronic questionnaire to 151 hotels was applied, and performed an exploratory and descriptive research.*

*The results show that there are differences in perceptions between the hierarchical and responsible employees, which could be an obstacle to the implementation of quality management.*

**Keywords:** *Quality; Hospitality Sector; Hierarchical responsible; Employees.*

## Agradecimentos

Quando iniciei esta “aventura”, dita Mestrado, confesso que senti receio de não conseguir superar os obstáculos entranhados no longo caminho a percorrer. Todos os meus receios foram desvanecidos, ao perceber que poderia contar com o apoio de pessoas amigas, que estariam sempre do meu lado, nos bons e nos maus momentos e, por isso, lhes estarei sempre grata.

O primeiro agradecimento vai para os meus pais, a razão principal do meu esforço, pois é graças a eles que me tornei a pessoa que sou hoje e um dia espero poder retribuir tudo o que fizeram e continuarão a fazer por mim. Eles incentivaram-me sempre e nunca me deixaram desistir, mesmo quando as forças teimavam em faltar.

O meu segundo agradecimento vai para o meu namorado Jacinto Pinheiro, pelo seu apoio incondicional, pela sua paciência e compreensão nos momentos de maior ausência. Assim como aos meus sobrinhos Wilson e Samanta e à minha irmã Liliana, que com os seus mimos e alegrias me foram renovando o espírito de luta e persistência.

O próximo agradecimento é para uma excelente pessoa que me despertou o prazer pela investigação científica. Assim que tive a primeira aula de Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, soube que o meu tema seria sobre a temática da qualidade. Obrigada Professora Margarida Saraiva, pelo seu apoio, simpatia, paciência, disponibilidade e recomendações que soube dar, quando era preciso.

No 3º semestre e durante 3 meses frequentei o Programa Erasmus na Universidad de Extremadura, mais propriamente na Facultad de Estudios Empresariales y Turismo, por isso quero agradecer ao Prof. Esteban Calderón, pela tutoria disponibilizada.

Por último, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação, onde se incluem o meu colega e amigo das aventuras científicas, Rui Amaral, e os Professores do Mestrado de Gestão.



# ÍNDICE

Índice de Apêndices.....	13
Índice de Figuras .....	14
Índice de Gráficos.....	15
Índice de Quadros .....	15
Índice de Tabelas .....	16
Lista de Abreviaturas ou Siglas .....	18
CAPÍTULO I – Introdução.....	19
I.1 Enquadramento do Tema .....	19
I.2 Justificação da Escolha do Tema .....	20
I.3 Problemática de Estudo e Objetivos.....	21
I.3.1 Objetivo Geral .....	21
I.3.2 Objetivos Específicos.....	22
I.4 Metodologia .....	22
I.5 Estrutura do Trabalho.....	22
CAPÍTULO II – Qualidade nos Serviços Turísticos.....	25
II.1 Conceito de Qualidade.....	25
II.2 Gestão da Qualidade Total.....	27
II.2.1 Princípios da Gestão da Qualidade .....	29
II.2.2 Benefícios e Obstáculos na Implementação da Gestão pela Qualidade Total .....	31
II.2.3 Tipos de Modelos da Qualidade .....	32
II.3 Características e Classificação dos Serviços .....	34
II.4 Qualidade nos Serviços Turísticos.....	37
II.4.1 Qualidade na Indústria Hoteleira .....	38
II.4.2 Descrição do Setor Hoteleiro em Portugal .....	39
II.5 Desafios do Setor Hoteleiro.....	44
Sinopse .....	46
CAPÍTULO III – O Modelo de Excelência da EFQM.....	47
III.1. Génese do Modelo de Excelência da EFQM.....	47
III.2 Conceitos Fundamentais da Excelência .....	49
III.3 Critérios do Modelo de Excelência da EFQM.....	52
III.4 Lógica RADAR .....	57
III.5 Níveis de Excelência .....	58

III.6 Principais Evoluções entre os Modelos de Excelência da EFQM 2010 e 2013 .....	61
III.7 Estudos Científicos no âmbito da Temática em Estudo .....	62
Sinopse .....	70
CAPÍTULO IV – Opções Metodológicas .....	71
IV.1 Objetivos do Estudo .....	71
IV.2 Etapas do Processo de Investigação .....	72
IV.3 Classificação e Métodos da Investigação .....	73
_Toc474264479IV.4 Dados Primários e Secundários .....	74
IV.5 Seleção da Amostra .....	75
IV.6 Variáveis do Estudo .....	76
IV.7 Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados .....	82
Sinopse .....	84
CAPÍTULO V – Análise e Discussão dos Resultados .....	85
V.1 Caracterização da Amostra.....	85
V.2 Operacionalização das Afirmações.....	97
V.3 Análises Estatísticas .....	116
V.3.1 Cruzamento de Variáveis .....	112
V.3.2 Análise Descritiva da Classificação dos Hotéis .....	117
V.3.3 Teste de Hipóteses (t-student) .....	123
V.3.4 Teste de Hipóteses (Análise da Variância - ANOVA) .....	128
V.3.5 Discussão dos Resultados .....	134
CAPÍTULO VI - Conclusões .....	141
VI.1 Conclusões Gerais .....	141
VI.2 Limitações do Estudo .....	150
VI.3 Propostas de Investigação Futuras .....	150
Referências Bibliográficas.....	151
Apêndices .....	CLII

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

	Pág.
Apêndice 1 – Questionário EFQM nos Serviços Hoteleiros .....	CLIV
Apêndice 2 – Análise das Variáveis do Questionário .....	CLVI
Apêndice 3 – Análise das Afirmações do Questionário .....	CLX
Apêndice 4 – Estatística Descritiva (média e desvio-padrão) dos Hotéis .....	CLXXI

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 - Modelo de Excelência do Prémio Malcolm Baldrige .....	33
Figura 2 - Número de Empreendimentos Turísticos e Unidades de Alojamento por Tipologia.....	40
Figura 3 - Número de Empreendimentos Turísticos e Unidades de Alojamento por Categoria.....	41
Figura 4 - Número de Empreendimentos Turísticos e Unidades de Alojamento por NUTS II .....	41
Figura 5 - Total de Hóspedes em Portugal no 1º semestre 2014 (milhões).....	42
Figura 6 - Total de Dormidas em Portugal no 1º semestre 2014 (milhões) .....	42
Figura 7 - Total de Dormidas por tipologias no 1º semestre 2014 (milhões €).....	43
Figura 8 - Total de Proveitos no 1º semestre 2014 (milhões €).....	43
Figura 9 - Balança Turística no 1º semestre 2014 (milhões €).....	43
Figura 10 - Conceitos Fundamentais da Excelência.....	49
Figura 11 - Modelo de Excelência da EFQM .....	52
Figura 12 - Lógica RADAR .....	57
Figura 13 - Níveis de Excelência do Modelo EFQM .....	59
Figura 14 - Modelo de Investigação Proposto.....	77
Figura 15 - Modelo de Investigação Proposto.....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 - Frequências por género .....	86
Gráfico 2 - Frequências por estado civil.....	86
Gráfico 3 - Frequências por idades.....	87
Gráfico 4 - Frequências por habilitações literárias.....	88
Gráfico 5 - Frequências por cargo exercido .....	90
Gráfico 6 - Frequências por formação na área do Turismo (%) .....	91
Gráfico 7 - Nº de tempo ao serviço (%) .....	92
Gráfico 8 - Categoria do Hotel (%) .....	92
Gráfico 9 - Recomendaria / aconselharia o estabelecimento a outras pessoas.....	97
Gráfico 10 - Aspetos / atributos positivos nos estabelecimentos hoteleiros.....	99
Gráfico 11 - Aspetos / atributos negativos nos estabelecimentos hoteleiros.....	100
Gráfico 12 – Frequências questão Q1 .....	CLX
Gráfico 13 – Frequências questão Q2 .....	CLX
Gráfico 14 – Frequências questão Q3 .....	CLX
Gráfico 15 – Frequências questão Q4 .....	CLXI
Gráfico 16 – Frequências questão Q5 .....	CLXI
Gráfico 17 – Frequências questão Q6 .....	CLXI
Gráfico 18 – Frequências questão Q7 .....	100
Gráfico 19 – Frequências questão Q8 .....	CLXII
Gráfico 20 – Frequências questão Q9 .....	CLXII
Gráfico 21 – Frequências questão Q10 .....	100
Gráfico 22 – Frequências questão Q11 .....	CLXIII
Gráfico 23 – Frequências questão Q12 .....	CLXIII
Gráfico 24 – Frequências questão Q13 .....	CLXIV
Gráfico 25 – Frequências questão Q14 .....	CLXIV
Gráfico 26 – Frequências questão Q15 .....	CLXIV
Gráfico 27 – Frequências questão Q16 .....	CLXV
Gráfico 28 – Frequências questão Q17 .....	CLXV
Gráfico 29 – Frequências questão Q18 .....	CLXV
Gráfico 30 – Frequências questão Q19 .....	CLXVI
Gráfico 31 – Frequências questão Q20 .....	100
Gráfico 32 – Frequências questão Q21 .....	CLXVI
Gráfico 33 – Frequências questão Q22 .....	100
Gráfico 34 – Frequências questão Q23 .....	CLXVII
Gráfico 35 – Frequências questão Q24 .....	CLXVII
Gráfico 36 – Frequências questão Q25 .....	CLXVIII
Gráfico 37 – Frequências questão Q26 .....	CLXVIII
Gráfico 38 – Frequências questão Q27 .....	CLXVIII
Gráfico 39 – Frequências questão Q28 .....	100
Gráfico 40 – Frequências questão Q29 .....	CLXIX
Gráfico 41 – Frequências questão Q30 .....	CLXIX
Gráfico 42 – Frequências questão Q31 .....	CLXX
Gráfico 43 – Frequências questão Q32 .....	CLXX

## **ÍNDICE DE QUADROS**

	Pág.
Quadro 1 - Princípios da Gestão da Qualidade (ISO 9001) .....	30
Quadro 2 - Critérios e Subcritérios do Modelo EFQM .....	55
Quadro 3 - Principais Evoluções nos Modelos EFQM 2010 e 2013.....	61
Quadro 4 - Resumo dos Estudos Científicos .....	67
Quadro 5 - Relação entre as variáveis de estudo .....	80
Quadro 6 - Transformação das perguntas abertas .....	98
Quadro 7 - Aplicação dos Fatores da Qualidade Total.....	145

## **ÍNDICE DE TABELAS**

	Pág.
Tabela 1 - Amostra do Estudo .....	75
Tabela 2 - Idade da Amostra.....	87
Tabela 3 - Habilidades Literárias.....	88
Tabela 4 - Transformação do fator cargo exercido.....	89
Tabela 5 - Cargo Exercido.....	90
Tabela 6 - N° de tempo ao serviço.....	91
Tabela 7 - Caraterização da Amostra .....	95
Tabela 8 - Frequências da afirmação Q1 .....	101
Tabela 9 - Frequências da afirmação Q2 .....	102
Tabela 10 - Frequências da afirmação Q3 .....	102
Tabela 11 - Frequências da afirmação Q4 .....	103
Tabela 12 - Frequências da afirmação Q5 .....	103
Tabela 13 - Frequências da afirmação Q6 .....	104
Tabela 14 - Frequências da afirmação Q7 .....	104
Tabela 15 - Frequências da afirmação Q8 .....	105
Tabela 16 - Frequências da afirmação Q9 .....	105
Tabela 17 - Frequências da afirmação Q10.....	106
Tabela 18 - Frequências da afirmação Q11.....	106
Tabela 19 - Frequências da afirmação Q12 .....	107
Tabela 20 - Frequências da afirmação Q13.....	107
Tabela 21 - Frequências da afirmação Q14.....	108
Tabela 22 - Frequências da afirmação Q15.....	108
Tabela 23 - Frequências da afirmação Q16.....	109
Tabela 24 - Frequências da afirmação Q17.....	109
Tabela 25 - Frequências da afirmação Q18.....	110
Tabela 26 - Frequências da afirmação Q19.....	110
Tabela 27 - Frequências da afirmação Q20.....	111
Tabela 28 - Frequências da afirmação Q21.....	111
Tabela 29 - Frequências da afirmação Q22 .....	112

Tabela 30 - Frequências da afirmação Q23 .....	112
Tabela 31 - Frequências da afirmação Q24 .....	112
Tabela 32 - Frequências da afirmação Q25 .....	113
Tabela 33 - Frequências da afirmação Q26 .....	113
Tabela 34 - Frequências da afirmação Q27 .....	113
Tabela 35 - Frequências da afirmação Q28 .....	114
Tabela 36 - Frequências da afirmação Q29 .....	114
Tabela 37 - Frequências da afirmação Q30 .....	115
Tabela 38 - Frequências da afirmação Q31 .....	115
Tabela 39 - Frequências da afirmação Q32 .....	115
Tabela 40 - Recomendaria / aconselharia este estabelecimento * Género .....	116
Tabela 41 - Recomendaria / aconselharia este estabelecimento * Idade .....	117
Tabela 42 - Recomendaria/aconselharia este estabelecimento*Classificação do Hotel	117
Tabela 43 - Recomendaria/aconselharia este estabelecimento*Formação na área do turismo .....	118
Tabela 44 - Género * A Direção lidera dando um bom exemplo.....	119
Tabela 45 - Classificação do Hotel*A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença.....	119
Tabela 46 - Classificação do Hotel * A Direção define claramente os objetivos .....	120
Tabela 47 - Classificação do Hotel * A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho	120
Tabela 48 - Classificação do Hotel * A Direção ouve as sugestões dos colaboradores	121
Tabela 49 - Estatística Descritiva dos Grupos CDG e AAR .....	122
Tabela 50 - Teste t-student .....	126
Tabela 51 - Teste ANOVA.....	129
Tabela 52 - Análise do fator Satisfação dos colaboradores.....	CLVI
Tabela 53 - Análise do fator Formação .....	CLVII
Tabela 54 - Análise do fator Trabalho de Equipa.....	CLVII
Tabela 55 - Análise do fator Sensibilidade à mudança .....	CLVIII
Tabela 56 - Análise do fator Participação .....	CLVIII
Tabela 57 - Análise do fator Empowerment.....	CLVIII
Tabela 58 - Análise do fator Liderança .....	CLIX
Tabela 59 - Média dos hotéis de 3 estrelas.....	CLXXI
Tabela 60 - Média dos hotéis de 4 estrelas .....	CLXXIII
Tabela 61 - Média dos hotéis de 5 estrelas.....	CLXXV
Tabela 62 - Média de outro tipo de hotéis .....	CLXXVII

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

**EFQM** – *European Foundation of Quality Management*

**GQT** – Gestão da Qualidade Total

**QT** – Qualidade Total

**TQM** – *Total Quality Management*

# **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

## **I.1 Enquadramento do Tema**

O conceito de turismo tem sido alvo de diversos estudos, pois é uma área que se encontra em franca expansão e é vista como uma modalidade de ocupação do lazer cada vez mais expressiva dos modos de vida atuais (Smith e Duffy, 2003; Hall, 2005; Page e Connell, 2006).

Cunha (2013) afirma que o Turismo assimila as atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas, em locais situados fora do seu enquadramento habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros.

O turismo mantém com os outros setores, tais como o político, social e ambiental, uma relação propagadora a outras atividades económicas, produzindo um ciclo de receitas e de despesas e contribuindo para o emprego, o aumento do rendimento e o desenvolvimento das regiões e do país.

O setor hoteleiro é uma das atividades primordiais na indústria turística. O setor hoteleiro é o setor responsável pelo repouso essencial ao turista para que ele possa usufruir dos locais que visita (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert e Shepherd, 2001). Presentemente, este setor tem vindo a renovar os seus serviços, de forma a oferecer ao turista conforto associado à qualidade e a satisfazer os desejos e necessidades dos mesmos.

Para Martín (2000) e Watkins (2006), a qualidade é atualmente considerada como um propósito quer da vida social, quer da gestão organizacional, e é condição substancial de competitividade.

Já na opinião de Evans e Lindsay (2002), a gestão da qualidade no setor hoteleiro é uma ferramenta indispensável para transpor as lacunas provenientes das características

do sector, tais como a rotatividade do pessoal, sazonalidade, taxa de estadias baixa, concorrência, preço dos serviços, entre outras.

A prática da gestão da qualidade no setor hoteleiro ajuda a colmatar essas lacunas, através da admissão de mudanças internas na organização, incrementando a confiança dos trabalhadores na própria organização, prosperando na gestão interna, atenuando custos e riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores. Estas medidas transmitirão satisfação e motivação aos colaboradores, que basearão o seu desempenho profissional na excelência.

## **I.2 Justificação da Escolha do Tema**

O interesse por esta temática foi originado pela pertinência social que consta na atual conjuntura, em aliar o conceito de qualidade com a atividade turística, nomeadamente com o setor hoteleiro, graças ao impacto positivo que se tem vindo a sentir na aceitação de sistemas de gestão da qualidade e nas várias dimensões e medidas no desempenho das organizações do setor hoteleiro (Prajogo e Sohal, 2003; Tarí e Sabater, 2004).

Neste caso, houve a consciência de que era oportuno e relevante analisar algumas organizações hoteleiras do panorama português, cada vez mais concorrencial, e com escassez de investigação científica, tornando-se, por isso, essencial alterar mentalidades e condutas, de modo a obter vantagens competitivas perante um conjunto exigente de clientes e perante uma concorrência inovadora e modernamente tecnológica (Gretzel, Fesenmaier e O’Leary, 2006).

Tal como Veal (1992) afirma, um projeto de investigação, ganhará forma a partir de uma questão ou tema que recaia sobre os interesses pessoais do investigador.

Sintetizando e de acordo com Finn, Walton e Elliott-White (2000), a investigação é inquirição, descoberta, revelação de algo que era desconhecido ou a evidência da validade do conhecimento existente, o que faz com que uma boa investigação aumente o nosso campo de conhecimentos e se torne num sistema criativo.

## **I.3 Problemática de Estudo e Objetivos**

Os gestores, atualmente, procuram cada vez mais aplicar processos e ferramentas de qualidade nas suas organizações. Com a integração destes processos, procedimentos e ferramentas pretende-se identificar as ações que na realidade estão a ter um impacto positivo nos resultados, bem como assimilar as áreas que carecem de um maior cuidado nas organizações em estudo.

Com esta dissertação pretende-se determinar planos e metas, com vista a conquistar melhorias contínuas, a autoavaliar a situação global da organização e a fornecer feedback sobre a eficácia das atividades dirigidas pela mesma.

Para alguns autores (Leonard e McAdam, 2003; McAdam e Leonard, 2005; Williams, Bertsch, Wiele, Iwaarden e Dale, 2006), os modelos de excelência empresarial são utilizados como um quadro de referência estratégica harmonizada, sendo aplicado para fins de diagnóstico e ajustado conforme as necessidades e exigências das empresas.

Perante o exposto, a problemática de estudo que se pretende analisar engloba algumas questões-chave, tais como: 1) Os processos e procedimentos implementados pela gestão da qualidade conduzem à excelência nas organizações hoteleiras? 2) A gestão da qualidade é a ferramenta de gestão adequada para desenvolver uma cultura de excelência nas organizações hoteleiras? 3) Poderá autoavaliar o diagnóstico no setor hoteleiro? 4) E identificar as ações / áreas que colaboraram na melhoria do sistema de gestão da qualidade?

### **I.3.1 Objetivo Geral**

Este trabalho de investigação tem como objetivo mensurar e orientar as medidas de qualidade nas organizações do setor hoteleiro, com o intuito de propiciar uma visão geral dos problemas de gestão e introduzir melhorias contínuas nas organizações, que irão ser objeto de estudo.

### **I.3.2 Objetivos Específicos**

Tendo como ponto de partida o objetivo geral previamente referido, nomeiam-se como objetivos específicos os seguintes:

- 1º. Identificar os pontos fortes, os pontos fracos e áreas de melhoria;
- 2º. Assimilar as ações que na realidade estão a ter um impacte positivo nos resultados;
- 3º. Elaborar o diagnóstico organizacional;
- 4º. Reconhecer as áreas que carecem de um maior cuidado nas organizações que irão ser objeto de estudo.

### **I.4 Metodologia**

A presente dissertação estabeleceu como ponto de partida o enquadramento teórico de alguns conceitos mais pertinentes para a compreensão da temática geral: sistemas de gestão da qualidade; serviços turísticos e indústria hoteleira.

Foi delimitada a amostra (hotéis de 3, 4 e 5 estrelas e alojamentos locais) de Portugal Continental e Ilhas. Para o efeito recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário eletrónico, dirigidos aos colaboradores e aos superiores hierárquicos, de modo a compreender os pontos fortes, pontos fracos e áreas de melhoria.

O inquérito referido teve por base o estudo de Arasli (2002) “*Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis.*”, publicado na revista *Total Quality Management & Business Excellence*.

### **I.5 Estrutura do Trabalho**

Para alcançar os objetivos propostos, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

- Capítulo I – Introdução: Este capítulo é dedicado ao desenvolvimento do enquadramento do tema, a definição da problemática de estudo e dos objetivos gerais e específicos, bem como a metodologia e descrição sumária da estrutura da dissertação.
- Capítulo II – Qualidade e Qualidade nos Serviços Turísticos: Este capítulo é dedicado à primeira parte da revisão da literatura da investigação, através da revisão da principal bibliografia consultada e proeminente para o tema, nomeadamente a explanação de alguns conceitos sobre o conceito de qualidade, gestão da qualidade total (GQT) e os seus princípios, os benefícios e obstáculos à sua implementação nas organizações, a classificação e a característica dos serviços e aspetos da qualidade na indústria hoteleira
- Capítulo III - O Modelo de Excelência da EFQM: Este capítulo é dedicado à génese do Modelo de Excelência da EFQM, aos Conceitos Fundamentais, Critérios e subcritérios do Modelo de Excelência da EFQM, Lógica RADAR, Níveis de Excelência do Modelo da EFQM, principais evoluções do Modelo de Excelência da EFQM versão 2010 e versão 2013 e diversos estudos científicos relacionados com a temática em estudo.
- Capítulo IV - Opções Metodológicas: Este capítulo é dedicado à metodologia de investigação, compreendendo aspetos como as etapas, a classificação e os métodos da investigação, dados primários e secundários, a seleção da amostra, as variáveis de estudo e o instrumento de recolha de dados.
- Capítulo V - Análise e Discussão dos Resultados: Este capítulo é dedicado à análise e subsequente tratamento e discussão dos resultados, após análise estatística dos questionários, realizada através do uso do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e do Excel.
- Capítulo VI – Conclusões: Este capítulo é dedicado às conclusões gerais, às limitações existentes no decorrer da investigação e à apresentação de perspetivas de desenvolvimento futuras, que possam interessar aos responsáveis e colaboradores do setor hoteleiro.



## CAPÍTULO II – QUALIDADE NOS SERVIÇOS TURÍSTICOS

Neste capítulo desenvolve-se a primeira parte do enquadramento teórico da dissertação, cuja temática é a qualidade. O primeiro ponto centra-se no conceito de qualidade, passando pelo conceito de uma das temáticas principais desta dissertação, a Gestão da Qualidade Total, onde serão estudados conceitos sobre a gestão da qualidade total, bem como, alguns princípios, benefícios e obstáculos na sua implementação nas organizações. De seguida, serão descritos os serviços, a qualidade, a descrição e os desafios da indústria hoteleira.

### II.1 Conceito de Qualidade

A problemática da qualidade não é nova, já que a sua génesis provém da coexistência do ser humano na sociedade, devido à sua preocupação interna de produção e de consumo. No entanto, a questão da qualidade só teve maior destaque desde o fim da II Guerra Mundial, graças ao contributo de alguns Gurus da Qualidade, tais como: Deming, Juran e Crosby.

A filosofia de Deming (1986) foca-se na melhoria da qualidade dos produtos e serviços diminuindo, por sua vez, a variabilidade no desenvolvimento e no processo produtivo, preconizando a adoção de um ciclo contínuo no desenvolvimento de produtos, produção, testes e vendas. Esse ciclo contínuo é designado por ciclo de PDCA (*Plan, Planear - Do, Executar – Check, Verificar – Act, Atuar*) e segundo Evans e Lindsay (2002) é fundamentado na premissa de que a melhoria resulta da aplicação do conhecimento.

Na ideia de Juran e Gryna (1988), qualidade pode ser definida como “aptidão ao uso” (*fitness for use*), que tem como requisitos a conceção de produtos/serviços conforme as necessidades dos clientes, e a ocorrência de defeitos, para depois serem otimizados no processo de melhoria contínua.

Já para Crosby (1979), a qualidade pode ser encarada como um propósito para qualquer organização, pois como refere, a “*quality is free*”. Segundo o mesmo autor, a

qualidade é conformidade com os requisitos (*conformance to requirements*), ou seja, a qualidade implica a especificação dos requisitos que os produtos/serviços devem ter, pois só assim, se previne e evita o desperdício e se consegue alcançar a qualidade, fazer bem as coisas à primeira vez e obter zero defeitos.

As filosofias que estes três autores partilham são: a necessidade de melhoria contínua, de modo a garantir a supervivência das organizações; maior empenho por parte da gestão de topo; o facto da gestão da qualidade diminuir os custos em vez de os aumentar; a responsabilidade da qualidade ser partilhada por todos os membros da organização; maior importância dada ao cliente e à satisfação das suas necessidades e o desafio que as mudanças da cultura organizacional acarretam.

Outros autores (Day e Peters, 1994; Grönroos, 1996; Evans e Lindsay, 2002; Cota, 2006; Kotler, Bowen e Makens, 2013; Pires, 2012), também estudaram o âmago da qualidade, o que originou diversas definições do seu conceito.

Day e Peters (1994) argumentam que a qualidade é intuitiva aos olhos de cada um e que a mesma não subsiste por si só, pois esta provém de uma relação entre o cliente e o produto ou serviço, que no ato de consumo avalia a qualidade que lhe é inerente.

Para Grönroos (1996), a qualidade do produto ou serviço percebida é uma síntese do serviço esperado, que corresponde às expectativas do cliente, e do serviço percebido, para o qual contribui perentoriamente, a imagem da organização (Presbury, Fitzgerald e Chapman, 2005).

De acordo com Evans e Lindsay (2002), a qualidade é superioridade ou excelência e é determinada pelo que o cliente anseia ou espera, quando e como, e em que condições o cliente está disposto a pagar, ou seja, a sua função é atingir ou superar as expectativas dos clientes. Na ideia de Cota (2006), a qualidade percebida pelo consumidor é o resultado da avaliação realizada aos produtos ou serviços prestados pela empresa.

Na perspetiva dos serviços e segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Ko e Pastore (2004), a qualidade dos serviços pode ser entendida, através da sua tangibilidade, pois é aquilo que o cliente vê e sente, assim como através da sua intangibilidade, como

seja a afabilidade e cordialidade dos colaboradores que atendem diretamente os clientes. Para isso, é indispensável que os colaboradores se sintam sempre motivados, e que a organização saiba beneficiar do talento humano dos seus colaboradores (Castelli, 2003).

Kotler *et al.*, (2013) definem a qualidade de serviço como sendo a satisfação das necessidades e a superação das expetativas dos clientes. Essa satisfação resulta das suas percepções acerca do desempenho do serviço e das avaliações subjetivas das suas experiências reais, e são confrontadas com as expetativas acerca do serviço.

Também para Pires (2012), a qualidade de um produto ou serviço está aliada a três elementos, que são: a satisfação das necessidades e expetativas dos consumidores; a oferta de um preço que o consumidor possa pagar e o facto de ser disponibilizada nas condições e no prazo desejado. Estes três elementos irão conduzir a serviços de elevada qualidade, o que originará um aumento na produtividade, diminuição de custos, bem como o aumento da quota de mercado (Yang, 2007).

## **II.2 Gestão da Qualidade Total**

Num mercado económico, social e ambiental cada vez mais globalizado, verifica-se uma preocupação crescente com a gestão da qualidade, uma vez que as organizações apostam fortemente na inovação e nas novas tecnologias de gestão, cujos resultados, no modo de administrar os recursos humanos, têm elevado os padrões de competitividade (Messenger e Atkins, 1994).

Se, por um lado, a gestão da qualidade total destaca a qualidade dos produtos ou serviços, por outro lado, destaca também a gestão dos recursos humanos e dos recursos organizacionais, através de ações mais eficientes orientadas para a competitividade, para o aperfeiçoamento de produtos e processos e para o aproveitamento das oportunidades existentes na organização (Snell e Dean, 1992; Lemak e Reed, 2000).

De acordo com Okes e Westcott (2001), qualidade total é um sistema de gestão focado no cliente e que envolve todos os colaboradores no processo de melhoria contínua,

uma vez que ajuda a estimular uma cultura de confiança, participação, trabalho de equipa, zelo pela melhoria e aprendizagem contínuas, o que irá favorecer o sucesso da empresa, como expõem Yusof e Aspinwall (2000).

Para Evans e Lindsay (2002), a qualidade total foca-se nos clientes e nos demais *stakeholders* (partes interessadas, *e.g.* colaboradores, acionistas, comunidade, fornecedores, meio-ambiente); na participação e trabalho de equipa de todos os colaboradores e nos processos de melhoria e aprendizagem contínuas.

Arasli (2002) define qualidade total, como sendo a satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, proprietários ao implementar questões críticas como o planeamento eficaz, programas, políticas e estratégias, assim como ao gerir questões menos críticas, tais como os recursos humanos e outros ativos, de forma eficiente e continuamente dentro de uma organização.

Na conceção de Dale (2003), a gestão da qualidade total (TQM) é uma prática constante do crescimento dos negócios, num esforço de divulgar métodos e processos únicos e inimitáveis que vão ao encontro ou até transcendem as necessidades e expectativas dos clientes.

Como confirma Perles (2002), a satisfação do cliente é um desafio diário. O cliente é um dos *stakeholders* mais importantes da organização. A sua relevância faz dele um parceiro com quem é conveniente criar, estimular e manter relações sólidas. Nesta relação de parceria baseada na cooperação, o cliente é visto como uma entidade que tem interesse na organização, sendo por isso solicitado para cooperar nas suas atuações, no aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços e no seu contributo numa ótica de melhoria contínua.

Para Miree e York (2004), a gestão da qualidade total é um conjunto de métodos e ferramentas de gestão centradas na criação de valor acrescentado para os clientes, identificando necessidades e expectativas que influenciam a alteração dos mercados, dos processos produtivos e serviços.

Já para Vijandea e González (2007), o conceito de gestão da qualidade total ultrapassa a questão da qualidade do produto ou serviço, afetando todos os processos e agentes da organização; realçando a condição de que a satisfação das necessidades dos clientes e a realização dos objetivos organizacionais são indivisíveis; assumindo o compromisso da qualidade por todos os membros e garantindo a satisfação do cliente com a oferta e a sua lealdade à organização.

### **II.2.1 Princípios da Gestão da Qualidade**

Na percepção de MacDonald (1994) são quatro os princípios da gestão da qualidade total:

1º. A Cadeia do Processo – Cada organização funciona através de processos interligados, em todos os níveis hierárquicos e departamentais.

2º. Clientes e Fornecedores Internos – Antes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes externos, a organização terá que se preocupar com os seus clientes internos, pois sem a motivação e empenho destes, a relação entre o cliente e o fornecedor não será bem-sucedida.

3º. Comunicação – A gestão da qualidade total ambiciona mudar a cultura de comunicação tradicional para uma comunicação mais aberta, moderna e participativa.

4º. Alegria no trabalho – Os gestores de topo devem-se concentrar mais em garantir que o processo funcione e em estabelecer relações de confiança e colaboração.

Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011) defendem que a gestão da qualidade total só é otimizada, se as organizações seguirem um conjunto de princípios, onde a melhoria contínua, a focalização no cliente e a satisfação das suas necessidades sejam fatores predominantes. Estes princípios (Quadro 1) devem partir do exemplo da gestão de topo, pois só assim se tornará mais credível de que os colaboradores os adotarão:

**Quadro 1 - Princípios da Gestão da Qualidade (ISO 9001)**

Focalização no Cliente	As organizações devem tomar todas as medidas para satisfazer as necessidades e superar as expetativas dos seus clientes
Liderança	Para saber liderar, os responsáveis têm que estabelecer metas e cumprir os objetivos propostos, num ambiente interno, onde o envolvimento de todos os colaboradores seja harmonizado e unificado.
Envolvimento das Pessoas	As organizações têm que saber aproveitar as aptidões e recursos dos seus colaboradores, transmitindo-lhes confiança, segurança e sentimento de pertença.
Abordagem por Processos	As atividades e os recursos têm que ser otimizados e geridos como parte de um processo para que o resultado seja atingido plenamente.
Abordagem da Gestão como um Sistema	Para que as organizações alcancem os seus objetivos de forma eficaz e eficiente é necessário identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema.
Melhoria Contínua	A melhoria contínua deverá ser um objetivo permanente e primordial das organizações.
Abordagem à Tomada de Decisões baseadas em Factos	As melhores decisões são baseadas na análise de dados e das informações obtidas e não das intuições individuais ou do grupo.
Relações mutuamente benéficas com fornecedores	As organizações e os fornecedores têm que estabelecer uma relação interdependente, pois só dessa forma, ambos sairão beneficiados e criarião valor para os seus negócios.

**Fonte:** Adaptado de Lisboa *et al* (2011)

Para Saraiva (2004), a gestão da qualidade total é materializada na indústria e nos serviços através da adoção de um conjunto de princípios (Princípios de Deming), que conduz às organizações no processo de melhoria da qualidade, ao promover a competitividade; fortalecer o negócio; na adaptação da mudança; instituir a formação contínua e a liderança; afastar o medo dos colaboradores; eliminar as barreiras departamentais; reforçar o trabalho de equipa; eliminar as quotas e gestão por objetivos; instituir um programa de educação e automelhoramento e delegar responsabilidades nos colaboradores.

A mesma autora menciona que, se os princípios de Deming fossem implementados numa organização, o serviço prestado aos clientes, a organização administrativa, a imagem da organização interna e externa e a satisfação dos colaboradores iriam progredir, assim como, aproximar a organização do Modelo de Excelência e permitir a autoavaliação do seu desempenho global.

## **II.2.2 Benefícios e Obstáculos na Implementação da Gestão pela Qualidade Total**

Diversos autores (Claver, Tarí e Molina, 2003; Sá e Abrunhosa, 2007) indicam que a implementação da gestão da qualidade total depende tanto dos fatores endógenos (tais como: o estilo de liderança, motivações e resultados), como dos fatores exógenos (o meio envolvente contextual e transacional).

Para Zhu e Scheurmann (1999), algumas das razões para a falha da gestão da qualidade total prendem-se com o facto de existir muito individualismo, competitividade e falta de confiança por parte dos colaboradores das organizações e falta de compromisso dos gestores de topo e da direção.

De acordo com Domingues (2003), os fatores que mostram menor dificuldade na implementação pertencem a operações que requerem pouco trabalho em grupo, decisões simples e atividade mais instrumental, sendo, por sua vez, os mais difíceis de implementar aqueles que requerem trabalho de equipa, decisões mais complexas e atividades técnicas mais exigentes.

O mesmo autor e Branco (2008) referem que algumas das dificuldades sentidas prendem-se com as ações corretivas e preventivas, bem como, com o planeamento da qualidade e a resistência à mudança (Tarí, 2001; White *et al.*, 2009).

Beer (2003) identifica três fatores que estão na base do insucesso da implementação da gestão da qualidade total: os motivos subjacentes; as dificuldades em transformar a informação recolhida em conhecimento e as barreiras administrativas (estratégias pouco claras, estilos de liderança, corpo diretivo ineficaz, pouca coordenação e falta de divulgação da informação).

Segundo Green (2006), o excesso de burocracia, foco nos processos internos, inexistência de uma reforma e de inovação na cultura organizacional, ansiedade por resultados de longo prazo, são alguns dos motivos para que a gestão da qualidade total, tenha vindo a perder o seu espírito nas organizações.

Quanto aos benefícios da qualidade, vários são os autores que assinalam a satisfação dos clientes, a melhoria da imagem da organização e dos produtos e serviços, a sistematização dos métodos de trabalho, processos e responsabilidades e o aumento da resposta e serviço ao cliente (Poksinska, Dahlgaard e Antoni, 2002; Piskar e Dolinsek, 2006; Zaramdini, 2007; Branco, 2008).

Os benefícios da gestão da qualidade total podem ir desde a melhoria profunda de um produto ou serviço; a diminuição de recursos desperdiçados; um ganho na produtividade; oportunidade de aumentar o lucro e a quota de mercado; vantagem concorrencial adquirida; aproveitamento do potencial dos colaboradores e uma força de trabalho motivada, até à eliminação da maior parte da pressão e frustração sentida pela gestão da organização (MacDonald, 1994).

Para o mesmo autor, os motivos para que a gestão da qualidade total seja infrutífera vão desde a falta de empenhamento, falta de visão e de planeamento por parte da gestão; a limitação dos instrumentos de trabalho nos processos de mudança; conflitos entre mudança cultural e a abordagem do projeto; demasiada burocracia; ausência de avaliações dos negócios para medir a gestão da qualidade total, através das diversas técnicas e ferramentas existentes.

### **II.2.3 Tipos de Modelos da Qualidade**

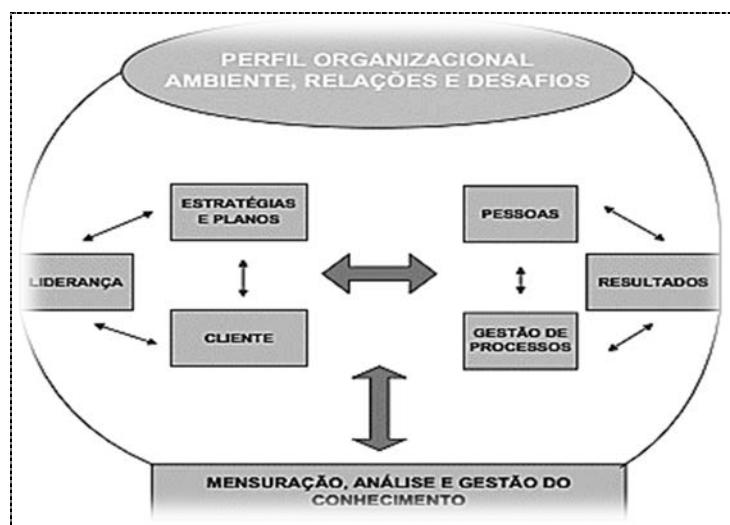
Com a evolução temporal e com os diversos estudos realizados, observaram-se alguns tipos de modelos, que facilitam o conhecimento da essência da gestão da qualidade total. Entre os tipos de modelos da qualidade encontram-se o Modelo de Excelência da EFQM, o Modelo Malcolm Baldrige e o Prémio de Excelência do Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ).

O Modelo de Excelência da EFQM irá ser aprofundado posteriormente, porém, pode-se referir que o seu principal objetivo consiste em mensurar e orientar as iniciativas de melhoria da qualidade (Wilson, 2000).

De acordo com Vokurka, Stading e Brazeal (2000) e Sharma e Talwar (2007), o Modelo Malcolm Baldrige foi criado, em 1987, nos EUA, com o objetivo de alargar a consciência para os assuntos da qualidade, reconhecer as condições para a excelência e competitividade das organizações, compartilhar informação sobre estratégias e benefícios da aprendizagem e da qualidade.

Summers (2005) afirma que o prémio Malcolm Baldrige Quality está apoiado no modelo Malcolm Baldrige e inclui os seguintes conceitos, que são expostos na Figura 1.

**Figura 1 - Modelo de Excelência do Prémio Malcolm Baldrige**



Fonte: Adaptado de Baldrige Performance Excellence Program (2013)

Este modelo divide-se em 3 elementos básicos:

- 1º. Perfil Organizacional, que determina o contexto no qual a organização opera.
- 2º. Operações do Sistema, que englobam a Liderança; Estratégias e Planos; Cliente; Pessoas; Gestão de Processos e Resultados.
- 3º. Alicerces do Sistema, que representam aspectos críticos para uma gestão eficaz da organização.

O Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) é uma distinção que ambiciona impulsionar o reconhecimento público das organizações

instaladas em Portugal, que se distingam pelos resultados conquistados através do uso dos métodos de Gestão pela Qualidade Total, no Caminho para a Excelência (Instituto Português da Qualidade).

Criado pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), em 1992, e atribuído pela primeira vez em 1994, o PEX-SPQ tem por base o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) e segue as metodologias do Prémio Europeu da Qualidade (EFQM Excellence Award – EEA).

O PEX-SPQ é atribuído nas categorias de Grandes Empresas; Pequenas e Médias Empresas, Setor Público, Cooperativas, Associações e outras Entidades sem fins Lucrativos. Em cada categoria existe o Troféu de Ouro e o Troféu de Prata, sendo que se não forem alcançados os níveis adequados, poderão não ser atribuídos estes Troféus.

## **II.3 Características e Classificação dos Serviços**

Assim como o conceito de qualidade apresenta diversas definições, o conceito de serviços, também é definido por diversos autores (Gronross, 2000; Frei, 2008; Kotler *et al.*, 2013). A área dos serviços é uma área em franca expansão na economia global, sendo, por isso, crucial apostar na sua conceção e desenvolvimento, de forma a conquistar os consumidores, que cada vez são mais exigentes.

Para Gronross (2000), serviço é uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que se alarga ao nível da relação entre clientes e sistemas, recursos humanos ou materiais, no sentido de encontrarem soluções para os problemas. Os serviços, durante o seu ciclo de vida útil, têm que se antecipar e adaptar às necessidades e expectativas dos clientes, tendo atenção à oferta da concorrência, para poder garantir a sua sobrevivência e estabilidade no mercado.

De acordo com Frei (2008), os serviços são processos constituídos por atividades, que são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, onde o cliente tem uma participação

na produção do serviço, pois é o cliente que vai avaliar a qualidade da sua prestação, estando este cada vez mais exigente.

Kotler *et al.*, (2013) descrevem o conceito de serviço como sendo um ato ou desempenho que uma parte pode ceder a outra, sobretudo intangível, e que não resulta na propriedade de coisa alguma, podendo a sua produção estar ligada ou não à existência de um produto físico.

Os serviços têm características específicas que os diferenciam dos bens ou produtos. Segundo Middleton (2001), Williams e Buswell (2003), Rey *et al.*, (2004), os serviços caracterizam-se em quatro dimensões:

**1º. Intangibilidade** - Os serviços não se podem tocar e sentir antes da sua aquisição, o que impede a sua avaliação e provoca no consumidor, um sentimento de incerteza (e.g. serviços de cabeleireiro).

**2º. Inseparabilidade** – Esta característica impede a separação do processo, ou seja, os serviços terão que ser vendidos, produzidos e consumidos simultaneamente (e.g. viagens de comboio). Neste caso, quando o serviço é prestado é que se irá definir a qualidade do mesmo.

**3º. Variabilidade** – Os serviços são únicos e não seguem um padrão-modelo, pois dependem de quem os presta e como os prestam, dificultando assim, a integridade da avaliação (e.g. cultura, experiência, estado de espirito).

**4º. Perecibilidade** – Os serviços dizem-se perecíveis porque, contrariamente aos produtos físicos, não podem ser armazenados para vendas posteriores (e.g. reservas de hotéis).

Varki e Colgate (2001) alegam que para o cliente, o preço é o fator mais importante no momento de valorizar o produto ou serviço, já que este é extrínseco, observável e comparável, ao contrário da qualidade.

Evans e Lindsay (2002) mencionam que alguns fornecedores podem ter dúvidas, quando prestam os serviços, tais como: maior dificuldade na identificação e mensuração

das necessidades dos clientes, pois cada cliente é único; um maior grau de adaptação às especificações dos clientes; um maior cuidado ao garantir a qualidade dos serviços, uma vez que são inseparáveis, a sua inspeção torna-se crítica e probabilidade do aumento de erros ao lidar com vários clientes ao mesmo tempo.

Para compreender a qualidade dos serviços, tem que se perceber as características do mesmo, ou seja, a inseparabilidade, a variabilidade, a intangibilidade e a perecibilidade, assim como quais os sentimentos e experiências dos clientes, sobre a qualidade de um serviço.

Os serviços podem ser classificados em quatro categorias, segundo Olorunniwo, Hsu e Udo (2006):

**1º. Fábrica de serviços** - Reporta-se a serviços *standards* com um elevado investimento de capital (e.g. hotéis, resorts e recreação);

**2º. Loja de serviços** - Reporta-se a serviços customizados e com um elevado investimento de capital (e.g. hospitais, oficinas de reparação);

**3º. Serviço de massas** - Reporta-se a serviços indiscriminados com um ambiente de trabalho intenso (e.g. retalho, escolas e banca);

**4º. Serviços profissionais** - Reporta-se a serviços individualizados, feitos à medida de cada cliente (e.g. médicos, contabilistas e advogados).

Estas quatro categorias para além de um elevado investimento de capital (os serviços profissionais são talvez a única categoria que não precise de um investimento tão elevado, visto que dependem sobretudo, da qualificação das pessoas) estão também aliadas aos recursos humanos altamente qualificados, como é o caso dos médicos, professores, gestores bancários, contabilistas e advogados, prestando serviços com um padrão previamente definido, como é o caso dos hospitais, escolas, banca.

## **II.4 Qualidade nos Serviços Turísticos**

Na economia portuguesa, assim como na economia a nível mundial, os serviços turísticos têm assumido um papel cada vez mais proeminente e reconhecido, pois estimulam a competitividade e a qualidade do turismo, como é o caso do Turismo de Portugal, que em 2014, venceu os World Travel Awards, na categoria de Melhor Organismo Oficial de Turismo Europeu (*Europe's Leading Tourist Board*) (Turismo de Portugal, 2014).

Cooper *et. al.*, (2008) asseveraram que o segmento hoteleiro é o maior setor dentro da economia turística e serve de estrutura de apoio importante para um destino turístico, podendo também emergir como um elemento importante em estratégias mais vastas de desenvolvimento económico.

Presentemente, os termos satisfação do cliente e qualidade dos serviços, são termos muito debatidos, na indústria do turismo. Para alcançar a qualidade dos serviços turísticos, terá que se conjugar a satisfação do cliente e a própria satisfação dos colaboradores da organização, pois só dessa forma se poderá prestar um serviço que seja personalizado e aprazível para todos (Salleh *et al.*, 2009). Casos como os hotéis, Four Seasons e Ritz-Carlton (2013), líderes e exemplos a nível mundial, desenvolveram os seus próprios sistemas de excelência de serviços personalizados.

Os autores (Heracleous e Wirtz, 2010; Gouthier, Giese e Bartl, 2012) referem que a excelência do serviço turístico é indispensável para a sustentabilidade de uma organização, pois aumenta a fidelidade do cliente e, como consequência, as receitas também aumentam.

Quando o serviço que os clientes ambicionam é praticado, o rendimento do serviço turístico é mais seguro e menos sazonal. Os serviços turísticos compreendem os serviços de restauração, bar, alojamento, agências de viagens, atividades de entretenimento, postos de turismo, entre outros (Lashley, 2008).

Os gestores das organizações do setor turístico, nomeadamente do setor hoteleiro, sentem maior pressão na hora de oferecer serviços de qualidade, devido ao aumento da

capacidade de oferta a nível mundial, à competitividade, às alterações legais no que concerne ao ambiente e ao ordenamento do território (Weiermair, 2000) e ainda ao elevado custo fixo da manutenção do negócio, que tem que ser arcado previamente, e ao elevado número de contratação de colaboradores, que se pretendem que sejam qualificados e com vocação para um atendimento de excelência (Marine e Rojo, 2004).

#### **II.4.1 Qualidade na Indústria Hoteleira**

As organizações hoteleiras defrontam-se com diversos desafios que demandam uma constante mudança e inovação, de modo a conquistar um mercado cada vez mais competitivo e com mais disponibilização de ofertas (Hu, Horng e Sun., 2009). Esses desafios tornam-se proveitosos para as organizações hoteleiras e para os clientes, pois, desse modo, terão redução de custos, atenuação do mercado concorrente, melhoria do desempenho dos colaboradores e aumento da sustentabilidade (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

De acordo com Rayna e Striukova (2009), a inovação nas organizações hoteleiras pode ser reconhecida através de alguns fatores, tais como: questões de marketing, recetividade do mercado, gestão estratégica de RH, formação e comprometimento dos funcionários, avaliação de desempenho e qualidade tangível (confiabilidade, precisão e uniformidade na prestação de serviços).

A prestação de serviços hoteleiros abrange diversas culturas e experiências, criando assim interesse em analisar o cliente, através das suas motivações de compra, das suas atitudes, das suas resoluções e dos seus comportamentos. Por esse motivo, as organizações hoteleiras têm adotado estratégias permanentes de relacionamento com os clientes, que geram níveis de satisfação e fidelidade (McDougall e Levesque, 2000; Noone, Kimes e Renaghan, 2003).

Para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas e as suas expetativas conseguidas é fundamental a otimização das prestações dos serviços, que só se obtêm através do recurso a técnicas de gestão e do uso de tecnologias avançadas, aliadas a uma conformidade dos recursos humanos (qualificados e vocacionados para o cliente) e dos

recursos físicos (limpeza dos quartos, comodidade, segurança, conforto, alimentação e bar, apoio ao cliente, preços, entre outros) (Brady, Cronin e Brand, 2002; Walls *et al.*, 2011).

A forma como os colaboradores avaliam e encaram o seu trabalho é basilar para o sucesso das organizações hoteleiras, pois daí advém a distinção entre a prestação de um simples serviço rotineiro e a prestação de um serviço de excelente qualidade, aos seus hóspedes (Arnett, Laverie e McLane, 2002).

O modelo ideal de organização hoteleira será aquele que reúna uma elevada eficiência de gestão (e.g. elevadas taxas de ocupação, lucratividade e satisfação dos clientes), uma disposição adequada e controlo dos seus custos (número de funcionários promoções, entre outros), associada a uma política harmonizada de preços e a uma oferta superior de qualidade do serviço (e.g. excelente relação qualidade-preço) e cujo objetivo é alcançar vantagem competitiva.

#### **II.4.2 Descrição do Setor Hoteleiro em Portugal**

Portugal é um país privilegiado, pois beneficia de vários atributos que o consideram como o país mais a Oeste da Europa, com ligação histórica ao Mar, tendo no turismo um setor estratégico para a economia.

Alguns desses atributos são a sua localização, visto ser o país mais próximo dos EUA; as relações económicas favorecidas com o Brasil, Angola e Moçambique; as ligações aéreas para os principais mercados emissores (América, África e Europa); competitividade dos recursos turísticos (tais como: o clima moderado, estabilidade e segurança, boa relação preço/qualidade, história e património cultural).

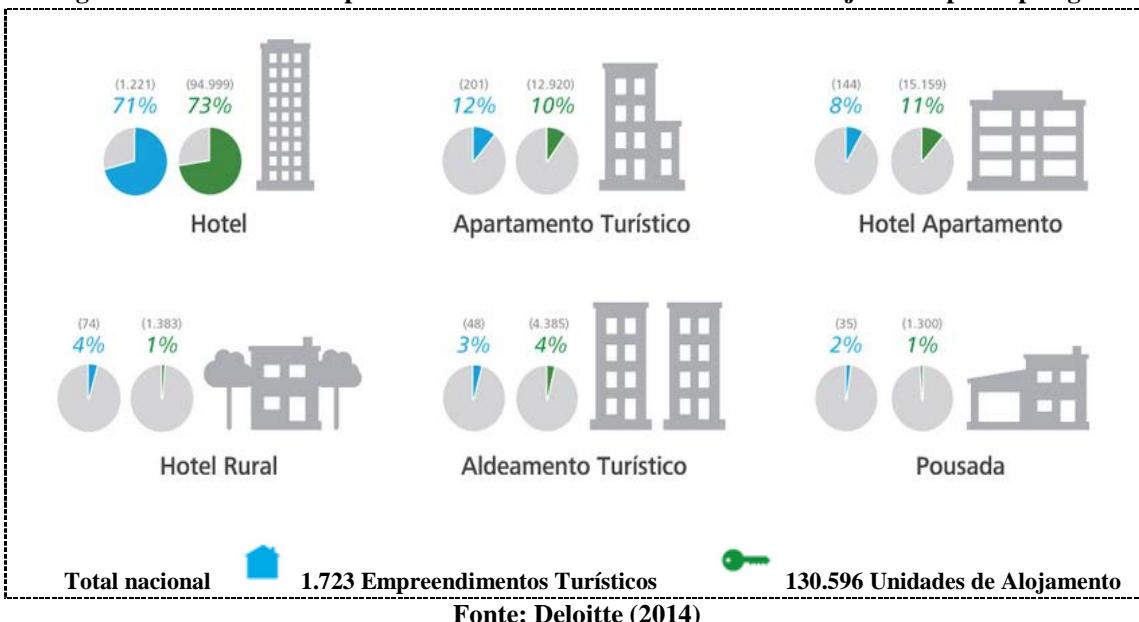
É a combinação destes atributos aliada à diversidade concentrada (história e tradição, cultura, *city breaks*, sol e praia, golfe e natureza) que fazem de Portugal um país privilegiado e competitivo a nível mundial (Turismo de Portugal, 2014).

Em 2013, Portugal situou-se no Top 20 dos países mais competitivos do setor *Travel & Tourism*, ficando em 3º lugar no Mediterrâneo, em 11º lugar na UE27 e no 20º lugar a nível mundial e os seus principais concorrentes eram Espanha (4º lugar) e França (7º lugar) (IPDT, 2014).

Os empreendimentos turísticos em Portugal estão subdivididos em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, *resorts*, empreendimentos de turismo no espaço rural, de habitação (Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro):

Os dados apurados pela empresa Deloitte (2014) fazem prever que no setor hoteleiro português existam 1.723 empreendimentos turísticos e 130.596 unidades de alojamento (número de quartos ou de apartamentos). Quanto à tipologia de empreendimentos turísticos (ver Figura 2), em primeiro lugar estão os hotéis (71%), seguido pelos apartamentos turísticos (12%) e hotel apartamentos (8%). Em termos de unidades de alojamento estão em primeiro lugar os hotéis (73%), seguido por hotel-apartamentos (11%) e apartamentos turísticos (10%).

**Figura 2 - Número de Empreendimentos Turísticos e Unidades de Alojamento por Tipologia**



Segundo a categoria de hotéis (Figura 3), a maior parte dos empreendimentos turísticos situa-se entre 3 estrelas (37%) e 4 estrelas (35%), sendo que em menor número encontram-se os empreendimentos de 1 estrela e as pousadas (2%). Os hotéis de 4 estrelas são os que têm um maior número de unidades de alojamento (60.703), seguido por hotéis de 3 estrelas (37.956) e o menor número é de 1 estrela (815).

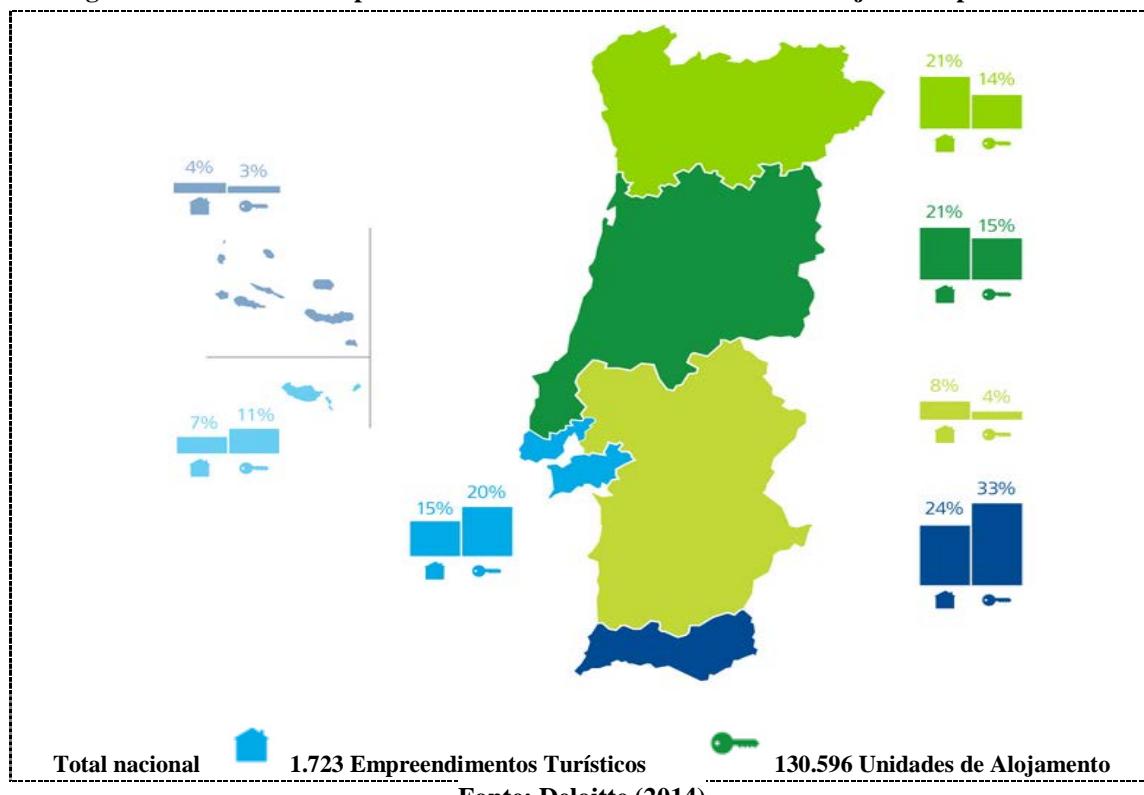
**Figura 3 - Número de Empreendimentos Turísticos e Unidades de Alojamento por Categoria**



Fonte: Deloitte (2014)

Em termos de localização é na região do Algarve que se situa a maior concentração de número de unidades turísticas com 24%, seguido pela região do Norte e do Centro com 21%. O maior número de unidades de alojamento situa-se também na região do Algarve com 33%, seguido pela região de Lisboa com 20% e a região do Centro com 15% (Figura 4).

**Figura 4 - Número de Empreendimentos Turísticos e Unidades de Alojamento por NUTS II**



Fonte: Deloitte (2014)

Como uma atividade fundamental do setor hoteleiro são as dormidas, de seguida serão apresentados dados do Turismo de Portugal, I.P (2014) e do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014a), referentes ao período compreendido até Agosto de 2014. Para o INE (2011), hóspede é a pessoa que efetua pelo menos uma dormida num estabelecimento de alojamento turístico, sendo contabilizado tantas vezes quantas as inscrições que fizer no estabelecimento, no período de referência.

O número de regtos de hóspedes no território nacional, até Agosto de 2014, foi de 7.119,8 milhões de hóspedes, dos quais 4.144,8 (58,2%) foram hóspedes estrangeiros e 2.975,0 (41,8%) hóspedes nacionais (Figura 5).

**Figura 5 - Total de Hóspedes em Portugal no 1º semestre 2014 (milhões)**

Hóspedes (10 <sup>3</sup> )	2014		2014		
	País de residência	2.º trim	%	Δ 14/13	Quota
<b>Portugal</b>		1.760,9	13,2	2.975,0	10,0
<b>Estrangeiro</b>		2.834,6	15,6	4.144,8	13,7
<b>Total</b>		4.595,5	14,7	7.119,8	12,1

**Fonte:** Turismo de Portugal, I.P (2014a)

Em relação às dormidas, o total foi de 19.477,2 milhões de dormidas, sendo 14.036,7 (72,1%) de turistas estrangeiros e 5.440,4 (27,9%) de turistas nacionais (Figura 6).

**Figura 6 - Total de Dormidas em Portugal no 1º semestre 2014 (milhões)**

Dormidas (10 <sup>3</sup> )	2014		2014		
	País de residência	2.º trim	%	Δ 14/13	Quota
<b>Portugal</b>		3.494,4	18,3	5.440,4	11,9
<b>Estrangeiro</b>		9.515,1	13,8	14.036,7	11,2
<b>Total</b>		13.009,4	14,9	19.477,2	11,4

**Fonte:** Fonte: Turismo de Portugal, I.P (2014a)

Quanto às tipologias / categorias dos estabelecimentos hoteleiros, a maior parte das dormidas ocorreu em hotéis (64,5%), dos quais 48,3% e 22,1% foram em hotéis de 4 e 3 estrelas, respetivamente, sendo os hotéis de 2 e 1 estrelas os que representam menores taxas de dormidas (9,7%). Das restantes tipologias / categorias com maior representação, destacaram-se os hotéis-apartamentos (15,3%) e os apartamentos turísticos com 9% (Figura 7).

**Figura 7 - Total de Dormidas por tipologias no 1º semestre 2014 (milhões €)**

Tipologias/categorias	2014				2014			
	Δ 14/13		Quota		Δ 14/13		Quota	
	2.º trim	%	Abs	%	1.º sem	%	Abs	%
<b>Hotéis</b>	8.292,5	16,1	1.151,6	63,7	12.568,9	12,7	1.413,6	64,5
Hotéis 5*	1.666,7	22,3	304,0	20,1	2.506,7	17,7	377,8	19,9
Hotéis 4*	4.027,2	15,5	541,3	48,6	6.067,1	12,3	664,4	48,3
Hotéis 3*	1.831,9	13,3	215,5	22,1	2.782,0	10,2	257,2	22,1
Hotéis 2* e 1*	766,8	13,4	90,8	9,2	1.213,1	10,4	114,3	9,7
<b>Hotéis-Apartam.</b>	1.969,2	8,6	155,8	15,1	2.972,6	7,6	208,8	15,3
<b>Pousadas</b>	130,6	32,7	32,2	1,0	189,8	20,7	32,5	1,0
<b>Aldeam. turísticos</b>	584,2	18,9	92,8	4,5	843,4	12,2	92,0	4,3
<b>Apartam. turísticos</b>	1.329,4	22,6	245,1	10,2	1.755,1	14,8	225,7	9,0
<b>Outro alojamento</b>	703,6	2,1	14,2	5,4	1.147,2	2,0	22,4	5,9
<b>Total</b>	13.009,4	14,9	1.691,8	100,0	19.477,2	11,4	1.995,1	100,0

**Fonte:** Turismo de Portugal, I.P (2014a)

O proveito das dormidas foi de 615,9 (68,9%) milhões de € sendo os outros proveitos de 278,4 (31,1%) milhões de € Isto demonstra a importância que os aposentos possuem no setor hoteleiro, pois são geradores de maiores proveitos (Figura 8).

**Figura 8 - Total de Proveitos no 1º semestre 2014 (milhões €)**

Proveitos (10 <sup>6</sup> €)	2014			2014		
	Δ 14/13		Quota	Δ 14/13		
	2.º trim	%		1.º sem	%	%
<b>Aposento</b>	423,7	15,9	615,9	12,8	68,9	
<b>Outros</b>	184,0	14,3	278,4	10,6	31,1	
<b>Total proveitos</b>	607,7	15,4	894,4	12,1	100,0	

**Fonte:** Turismo de Portugal, I.P (2014a)

De acordo com os dados do Turismo de Portugal, I.P (2014a) e como se pode verificar na figura 10, no 1.º semestre deste ano o saldo da balança turística foi de 2.456,3 milhões de € As receitas atingiram 4.086 milhões de € por sua vez as despesas foram de 1.629,8 milhões de €(Figura 9).

**Figura 9 - Balança Turística no 1º semestre 2014 (milhões €)**

	2014			2014		
	2.º trim	Δ % 14/13	Δ Abs. 14/13	1.º sem	Δ % 14/13	Δ Abs. 14/13
<b>Receitas (10<sup>6</sup>€)</b>	2.522,8	13,4	298,5 ▲	4.086,0	10,4	385,1 ▲
<b>Despesas (10<sup>6</sup>€)</b>	889,2	7,2	59,6 ▲	1.629,8	5,9	90,4 ▲
<b>Saldo (10<sup>6</sup>€)</b>	1.633,6	17,1	238,9 ▲	2.456,3	13,6	294,7 ▲

**Fonte:** Turismo de Portugal, I.P (2014a)

Relativamente ao número de colaboradores do setor de atividade do alojamento, restauração e similares, no 1º trimestre de 2014 trabalhavam 257,4 milhares de indivíduos e no 2º trimestre trabalhavam 277,9 milhares de indivíduos. No 2º trimestre de 2013 o número de colaboradores era de 277,2 milhares e no 2º trimestre de 2014 era de 277,9 milhares, o que significa que houve um aumento do número de colaboradores, apesar da recessão económica e do aumento da taxa de desemprego que se faz sentir no território nacional (INE, 2014b).

## **II.5 Desafios do Setor Hoteleiro**

Atualmente, um dos maiores desafios com que os gestores das organizações hoteleiras se deparam é saber gerir corretamente as mesmas e fazer mais com menos (Wang e Wang, 2009). O efeito da crise faz com que as organizações apenas se preocupem com o momento presente e com a sua sobrevivência, descurando o futuro, o que terá como sequelas a redução do investimento em tecnologia, instalações, marca e pessoas.

As organizações terão que adequar a sua atividade e saber investir nos momentos de crise, pois é nesses momentos que se conseguem melhores negócios e oportunidades (Grant, 2010). Os fatores que diferenciam uma organização hoteleira são: a boa localização, as facilidades oferecidas, a atenção ao pormenor e a personalização do serviço. Como a concorrência é enorme, estes serviços terão que se distinguir, ser capazes de atrair os clientes e aumentar o seu nível de qualidade (Cetron, 2001).

Também para Deery e Jago (2001), o setor hoteleiro é um setor muito competitivo com um mercado muito exigente e segmentado, onde as marcas multinacionais e marcas de cadeias de hotéis imperam, e é suportado por uma estrutura baixa e flexível, com menos níveis hierárquicos, que tem responsabilização, *empowerment* e inovação.

Para Kearns (2004), um dos maiores desafios no setor hoteleiro prende-se com o departamento de Recursos Humanos, que outrora era visto meramente como um suporte das áreas operacionais das organizações e, hoje em dia, é visto como uma causa de vantagem competitiva e um parceiro estratégico das organizações.

Um investimento na seleção e no recrutamento de pessoal mais qualificado e em número suficiente, na formação dos colaboradores e o devido reconhecimento quando a prestação dos serviços é excelente tornam os Recursos Humanos uma mais-valia, o que, por sua vez conduzirá a vantagens competitivas e ao crescimento e estabilidade das organizações, a médio e longo prazo (Gesell, 2006; Hughes e Rog, 2008; Wu e Liang, 2009).

Segundo a PricewaterhouseCoopers (PWC, 2014) são apontados quatro eixos de desenvolvimento prioritário, para enfrentar os desafios que se colocam em Portugal, ao nível do turismo:

**1º. Dotar o setor de uma “Voz Única”:** O turismo necessita de ganhar um papel proeminente na agenda nacional e uma “Voz Única” sólida, que fomente a comunicação para os mercados estratégicos e que conduza a ações de desenvolvimento sustentado e acelerado.

**2º. Apostar no mercado europeu como alavanca de crescimento:** O turismo nacional necessita de cativar, mais valor do turista-consumidor, de forma imediata e reafirmar a sua oferta no mercado internacional a médio e longo prazo, por forma a crescer sustentável e continuadamente. Para o efeito deverá ser desenvolvido um *Business Intelligence* para conhecer os dados (consumo, preferências e satisfação) dos turistas internacionais; impulsionar os destinos com competitividade e alcançar novos turistas.

**3º. Inovar para combater a sazonalidade e alavancar a competitividade:** Portugal apresenta ainda falhas a nível da eficiência do marketing, das políticas de contratação e gestão do pessoal e da formação dada aos colaboradores, que recebem e servem os turistas, contudo tem oportunidades de crescimento, devido aos recursos naturais e ao turismo sustentável existente. A oferta de elevada qualidade terá que estar disponível ao longo do ano e terá que se caracterizar pela diferenciação, pela acessibilidade, pelo produto, pela distribuição, pelo apoio ao cliente e pela experiência do cliente.

**4º. Melhorar a rentabilidade e responder aos desafios do financiamento:** A aposta no aumento da rentabilidade deve ser realizado através da fixação da oferta e da exploração de ativos de terceiros, da regulação do preço estratégico ou pelo risco na internacionalização. Se for transmitida uma imagem de credibilidade e estabilidade do turismo nacional, é mais fácil ter capacidade de acesso ao crédito e uma maior atratividade para potenciais investidores, assim as organizações poderão praticar preços mais reduzidos e diminuir os custos de estrutura.

## **Sinopse**

Com a evolução temporal e crescente importância do conceito de qualidade, muitas organizações têm sentido a necessidade de envolver a “qualidade” em todos os seus setores e objetivos estratégicos, satisfazendo dessa forma os diversos serviços e *stakeholders* (Hall, Swart e Duncan, 2012).

A qualidade de um bem ou serviço é garantia do sucesso ou fracasso de uma organização a longo prazo, se os bens ou serviços fornecidos forem de qualidade, a organização torna-se mais competitiva, ou seja, a sobrevivência de uma organização depende da sua credibilidade junto dos *stakeholders* (fornecedores, acionistas, colaboradores, clientes), pois sem estes, o sucesso não seria possível.

Para isso, é essencial a criação de relações sólidas com todos os *stakeholders* da cadeia de produção, pois só com cooperação e relações estreitas, as organizações avistarão o seu ciclo de vida útil prolongar-se na linha do futuro, bem como a implantação do seu êxito a todos os níveis (económico, social, ambiental, financeiro, entre outros).

Se a união de todos estes fatores (uma excelente qualidade do serviço turístico e da indústria hoteleira e a superação dos desafios propostos) for obtida, as organizações tornar-se-ão um modelo e um caso de exemplo a seguir pelas outras organizações hoteleiras.

No que concerne à gestão da qualidade total, as organizações hoteleiras têm que se consciencializar, de que a qualidade terá que ser partilhada por todos os membros, incluindo a gestão de topo, assim como terão que ser adotadas ferramentas de melhoria contínua dos processos, padronização dos recursos, dos esforços e objetivos, identificação de oportunidades de mudança e a sua respetiva avaliação.

## CAPÍTULO III – O MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM

Neste capítulo desenvolve-se um dos modelos mais relevantes no sistema de gestão de qualidade, o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

No primeiro ponto irá ser explicada a génesis do Modelo de Excelência da EFQM, nomeadamente como surgiu, quais os seus fins e a definição do conceito de “organizações excelentes”. No segundo e terceiro ponto serão descritos os conceitos e critérios do Modelo de Excelência da EFQM, assim como os subcritérios e algumas orientações importantes no momento da implementação e avaliação do Modelo de Excelência da EFQM.

No quarto e quinto ponto serão analisadas a metodologia do R.A.D.A.R e os três níveis de excelência do Modelo da EFQM. Por último serão apresentadas as principais evoluções entre o Modelo de Excelência da EFQM 2010 e o Modelo de Excelência da EFQM 2013 e apresentados diversos estudos científicos relacionados com a temática em estudo.

### III.1. Génese do Modelo de Excelência da EFQM

A Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM) é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1988, em Bruxelas (Bélgica), por catorze empresas líderes europeias, instituída com o objetivo de desenvolver uma ferramenta de gestão, que tornasse as organizações europeias mais competitivas e capazes de impulsionar a melhoria contínua da qualidade organizacional.

O seu objetivo é o crescimento económico sustentável, tendo como meta a excelência, no modo como atuam nos seus negócios e no relacionamento que têm com os seus colaboradores, acionistas, clientes e com a comunidade em geral (EFQM, 2012).

Em 1992, a EFQM, em parceria com a Comissão Europeia e algumas multinacionais, conceberam um modelo (Modelo de Excelência da EFQM), que visa a gestão pela

qualidade total, que inicialmente era destinado às grandes empresas (e.g. Fiat, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Bosch, Volkswagen, Bull e AG, principais membros fundadores do Modelo de Excelência EFQM), mas, com o decorrer do tempo, expandiu-se as empresas de menor dimensão e as organizações públicas e privadas.

É através de um diagnóstico aperfeiçoado e a uma técnica de autoavaliação do grau de excelência alcançado, que é possível introduzir melhorias contínuas nas organizações, de modo a serem organizações excelentes (Barbosa-Lavarda, Canet-Giner e Balbastre-Benavent, 2009).

Segundo Lopes e Capricho (2007), as organizações excelentes focam-se nos seus clientes, antecipando-se na satisfação das suas necessidades, ajustando-se às necessidades do mercado, apoiando-se numa liderança partilhada de valores comuns e avaliando os resultados-chave de desempenho.

O recrutamento e desenvolvimento dos recursos humanos são realizados consoante as capacidades da organização, onde subsistem uma cultura de qualidade e de aprendizagem, valores de confiança, transparência e responsabilidade, que se reunidos permitem atingir os objetivos da organização.

McAdam e Welsh (2000) afirmam que o Modelo de Excelência da EFQM proporciona uma visão geral dos problemas de gestão e atua como um meio de abonar a confiança dos *stakeholders*. Para estes autores, o Modelo de Excelência da EFQM é utilizado para diversos motivos, tais como: um instrumento de planeamento e de autoavaliação, o que exige um compromisso de longo prazo com os líderes e com todos os membros da organização, com os processos (de liderança, estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos, produtos e serviços) e com os resultados (dos clientes, das pessoas, da sociedade, do negócio).

Para Wongrassamee, Simmons e Gardiner (2003), o Modelo de Excelência da EFQM não oferece qualquer conselho sobre quais as estratégias ou planos que devem ser seguidos, com vista a atingir a melhoria contínua, dando apenas uma perspetiva do sistema para assimilar a gestão de desempenho da autoavaliação e informação sobre quais as áreas a serem revistas nas organizações.

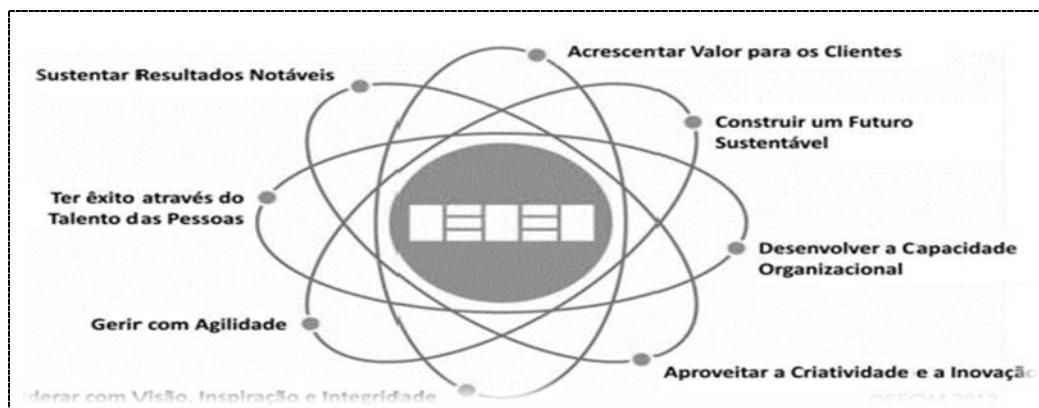
Muitas organizações aplicam o Modelo de Excelência da EFQM para tentar alargar a capacidade estratégica, que fornece a obtenção de resultados positivos e vantagens competitivas sustentáveis, tais como: maior flexibilidade, maior nível de desempenho, maior participação, fortalecimento, envolvimento organizacional, identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria, desenvolvimento de uma cultura global de negócios, oportunidade para o *benchmarking*, manutenção da carteira de clientes e incorporação dos princípios da gestão da qualidade em todas as áreas organizacionais (Balbastre - Benavent, 2001; Balbastre – Benavent *et al.*, 2011).

O Modelo de Excelência da EFQM é usado como base para a autoavaliação das organizações, onde são avaliadas perante um conjunto de nove critérios, que estão baseados nos oito Conceitos Fundamentais da Excelência e pontuadas através da lógica RADAR (APQ e EFQM, 2012).

### III.2 Conceitos Fundamentais da Excelência

Os Conceitos Fundamentais descrevem os princípios que formam a base para alcançar a excelência sustentável, em qualquer organização, ou seja, a base dos atributos de uma excelente cultura organizacional. Organizações excelentes atingem e mantêm excelentes níveis de desempenho previstos ou superam as expetativas de todos os seus *stakeholders*. Há oito conceitos fundamentais, segundo a EFQM (2012) (Figura 10):

**Figura 10 - Conceitos Fundamentais da Excelência**



Fonte: APQ (2012)

➤ **Acrecentar valor para os clientes**

Organizações excelentes acrescentam, de uma forma consistente, valor para os seus clientes, através da compreensão, antecipação e satisfação das suas necessidades, expectativas e oportunidades. Para conquistar os clientes, as organizações têm que saber como os reter e responder eficaz e eficientemente, às suas necessidades. Dessa forma conseguirão uma forte fidelização e retenção dos clientes, um acréscimo da quota de mercado, sucesso sustentado e motivação dos membros da organização.

➤ **Construir um futuro sustentável**

Organizações excelentes produzem um impacto positivo no mundo ao seu redor, ao aperfeiçoarem o seu desempenho, ao mesmo tempo que aumentam as condições económicas, ambientais e sociais das comunidades, com as quais operam. Isso faz com que a imagem pública da organização seja valorizada, o valor da marca engrandeça, maior facilidade no acesso a investimentos, melhor gestão do risco e maior confiança e credibilidade dos *stakeholders*.

➤ **Desenvolver a capacidade organizacional**

Organizações excelentes fortalecem as suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança, tanto no seu interior como no exterior da organização. Para as organizações não é suficiente estabelecer parcerias com os clientes, fornecedores, comunidade e outros *stakeholders*, também é preciso saber desenvolverem-se através da sua própria cadeia de valor e capacidade organizacional. Assim fruirão de um incremento do valor acrescentado para os *stakeholders*, aumento da competitividade, melhoria da eficácia e eficiência, maior cooperação entre os membros da organização e riscos e custos partilhados.

➤ **Aproveitar a criatividade e a inovação**

Organizações excelentes produzem aumentos do valor e dos níveis do desempenho através da melhoria contínua e da inovação constante, usufruindo da criatividade dos seus *stakeholders*. A melhoria contínua e a inovação constante estimulam uma melhoria na criação de valor, na eficácia e eficiência, aumento da competitividade, inovação nos produtos e serviços, recolha e repartição do conhecimento e flexibilidade organizacional.

➤ **Liderar com visão, inspiração e integridade**

Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, ou seja, líderes visionários e inspiradores, que servem de exemplos a seguir pelos valores e ética da organização. As organizações dirigidas por líderes visionários e inspiradores favorecem de transparência de decisões e orientação na organização, clara identidade para a organização, conjunto de valores e ética partilhados, colaboradores comprometidos com a organização e relações de confiança internas e externas.

➤ **Gerir com agilidade**

Organizações excelentes são reconhecidas pela sua competência de assimilarem e responderem, eficaz e eficientemente, às oportunidades e ameaças existentes. São geridas através de um conjunto de processos organizados e integrados, com base em informações factuais credíveis, de forma a conseguir resultados sustentados e estáveis, propósitos da organização e dos seus produtos ou serviços otimizados, tomada de decisão e gestão de riscos são eficazes e realistas.

➤ **Ter êxito através do talento das pessoas**

Organizações excelentes valorizam as suas pessoas (colaboradores) e impulsionam o seu pleno potencial, criando uma cultura de *empowerment* para a concretização dos objetivos organizacionais e pessoais. Com isto, o valor do capital intelectual aumenta, a força de trabalho torna-se comprometida e motivada, a responsabilidade pelos objetivos da organização é partilhada, o potencial é atingido, as competências e o desempenho dos indivíduos são melhoradas de forma contínua.

➤ **Sustentar resultados notáveis**

Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro das necessidades de curto e de longo prazo, de todos os seus *stakeholders*, no contexto dos seus ambientes operacionais. Os benefícios são valor acrescentado e sucesso sustentável para os stakeholders, alinhamento e focalização em toda a organização e conquista dos *stakeholders*.

Para Pires (2012), os méritos dos conceitos fundamentais de excelência são instituir um elemento estrutural do sistema de gestão, que permita à empresa um exercício de

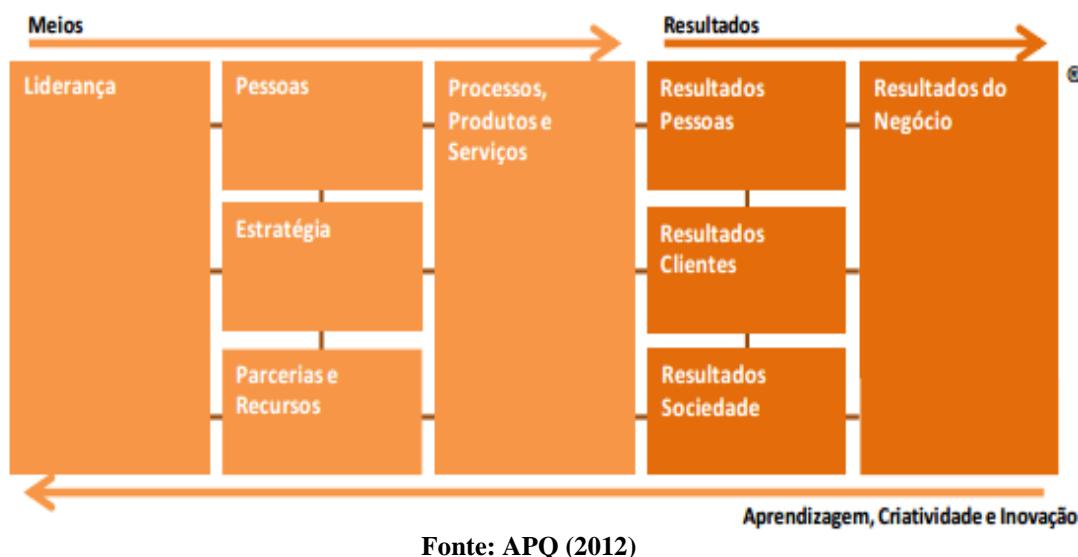
autoavaliação e forneça um instrumento de *Benchmarking* (processo contínuo que permite a comparação dos desempenhos das organizações).

### III.3 Critérios do Modelo de Excelência da EFQM

O Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta não prescritiva, baseada em nove critérios, sendo cinco “Meios” e quatro “Resultados”. Os critérios “Meios” englobam aquilo que uma organização faz e de que modo o faz e os critérios “Resultados” englobam o que uma organização alcança, permitindo compreender a relação causa-efeito entre os “Meios” e os “Resultados”. As setas do Modelo demonstram que a aprendizagem, criatividade e a inovação quando aliadas a uma melhoria dos Meios, conduzem a melhores Resultados organizacionais (EFQM, 2012).

O Modelo de Excelência da EFQM (Figura 13) está sustentado num sistema de pontuação, que se encontra repartido em 50% para os Meios e o restante 50% para os Resultados, tendo cada critério uma ponderação particular em função da importância atribuída, o que permite comparar as organizações entre si (Ehrlich, 2006).

**Figura 11 - Modelo de Excelência da EFQM**



Fonte: APQ (2012)

➤ **Critério 1 – Liderança (10%)**

Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto exemplos a seguir de acordo com os seus valores e ética, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, mantendo o sucesso contínuo da organização. As organizações, que apostam na excelência, precisam de líderes que expandam o sistema de qualidade total e que possuam visão global, com capacidade de delinear e transmitir, o caminho da organização, de modo a saber motivar e cativar os colaboradores.

➤ **Critério 2 – Estratégia (10%)**

Organizações excelentes promovem a sua Missão e Visão através do aperfeiçoamento de uma estratégia focada nos *stakeholders*. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e abertos para a prática da estratégia. Existem três tipos de estratégias: (mudança focalizada na flexibilidade tecnológica, estratégias focalizadas na redução de custos e estratégias focalizadas nos recursos humanos) (Lopes e Capricho, 2007).

➤ **Critério 3 – Pessoas (10%)**

Organizações excelentes valorizam as suas pessoas (colaboradores) e fomentam uma cultura que permite alcançar, de forma benéfica, os objetivos organizacionais e pessoais. Alargam as capacidades das suas pessoas promovendo a integridade e a igualdade. Reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera o seu envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em prol da organização.

➤ **Critério 4 – Parcerias e Recursos (10%)**

Organizações excelentes traçam e concebem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a auxiliarem a sua estratégia, políticas e a eficaz operacionalização dos processos. Afirmam que gerem de uma forma eficaz o seu impacte ambiental e social.

➤ **Critério 5 – Processos, Produtos e Serviços (10%)**

Organizações excelentes formam, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a criar valor acrescentado para os clientes e outros *stakeholders*. As

organizações que optam pela gestão da qualidade total assimilam os processos mais importantes (processos críticos), na determinação dos recursos essenciais para realizar os objetivos de qualidade.

➤ **Critério 6 – Resultados Clientes (15%)**

Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas dos seus clientes, antecipando desempenhos e resultados futuros, mantendo a confiança e reduzindo o risco de investimento.

➤ **Critério 7 – Resultados Pessoas (10%)**

Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas das suas pessoas, antecipando desempenhos e resultados futuros, apostando na qualidade, mudança, inovação, recursos humanos qualificados, dispostos a trabalhar em equipa e comprometidos com os objetivos estabelecidos.

➤ **Critério 8 – Resultados Sociedade (10%)**

Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas dos *stakeholders* mais importantes da sociedade, antecipando desempenhos e resultados futuros, avaliando as mudanças internas e externas, o nível de abertura e comunicação, ecoeficiência, responsabilidade social e sustentabilidade.

➤ **Critério 9 – Resultados do Negócio (10%)**

Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas dos seus *stakeholders* do negócio, antecipando desempenhos e resultados futuros e avaliando através de auditorias internas e externas a sua performance.

Pires (2012) refere que cada um dos nove critérios tem uma definição precisa e explicam o seu significado de uma forma geral, assim como alguns desenvolvimentos previstos em organizações excelentes. Os critérios possuem 32 subcritérios, sendo apresentados alguns pontos de orientação no Quadro 2.

**Quadro 2 - Critérios e Subcritérios do Modelo EFQM**

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	ORIENTAÇÕES
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvem a Missão, Visão e Ética;</li> <li>- Definem, monitorizam e conduzem a melhorias do sistema da gestão;</li> <li>- Envolvem-se com <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Reforçam uma cultura de excelência;</li> <li>- Asseguram a mudança organizacional</li> </ul>	<p>A missão e visão são bem definidas e entendidas;  As decisões tomadas pelos líderes são divulgadas e justificadas;  As parcerias reforçam as competências internas;  A direção coordena, participa e define a autoavaliação e os objetivos; Existem esquemas de reconhecimento para clientes e fornecedores e planos de mudança a médio e longo prazo.</p>
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseada em necessidades e expetativas dos <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Entendimento do desempenho e capacidades internas;</li> <li>- Desenvolvidas, revistas e atualizadas;</li> <li>- Comunicadas, implementadas e monitorizadas.</li> </ul>	<p>Existem estudos periódicos de mercado, identificação das necessidades e expetativas dos clientes e dos <i>stakeholders</i>;  Relatórios periódicos de desempenho, qualidade e <i>benchmarking</i>;  Os dados refletem o desempenho em todas as áreas relevantes;  Os meios de comunicação interna (publicações, intranet, placards eletrónicos, etc.) são planeados.</p>
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento dos RH;</li> <li>- Conhecimentos e capacidades são desenvolvidos;</li> <li>- Alinhadas, envolvidas e responsabilizadas;</li> <li>- Comunicam de forma eficiente e transversal;</li> <li>- Recompensadas, reconhecidas e apoiadas.</li> </ul>	<p>O plano deriva da estratégia, da estrutura organizacional, dos processos chave, da tecnologia;  As relações entre grupos e estrutura organizacional estão definidas e harmonizadas;  Formas de comunicação são avaliadas quanto à sua eficácia e necessidade;  Regalias sociais, ajudas à formação, segurança e saúde no trabalho, qualidade de vida no trabalho</p>
PARCERIAS E RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias externas;</li> <li>- Gestão financeira sustentada;</li> <li>- Instalações, equipamentos, materiais e recursos naturais sustentados;</li> <li>- Tecnologia;</li> <li>- Informação e conhecimento eficazes</li> </ul>	<p>Parcerias de médio/longo prazo com benefício mútuo, confiança, respeito e entendimento;  Indicadores financeiros na tomada de decisões aos níveis de controlo e gestão (negócio, setores, atividades);  Otimização dos recursos e materiais existentes na organização;  Planos de atualização e inovação tecnológica; Acessos e redes de informação definidas (intranet, correio eletrónico interno, e bases de dados)</p>

<b>PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concebidos e geridos de forma otimizada;</li> <li>- Desenvolvidos para criar valor ótimo;</li> <li>- Promovidos e introduzidos eficientemente no mercado;</li> <li>- Produzidos, entregues e geridos;</li> <li>- Relações com clientes são geridas e reforçadas.</li> </ul>	<p>Auditórias aos sistemas, processos e procedimentos;  Sistemas de contabilização dos custos e benefícios (custos por atividades);  Auscultação periódica dos clientes e análise dos produtos da concorrência; Segmentação de clientes e canais de comunicação adequados aos clientes.  Produzidos e entregues nos prazos e condições desejadas pelos clientes.</p>
<b>RESULTADOS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas da percepção;</li> <li>- Indicadores de desempenho</li> </ul>	<p>Reputação e imagem, valor e fornecimento dos produtos e serviços, assistência, apoio, lealdade e envolvimento dos clientes.  Tempo de entrega e de resposta às reclamações, evolução dos preços, ganhos e perdas de clientes, melhoria das condições de garantia.</p>
<b>RESULTADOS PESSOAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas da percepção;</li> <li>- Indicadores de desempenho.</li> </ul>	<p>Satisfação, envolvimento, empenhamento, orgulho, cumprimento, liderança, gestão, competência, treino, condições de trabalho, comunicação eficaz.  Taxes de absentismo, rotatividade do pessoal, acidentes de trabalho, segurança e saúde no trabalho, equipas de melhoria, iniciativas da empresa, benefícios sociais, formação e desenvolvimento pessoal.</p>
<b>RESULTADOS SOCIEDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas da percepção;</li> <li>- Indicadores de desempenho</li> </ul>	<p>Impacte ambiental, societário e nos locais de trabalho, imagem e reputação, prémios e cobertura mediática.  Desempenho ambiental, societário, na saúde e segurança, cumprimento dos requisitos governamentais, desempenho das fontes de abastecimento e de aprovisionamento.</p>
<b>RESULTADOS DO NEGÓCIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados- chave do negócio;</li> <li>- Indicadores-chave do desempenho do negócio</li> </ul>	<p>Resultados financeiros, desempenho orçamental, volume dos produtos e serviços.  Taxa de desperdício, de produtividade, consumo de energia, água, materiais, custos de manutenção, rotação de stocks, tempos de resposta, lançamento de novos produtos, adoção de tecnologias mais seguras, nº de patentes, novos métodos de gestão.</p>

**Fonte:** Adaptado de Pires (2012)

### III.4 Lógica RADAR

A Lógica RADAR (Figura 12) é uma ferramenta de gestão e de avaliação dinâmica, que facilita uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização (EFQM, 2012). Estabelece que uma organização necessita de:

- Determinar os **Resultados** que espera alcançar como parte da sua estratégia.
- Planear e desenvolver um conjunto integrado de **Abordagens** sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.
- **Desdobrar** as abordagens de uma forma planeada garantindo a sua implementação.
- **Avaliar** e **Refinar** as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

Figura 12 - Lógica RADAR



Fonte: APQ (2012)

Esta lógica é utilizada para avaliar e pontuar os critérios e subcritérios do Modelo de Excelência da EFQM, no âmbito das candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade, possibilitando ainda a realização de *benchmarking* organizacional.

Os meios são avaliados em termos de abordagem, desdobramento, avaliação e aperfeiçoamento e os resultados são avaliados em termos de relevância e utilidade e desempenho. A abordagem decide se as práticas e procedimentos da organização são sólidos e integrados; o desdobramento decide o nível e a extensão, em que a abordagem está desenvolvida; a avaliação e aperfeiçoamento das abordagens preveem a eficácia das abordagens e dos desdobramentos; os resultados são avaliados de acordo com a sua relevância e utilidade e do nível de desempenho conseguido (Pires, 2012).

Em termos globais, são ponderados os seguintes atributos, conforme os respetivos elementos RADAR: Relevância e utilidade: Âmbito e relevância, integridade e segmentação de dados e Desempenho: Tendências positivas, comparação com os melhores do setor e os resultados decorrentes das abordagens criadas.

### **III.5 Níveis de Excelência**

Os Níveis de Excelência da EFQM foram criados com o objetivo de motivar e incentivar as organizações para a prática da melhoria contínua, auxiliando-as a atingir níveis mais elevados de Excelência e a aplicar técnicas de autoavaliação. Este esquema considera três níveis de reconhecimento - *Committed to Excellence, Recognised for Excellence* e o *EFQM Excellence Award* – que permite às organizações a seleção do nível mais adequado à sua realidade e avançar para o próximo nível (EFQM, 2012; Pires, 2012).

Existem três níveis (Figura 13) que correspondem a subida das cinco etapas do caminho da excelência, onde é realizada uma autoavaliação e uma subsequente avaliação externa, e tem como objetivos garantir um reconhecimento sólido a nível europeu, ampliar o número de organizações que utilizam o Modelo da EFQM no sentido da melhoria contínua e da competitividade, prover produtos e serviços de qualidade e que ajudem a alcançar níveis de Excelência mais elevados, desenvolver uma cultura de excelência (APQ, 2012).

**Figura 13 - Níveis de Excelência do Modelo EFQM**



**Fonte:** APQ (2012)

No 1º Nível, Comprometimento com a Excelência (**Committed to Excellence**), o primeiro passo é um passo na direção certa, ou seja, este nível destina-se a organizações que vão dar o seu primeiro passo no caminho da excelência e pretende ajudá-las a conhecer o seu nível de desempenho atual e a definir metas de melhoria. As organizações que alcançarem este nível com sucesso poderão utilizar a insígnia EFQM nos negócios comerciais e promocionais e é outorgado um certificado válido por dois anos. Tem duas etapas:

- **Etapa 1** – A organização tem que realizar a sua autoavaliação, consoante os nove critérios do modelo, e através de um questionário;
- **Etapa 2** – A organização deve apresentar provas de três ações (mínimo) de melhorias efetuadas com sucesso e baseadas no *feedback* da autoavaliação.

No 2º Nível, Reconhecimento da Excelência (**Recognised for Excellence**), mesmo o percurso mais longo inicia-se com um único passo, ou seja, este nível destina-se a organizações já com alguma experiência em processos de autoavaliação, e tem que comprovar o progresso já realizado até ao momento. Neste nível é oferecido aos candidatos uma abordagem dos pontos fortes e as áreas de melhoria da organização. Corresponde a duas etapas:

- **Etapa 1** – A organização tem que realizar a sua autoavaliação, consoante todos os trinta e dois subcritérios;
- **Etapa 2** – A organização submete-se a um processo similar ao da candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade, mas mais reduzido e com um formato pré-definido. A

avaliação é realizada por avaliadores independentes que utilizam o Modelo de Excelência da EFQM e a Lógica RADAR.

As organizações que alcançarem pontuação igual ou superior a 300 pontos poderão utilizar a insígnia EFQM nos negócios comerciais e promocionais e outorgado um certificado válido por dois anos. Está subdividido em R3E (300 a 399 pontos), R4E (400 a 499 pontos) e R5E (acima de 500 pontos).

Em Portugal, a gestão do esquema de reconhecimento para os níveis *Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* está a cargo da APQ, o qual está articulado o com o PEX-SPQ.

Em 2014, os vencedores no setor “Hotéis e outros alojamentos” na categoria de R4E, foram a 29 de Janeiro: *Killarney Convention Centre, Clontarf Castle, Crowne Plaza Blanchard-Stown* e o *Crowne Plaza Northwood* (Irlanda), a 22 de Maio: *Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH* (Alemanha), a 6 de Junho: *Spa Therme Blumau Betriebs GmbH* (Áustria) e a 2 de Julho: *The Mandala Hotel* (Alemanha).

No 3º Nível, Prémio de Qualidade Europeia (***European Quality Award***), as organizações terão que se submeter a um concurso rigoroso, concebido para modelos nacionais ou europeus, que apresentem um historial de cinco anos de melhoria contínua e diversas autoavaliações, com uma pontuação não inferior a 450 pontos. Tem 2 etapas:

- **Etapa 1** – Elaboração e entrega de um documento de candidatura que é avaliado e pontuado por uma equipa de avaliadores da EFQM;
- **Etapa 2** – O júri decide qual o nível de reconhecimento a atribuir a cada organização: *Finalist, EQA Prize Winner ou EQA Winner*.

Em 2013, o hotel *Alpenresort Schwarz* na Áustria, foi o vencedor do *EQA Winner* e do *EQA Prize Winner* nas categorias de Acrescentar valor para os clientes e Ter êxito através do talento das pessoas.

### **III.6 Principais evoluções entre os Modelos de Excelência da EFQM 2010 e 2013**

O Modelo de Excelência da EFQM 2013 foi lançado no dia 10 de Outubro de 2012, durante o Fórum Anual da EFQM “*Fit for the Future*”, em Bruxelas, produzindo efeitos a partir do dia 1 de Janeiro de 2013.

Este modelo é revisto de três em três anos, devido ao facto das organizações sentirem necessidade de serem mais flexíveis e adaptarem-se ao mercado cada vez mais competitivo.

As principais evoluções das versões do Modelo de Excelência da EFQM 2010 e 2013 são apresentadas no Quadro 3.

**Quadro 3 - Principais Evoluções nos Modelos EFQM 2010 e 2013**

<b>EFQM - 2010</b>	<b>EFQM - 2013</b>	<b>Evolução</b>
Alcançar resultados equilibrados	Sustentar resultados notáveis	Manter através da melhoria contínua e exigência do negócio, funções operacionais para alcançar a excelência do serviço e resultados notáveis
Assumir a responsabilidade por um futuro sustentável	Construir um futuro sustentável	Maior preocupação com a sociedade, ambiente e economia
Desenvolver parcerias	Desenvolver a capacidade organizacional	As organizações através de uma gestão da mudança eficaz fazem aumentar as suas capacidades
Estimular a criatividade e a inovação	Aproveitar a criatividade e a inovação	As organizações excelentes focam-se numa estrutura para gerar e priorizar ideias criativas
Gerir por processos	Gerir com agilidade	As organizações têm maior capacidade para detetar e responder às possíveis ameaças e oportunidades
Ter êxito com as pessoas	Ter êxito através do talento das pessoas	Atrair novos talentos e reter os existentes, através da motivação e criação de grupos de trabalho, aumentando a diversidade das pessoas e dos mercados
Critérios: Resultados-Chave	Resultados do Negócio	Subcritérios Resultados - chave do negócio e Indicadores-chave do desempenho do negócio
Foco no desempenho futuro, incluindo a sustentabilidade e gestão de risco e inovação	Foco na flexibilidade e agilidade, incluindo planeamento de desenvolvimento organizacional	Focalização nas organizações se autodesenvolverem, com maior agilidade e flexibilidade, através da sua própria cadeia de valor e capacidade organizacional

**Fonte:** EFQM (2012)

### **III.7 Estudos Científicos no âmbito da Temática em Estudo**

Apesar das temáticas da Gestão da Qualidade e do Modelo de Excelência da EFQM relacionadas com a área do Turismo serem escassas a nível de estudos realizados tanto no panorama nacional como no internacional, ainda se vêem produzindo alguns estudos, mais a nível internacional, como se pode verificar no Quadro 4.

Camisón (1996) realizou um estudo em 38 estabelecimentos hoteleiros da cidade de Valencia (Espanha), com o intuito de avaliar o Modelo de Excelência da EFQM, de modo a identificar e a colmatar as lacunas existentes entre as percepções dos diretores e dos clientes, em relação à qualidade dos serviços prestados. Para o efeito elaborou dois questionários, um para os diretores dos hotéis (com 33 questões) e outro para os clientes (com 23 questões). Antes de responderem aos questionários, os diretores tiveram uma formação de dois dias, onde adquiriram conceitos fundamentais sobre o Modelo de Excelência da EFQM. A amostra final foi composta por 38 estabelecimentos hoteleiros, que foram observados sob dois critérios: o tipo de alojamento para negócios e a classificação do hotel (de 1 a 5 estrelas), por sua vez a amostra aleatória dos clientes foi de 250 pessoas. Os resultados demonstram discrepâncias na avaliação da qualidade total entre os diretores e os clientes, sendo as avaliações efetuadas pelos clientes menos favoráveis do que as efetuadas pela Direção. As discordâncias mais relevantes foram obtidas nos critérios satisfação do cliente, satisfação do pessoal e recursos disponíveis (equipamentos e serviços prestados), o que evidencia uma avaliação feita pela Direção, do desempenho em termos de qualidade, muito superior à qualidade percebida pelos clientes e uma falta de preocupação pelo negócio, no que concerne à atitude, aptidão e integração dos recursos humanos.

Breiter e Bloomquist (1998) também aplicaram um questionário aos estabelecimentos hoteleiros, nos EUA, onde agregaram a maior parte dos elementos da gestão da qualidade, a partir do qual foi feita uma pesquisa exploratória em 230 hotéis de todas as classificações. Os resultados demonstram um conjunto de características principais dominantes nos hotéis, em que é implementado um programa de gestão da qualidade total, tais como: compromisso da Direção, orientação ao cliente, *empowerment*, gestão de processos, tomada de decisões baseadas em fatos, recompensas e reconhecimento, planificação estratégica, equipas de trabalho, entre outras. Também é

apontado que o maior obstáculo na hora de implementar um programa de gestão da qualidade total nos hotéis observados é a insuficiência da gestão do próprio programa.

Soriano (1999) elaborou um estudo com os 7 melhores hotéis de Valencia (Espanha), com vista a analisar a aplicabilidade das normas do Modelo de Excelência da EFQM, aos critérios de Gestão da Qualidade Total. Para o efeito foi utilizado o método Delphi (reuniões com o objetivo de troca de experiências) com os diretores dos 7 hotéis. Os resultados mostram que o Modelo de Excelência da EFQM é aplicável aos hotéis urbanos e revela que existe uma falta de preocupação da liderança perante os recursos humanos.

O objetivo do estudo de Go e Govers (2000) consiste em determinar se 8 destinos turísticos europeus aplicam a gestão integrada da qualidade, como um meio de aumentar a sua competitividade, através do Modelo de Excelência da EFQM. O estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas aos diretores dos destinos turísticos e por meio de uma análise de documentos, concluiu-se que foram adotadas diferentes medidas para gerir a qualidade (e.g abordagem de investimento público-privada conjunta, identidade da comunidade, compromisso e responsabilidade local, formação turística, prémios de reconhecimento da qualidade, entre outros), que a gestão integrada da qualidade está subdesenvolvida, pois existe uma tendência para desenvolver apenas um dos critérios do Modelo de Excelência da EFQM, descurando os outros. Com este estudo evidenciou-se que os destinos turísticos podem implementar estratégias baseadas numa abordagem de parceria total e que devem adotar o Modelo da EFQM como um todo e não apenas parcialmente, para a obtenção de melhores resultados.

O estudo de Arasli (2002) serviu de base preparatória para a elaboração da presente dissertação. O seu objetivo é avaliar a recetividade da qualidade total nos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, do Norte de Chipre, nomeadamente quais as diferenças existentes entre os diferentes departamentos de gestão, chefias intermedias e colaboradores, no que concerne à sua preparação para a qualidade total (QT). O questionário foi fundamentado nos fatores de preparação para a Q.T: Liderança; Participação; Trabalho de equipa; Satisfação dos colaboradores; *Empowerment*; Mudança e Formação e foi pontuado com uma escala de *Likert* (1 a 5). Arasli desenhou um modelo de investigação com fatores interativos, ou seja, cada organização pode utilizar diversos fatores de pré-avaliação com diferente classificação, apesar de nenhum modelo representar completamente a realidade, com este

modelo podem-se reduzir os custos totais, tempo e energia na mudança para uma nova cultura de gestão da qualidade total. A amostra foi de 18 hotéis, dos quais 5 hotéis de 5 estrelas, 6 hotéis de 4 estrelas e 7 hotéis de 3 estrelas, sendo 34 diretores, 85 chefes e 278 colaboradores. Os resultados dos hotéis de 5 estrelas demonstraram que nos itens da participação, satisfação dos colaboradores, *empowerment*, trabalho de equipa e formação, os diretores tiveram pontuação mais baixa (entre 1 e 2). Por sua vez, os colaboradores tiveram a pontuação mais alta em todos os itens, seguidos da pontuação dos chefes que foi próxima. Todos revelaram um moderado nível para a mudança de gestão da qualidade total, contudo os colaboradores e os chefes estão menos predispostos para a mudança, isto é, se não forem tomadas medidas e estratégias pelos diretores, pode-se prever um possível obstáculo na resistência à mudança. No caso dos hotéis de 4 estrelas não foram observadas diferenças significativas nos itens do questionário, contudo os diretores e os chefes manifestam um moderado nível de preparação para a qualidade total, sendo os colaboradores os que estão menos predispostos à mudança. Nos hotéis de 3 estrelas também não existem diferenças significativas nos itens dos questionários e, neste caso, também os diretores e chefes manifestam um moderado nível de preparação para a qualidade total, tendo os colaboradores um baixo nível de preparação para a mudança. Resumindo, os diretores e os chefes demonstraram um moderado nível e os colaboradores um baixo nível de preparação para uma cultura de qualidade total.

Tsaur e Lin (2004) estudam a relação entre a gestão dos recursos humanos, o grau de conhecimento do serviço e a percepção de um serviço de qualidade nos estabelecimentos hoteleiros. Os questionários foram aplicados numa amostra de 203 colaboradores e 272 clientes nos hotéis turísticos de Taiwan (China). Os resultados indicam que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito indireto na percepção dos clientes e um efeito direto no comportamento dos colaboradores, ou seja, a qualidade percebida pelos clientes pode ser promovida através do comportamento positivo dos colaboradores, de modo a gerar boas práticas de gestão de recursos humanos e um consequente serviço de excelência.

Cortés, Moliner, Guilló e Azorín (2006) decidiram estudar a relação entre o compromisso dos diretores com a gestão da qualidade total e o rendimento empresarial nos estabelecimentos hoteleiros de 3 a 5 estrelas de Espanha. Para o efeito aplicaram um questionário estruturado com perguntas fechadas e com a escala de *Likert* (1 a 7 mínimo

/ máximo grau de compromisso), a 301 hotéis. Os itens que se mensuram são: Liderança em relação à qualidade; Orientação ao turista; Cooperação com os intermediários turísticos; Cooperação com os provedores; Formação sobre a qualidade; Atitudes positivas dos colaboradores; Participação no planeamento do serviço; Identificação de melhorias no serviço prestado; Controlo do cumprimento dos objetivos e correção de desvios; Cultura de qualidade centrada na melhoria contínua. Os resultados demonstram que o compromisso com a gestão da qualidade é aceitável; os hotéis têm diferentes graus de maturidade no que concerne à gestão da qualidade, e um maior estabelecimento das práticas leva a um maior nível de gestão da qualidade total, logo conduz à um maior rendimento empresarial.

O objetivo do estudo de Rosas, Marqués e Uribe (2010) é avaliar a relação entre a liderança e os resultados-chave, através do Modelo de Excelência da EFQM e as competências diretivas e decidir se as características do setor turístico têm um efeito direto sobre a liderança e os resultados-chave. A amostra foi composta por 149 líderes do setor turístico do México (hotéis, restaurantes, agencias de viagens e hotéis-restaurantes) e o questionário foi estruturado em três partes: Liderança; Competências diretivas e Resultados-chave. Os resultados mostraram uma relação proporcional entre os critérios do Modelo da EFQM e a liderança, os líderes dos hotéis-restaurantes tiveram as percepções mais altas para todos os critérios e competências, exceto nas relações interpessoais com os colaboradores, o que indica uma liderança mais orientada para os objetivos do negócio.

Sozuer (2011) analisou e entrevistou 8 diretores de estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas de Istambul (Turquia), com o objetivo de perceber quais as áreas de melhoria, de acordo com o Modelo de Excelência da EFQM. Os resultados detetaram diversas áreas de melhoria, tais como: a Liderança, Estratégia e Pessoas. Se essas áreas forem melhoradas e estratégias forem delineadas as organizações teriam maior vantagem competitiva, um efeito positivo sobre o desempenho organizacional, diferenciação de serviços, criação de valor para os clientes.

Wang, Chen e Chen (2012) estudaram os diretores de 588 estabelecimentos hoteleiros na China e através de diversas reuniões elaboraram um questionário, cujos resultados revelaram que a gestão da qualidade total afeta positivamente o desempenho organizacional e, por sua vez, o desempenho do hotel. Conclui-se então que a gestão da

qualidade total é um antecedente da orientação para o mercado, que fornece detalhe do serviço, trabalho de equipa e sistemas de recompensa, ao mesmo tempo que oferece uma imagem holística e constante para o desenvolvimento do ambiente de trabalho, onde os fatores ambientais externos norteiam a relação entre a gestão da qualidade total e o desempenho do hotel.

Chen (2013) aplicou um questionário para compreender a relação entre a cultura organizacional, a liderança e o serviço de qualidade interno. A amostra foi constituída por colaboradores (rececionistas, empregadas de limpeza, porteiros, empregados de restaurante, entre outros) de 25 hotéis turísticos de Taipei (China), tendo sido validados 582 questionários. Os resultados evidenciam que a cultura organizacional e a liderança exercem uma grande influência no serviço de qualidade interno, assim como, a cultura organizacional está muito relacionada à liderança. Por sua vez, uma cultura organizacional burocrática e uma liderança transformacional exercem uma maior influência no serviço de qualidade interno, o que mostra que o grau de qualidade do serviço nos colaboradores será tanto maior, se existir uma boa estrutura organizacional, se for transmitida uma visão clara da missão e de medidas e normas éticas e morais, e se forem feitos esforços coordenados, com vista aos interesses dos hotéis.

Dos estudos acima analisados pode-se concluir que ainda existem poucas mudanças adotadas pelos estabelecimentos hoteleiros, no que se refere à qualidade e ao Modelo de Excelência da EFQM. Nos estudos de Soriano (1999), Rosas *et al* (2010) e Sozuer (2011) verificou-se uma falta de preocupação por parte da liderança perante os seus colaboradores, o que demonstra uma área a ser melhorada. Nos estudos de Cortés *et al* (2006) e Wang *et al* (2012) evidenciou-se a influência que a Gestão da Qualidade Total exerce nas áreas do desempenho organizacional e do rendimento empresarial.

**Quadro 4 - Resumo dos Estudos Científicos**

<b>Autores / Ano</b>	<b>Estudos</b>	<b>País</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Resultados / Conclusões</b>
<b>Camisón (1996)</b>	<i>Los costes totales de la calidad: Un estudio en la empresa hotelera</i>	Espanha	Avaliar o Modelo EFQM para identificar e colmatar as lacunas entre as percepções da qualidade do cliente e a autoavaliação feita pelos diretores dos hotéis	Aplicação de dois questionários, um aos diretores de 8 hotéis e outro para os clientes externos (amostra de 250 clientes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem discordâncias na avaliação da Qualidade Total entre os diretores e os clientes externos.</li> <li>- As avaliações por parte dos clientes são menos favoráveis do que a qualidade avaliada pela direção</li> </ul>
<b>Breiter e Bloomquist (1998)</b>	<i>TQM in American Hotels: An analysis of application</i>	E.U.A	Reconhecer características presentes na maioria dos hotéis com um programa de Gestão da Qualidade Total	Aplicação de um questionário com perguntas sobre a Gestão da Qualidade em 230 hotéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O maior obstáculo na implementação de um programa de Gestão da Qualidade Total é a falha na gestão do programa.</li> </ul>
<b>Soriano (1999)</b>	<i>Total Quality Management: Applying the European Model to Spain's Urban Hotels</i>	Espanha	Analizar as normas do Modelo da EFQM nos critérios de Gestão da Qualidade Total identificados por diretores de hotéis e aplicar uma política de G.Q numa unidade hoteleira	Aplicação do método Delphi com os diretores dos sete melhores hotéis de Valência, em Espanha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Modelo EFQM é aplicável aos hotéis urbanos, porém não enfatiza as naturezas distintas dos empreendimentos</li> <li>- Existe uma falta de preocupação por parte da liderança para com os Recursos Humanos</li> </ul>

<b>Autores / Ano</b>	<b>Estudos</b>	<b>País</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Resultados / Conclusões</b>
<b>Go e Govers (2000)</b>	<i>Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness</i>	Holanda, Bélgica, Irlanda e Reino Unido	Comparar se os destinos europeus apurados aplicam a gestão integrada da qualidade como um meio para aumentar a sua competitividade	Aplicação de entrevistas a diretores dos destinos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gestão integrada da qualidade está subdesenvolvida.</li> <li>- Existe uma tendência para desenvolver somente um dos critérios do Modelo EFQM (Política e a Estratégia ou a Gestão de Recursos Humanos)</li> </ul>
<b>Arasli (2002)</b>	<i>Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: An empirical analysis</i>	Chipre	Aferir a recetividade da Qualidade Total nos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas; Perceber as diferenças dos departamentos de gestão na preparação para a Qualidade Total	Aplicação de um questionário aos diretores, aos quadros superiores e aos restantes colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos hotéis de 5 estrelas há diferenças significativas entre os 3 grupos, o que evidencia falta de preparação para a Q.T.</li> <li>- Nos hotéis de 3 e 4 estrelas existe um nível moderado de preparação para a Q.T</li> </ul>
<b>Tsaur e Lin (2004)</b>	<i>Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior</i>	China	Relacionar a gestão de recursos humanos, o grau de conhecimento do serviço e a percepção do serviço de qualidade nos hotéis	Aplicação de questionários a 203 funcionários dos hotéis e a 272 clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As práticas de GRH têm um efeito indireto na percepção do cliente e um efeito direto no comportamento dos funcionários</li> </ul>
<b>Cortés et al (2006)</b>	<i>La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hoteleiro</i>	Espanha	Identificar a relação entre o comprometimento da Gestão da Qualidade Total e o rendimento empresarial	Aplicação de questionários estruturados com perguntas fechadas aos gestores de 301 hotéis de 3 a 5 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação positiva entre o grau de comprometimento dos hotéis e a Gestão da Qualidade Total com o rendimento empresarial.</li> </ul>

<b>Autores / Ano</b>	<b>Estudos</b>	<b>País</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Resultados / Conclusões</b>
<b>Rosas et al (2010)</b>	<i>Liderazgo, resultados clave y competencias directivas del sector turístico guanajuatense y su relación con las características organizacionales</i>	México	Avaliar a relação entre a liderança, os resultados-chave e as competências diretivas em diversos setores turísticos	Aplicação de um questionário estruturado em 3 partes: Liderança, competências diretivas e resultados-chave	- Os líderes dos hotéis-restaurantes tiveram as percepções mais altas em todos os critérios e competências, exceto nas relações interpessoais
<b>Sozuer (2011)</b>	<i>Self-assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey.</i>	Turquia	Responder a questão “Quais são as áreas de melhoria em hotéis de quatro estrelas da cidade de Istambul, de acordo com os critérios do Modelo de Excelência da EFQM ? ”	Aplicação de entrevistas estruturadas e presenciais aos gestores de 8 hotéis de 4 estrelas	- As organizações têm que apostar mais nos critérios da Liderança, da Estratégia e das Pessoas para ter maior vantagem competitiva em relação às outras unidades hoteleiras
<b>Wang et al (2012)</b>	<i>Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors</i>	China	Investigar se a Gestão da Qualidade Total afeta o desempenho organizacional	Aplicação de um questionário aos diretores de estabelecimentos hoteleiros	- A Gestão da Qualidade Total afeta positivamente o desempenho organizacional
<b>Chen (2013)</b>	<i>Factors influencing internal service quality at international tourist hotels</i>	China	Estudar a relação entre cultura organizacional, estilo de liderança e qualidade do serviço interno	Aplicação de questionários aos colaboradores de 25 hotéis turísticos	- A cultura organizacional burocrática e a liderança transformacional exercem maior influência sobre a qualidade do serviço interno. - Os funcionários colaboram com a organização se os diretores tomarem mais medidas éticas e morais

**Fonte:** Elaboração própria

## **Sinopse**

O Modelo de Excelência da EFQM tem como missão conceber um sistema de gestão de qualidade que origine níveis de desempenho de qualidade excelente e que colabore no desenvolvimento sustentável das organizações. Para o efeito, torna-se crucial que as organizações possuam uma atitude crítica e de autoavaliação, como descrito na Lógica RADAR, assim como, uma base sustentável e sólida, de modo a garantir elevados padrões de eficiência e eficácia no seu negócio.

Apesar dos benefícios mencionados, também são detetadas algumas limitações no Modelo de Excelência da EFQM, tais como: a aplicação de um conjunto muito extenso de indicadores, o que dificulta a verificação dos mesmos; o facto de não interrelacionar as relações causa-efeito; o facto de ter uma visão muito generalista sobre a qualidade e o facto de o processo ser muito moroso e dispendioso, não podendo ser suportado por todas as empresas.

Os estudos científicos comprovam que a Gestão da Qualidade e o Modelo de Excelência da EFQM, apesar de ainda em pequena escala, estão a surtir efeito nos principais responsáveis (diretores) dos estabelecimentos hoteleiros, que cada vez mais se consciencializam que a qualidade dos serviços prestados conduz às boas práticas de gestão de recursos humanos, a um maior desempenho organizacional, a um maior comprometimento com a gestão da qualidade, uma cultura organizacional de excelência, o que, por sua vez, acarreta um maior rendimento empresarial, maior satisfação dos clientes e dos colaboradores, criação de valor para os clientes e diferenciação de serviços.

Em suma, ser reconhecido pela EFQM comprova as boas práticas e maximização do uso dos meios e dos recursos materiais, humanos e tecnológicos disponíveis, levando a um aperfeiçoamento dos resultados de clientes, de colaboradores, da sociedade em geral e do negócio.

De seguida serão explanadas as opções metodológicas da investigação efetuada, desde as etapas do processo de investigação até à seleção do instrumento de recolha e tratamento dos dados.

## **CAPÍTULO IV – OPÇÕES METODOLÓGICAS**

Segundo Garcia (2002), a metodologia traduz-se numa ferramenta analítica utilizada pelo investigador para estudar e discutir o objeto apurado com consistência, clareza, pormenor e rigor, sem atropelar a sua criatividade e liberdade. Também para Fortin (2009), a metodologia estuda e explica os métodos utilizados para obtenção de respostas das questões de investigação colocadas.

Atendendo ao enquadramento teórico enunciado anteriormente, irão ser desenvolvidas as opções metodológicas. Este é um dos capítulos mais relevantes, pois descreve o modo como a pesquisa foi realizada, as etapas do processo, a escolha da amostra, as variáveis e o instrumento de recolha de dados utilizado.

### **IV.1 Objetivos do Estudo**

De acordo com Fortin (2009), o objetivo manifesta a intenção do investigador no decorrer do trabalho, evidenciando as variáveis utilizadas, a população e o assunto da investigação. É neste ponto que se deslinda a intensidade do âmago da investigação.

Com a presente dissertação pretende-se mensurar e orientar as medidas de qualidade nas organizações do setor hoteleiro, com o intuito de propiciar uma visão geral dos problemas de gestão e introduzir melhorias contínuas nas organizações, que irão ser objeto de estudo.

Os objetivos foram fundamentados na problemática definida, neste caso consiste na tentativa de procurar responder a um conjunto de perguntas pertinentes e relevantes na implementação da qualidade nos serviços hoteleiros, tais como: 1) Os processos e procedimentos implementados pela gestão da qualidade conduzem à excelência nas organizações hoteleiras? 2) A gestão da qualidade é a ferramenta de gestão adequada para desenvolver uma cultura de excelência nas organizações hoteleiras? 3) Poderá autoavaliar o diagnóstico no setor hoteleiro? 4) E identificar as ações / áreas que colaboram na melhoria do sistema de gestão da qualidade?

## **IV.2 Etapas do Processo de Investigação**

A investigação científica é um procedimento que tem como objetivo proporcionar informação para a determinação de um problema ou resposta a questões complexas. Este procedimento deve adotar três atos distintos: definição do problema, decisão da estratégia a aplicar para solucionar o problema e verificação da informação obtida e formulação das conclusões. A investigação no geral, e nomeadamente a presente dissertação, deverão passar pelas seguintes etapas (Quivy e Campenhoudt, 2008):

➤ Pergunta de partida

As perguntas de partida, neste caso, são: 1) Os processos e procedimentos implementados pela gestão da qualidade conduzem à excelência nas organizações hoteleiras? 2) A gestão da qualidade é a ferramenta de gestão adequada para desenvolver uma cultura de excelência nas organizações hoteleiras? 3) Poderá autoavaliar o diagnóstico no setor hoteleiro? 4) E identificar as ações / áreas que colaboram na melhoria do sistema de gestão da qualidade?

➤ Exploração

Elaboração do enquadramento teórico, a partir da revisão bibliográfica, considerada mais relevante para a temática em estudo, e obtida nas diversas bases de dados (B-on, Sciencedirect).

➤ Problemática

Problema exposto pela pergunta de partida. Com a presente dissertação pretende-se saber se as organizações hoteleiras adotam algumas medidas de gestão da qualidade, e de que forma são colocadas em prática.

➤ Construção

Explicação de como o problema será abordado. Para responder ao âmago do estudo foi adaptado um inquérito por questionário, do estudo realizado por Arasli (2002).

➤ Observação

Apuramento de métodos, técnicas de recolha de dados apropriados aos objetivos do estudo. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário, aos responsáveis e colaboradores das organizações do setor hoteleiro.

➤ Análise e Discussão dos Resultados

Análise quantitativa e qualitativa das variáveis e das afirmações em estudo e posterior discussão dos resultados obtidos.

➤ Conclusão

Traçam-se as conclusões gerais, perspetivam-se investigações futuras e reflete-se sobre as limitações de estudo encontradas.

### **IV.3 Classificação e Métodos da Investigação**

Segundo Acevedo e Nohara (2009), as investigações podem ser classificadas em:

- Exploratórias: permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e a temática pesquisada, pois procura analisar fenómenos ainda pouco estudados;
- Descriptivas: identifica as características de uma população no que concerne ao aparecimento de um determinado fenómeno;
- Explicativas: explica o motivo dos fenómenos, discutindo o conhecimento de uma dada realidade.

A presente dissertação pode ser classificada como uma pesquisa exploratória, visto que o seu objetivo é compreender melhor o fenómeno, traçar com mais exatidão a problemática e explicar as causas do seu surgimento. A pesquisa também pode ser considerada como descriptiva, já que identifica as características de uma população no fenómeno com poucas investigações, como é o caso do turismo e do setor hoteleiro, relacionados com a gestão da qualidade.

Relativamente aos métodos da investigação, Jennings (2005) refere que são um conjunto de ferramentas de recolha de dados e de análise, que podem assumir a forma quantitativa ou qualitativa. Os métodos quantitativos são técnicas que facilitam a recolha de grande quantidade de informação sobre uma vasta população, por sua vez, os métodos qualitativos facilitam a recolha de grande quantidade de informação sobre uma população de pequenas dimensões (Finn *et al*, 2000).

Fortin (2009) afirma que a investigação quantitativa é a investigação que descreve as relações entre variáveis e afere as mudanças feitas na variável dependente, após a transformação da variável independente (e.g. idade, nº de tempo ao serviço). Na investigação qualitativa existe uma relação sujeito-objeto e é marcada pela intersubjetividade (e.g. nível de satisfação).

A investigação qualitativa também pode ser quantitativa, através da transformação das variáveis em escalões ou grupos. Neste caso, trata-se de uma investigação quantitativa, pois ambiciona-se a quantificação de variáveis independentes, apoiadas na observação de fatos objetivos, e que aumentam o conhecimento existente sobre a temática, anteriormente referida.

#### **IV.4 Dados Primários e Secundários**

A elaboração da presente dissertação foi iniciada através de diversas pesquisas bibliográficas e recolha de artigos científicos. Segundo Fortin (2009), a pesquisa é um processo que consiste em realizar o inventário e um exame crítico do conjunto de artigos relevantes sobre um domínio de investigação.

Posteriormente à pesquisa e recolha dos artigos científicos, procedeu-se ao enquadramento teórico ou estado da arte (Acevedo e Nohara, 2009). Este procedimento designa-se por dados secundários, ou seja, dados que já estão publicados e disponíveis em bases de dados, que podem ser estatísticas, de indicadores económicos ou científicas (e.g <http://b-on.pt/>, <http://www.sciencedirect.com/>, entre outros).

Os dados primários, por sua vez, são aqueles que se criam e se agrupam para o objetivo do estudo e estão divididos em questionários, entrevistas, por observação ou painéis. Os questionários são o método mais usual para a recolha de dados descritivos e dados sobre as atitudes e opiniões dos consumidores, os mesmos podem ser realizados através do correio, *e-mail*, fax, telefone ou entrevista pessoal.

Barañano (2004) afirma que o questionário, a entrevista e o estudo de caso são os mais utilizados na investigação na área da gestão. Neste caso foi escolhido e aplicado o questionário eletrônico (*Google Docs*), devido à falta de resposta e indisponibilidade dos

diretores de hotéis, nos contatos efetuados pessoalmente e ao fato de serem um instrumento menos dispendioso.

#### **IV.5 Seleção da Amostra**

A escolha correta de uma amostra para a investigação a realizar é crucial para que os resultados interpretem a fidelidade que ocorre numa população. De acordo com Pérez (2001), a amostra é uma parte da população que se investiga devido à impossibilidade de se analisar todo o coletivo populacional.

Neste caso não se verifica a necessidade de definição da amostra, já que a dimensão da população em estudo (151 colaboradores de estabelecimentos hoteleiros) é reduzida, pelo que a amostra engloba o número total de colaboradores que responderam ao questionário. A investigação incidiu sobre os hotéis de 3, 4 e 5 estrelas e alojamentos locais (pousadas, turismo rural e *hostéis*) de Portugal Continental e Ilhas. Como se pode verificar na Tabela 1, a maior frequência de resposta foi obtida nos Distritos de Évora (11,9%), Faro (12,6%) e Lisboa (9,3%).

**Tabela 1 - Amostra do Estudo**

Distrito do Hotel	Frequência de Resposta	%
<b>Açores</b>	3	2,0 %
<b>Aveiro</b>	3	2,0 %
<b>Beja</b>	5	3,3 %
<b>Braga</b>	6	4,0 %
<b>Bragança</b>	6	4,0 %
<b>Castelo Branco</b>	3	2,0 %
<b>Coimbra</b>	4	2,6 %
<b>Covilhã</b>	1	0,7 %
<b>Évora</b>	18	11,9 %
<b>Faro</b>	19	12,6 %
<b>Guarda</b>	5	3,3 %
<b>Leiria</b>	3	2,0 %
<b>Lisboa</b>	14	9,3 %
<b>Madeira</b>	7	4,6 %
<b>Portalegre</b>	2	1,3 %
<b>Porto</b>	7	4,6 %
<b>Santarém</b>	4	2,6 %
<b>Setúbal</b>	4	2,6 %
<b>Viana do Castelo</b>	3	2,0 %
<b>Vila Real</b>	2	1,3 %
<b>Viseu</b>	3	2,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100,0 %</b>

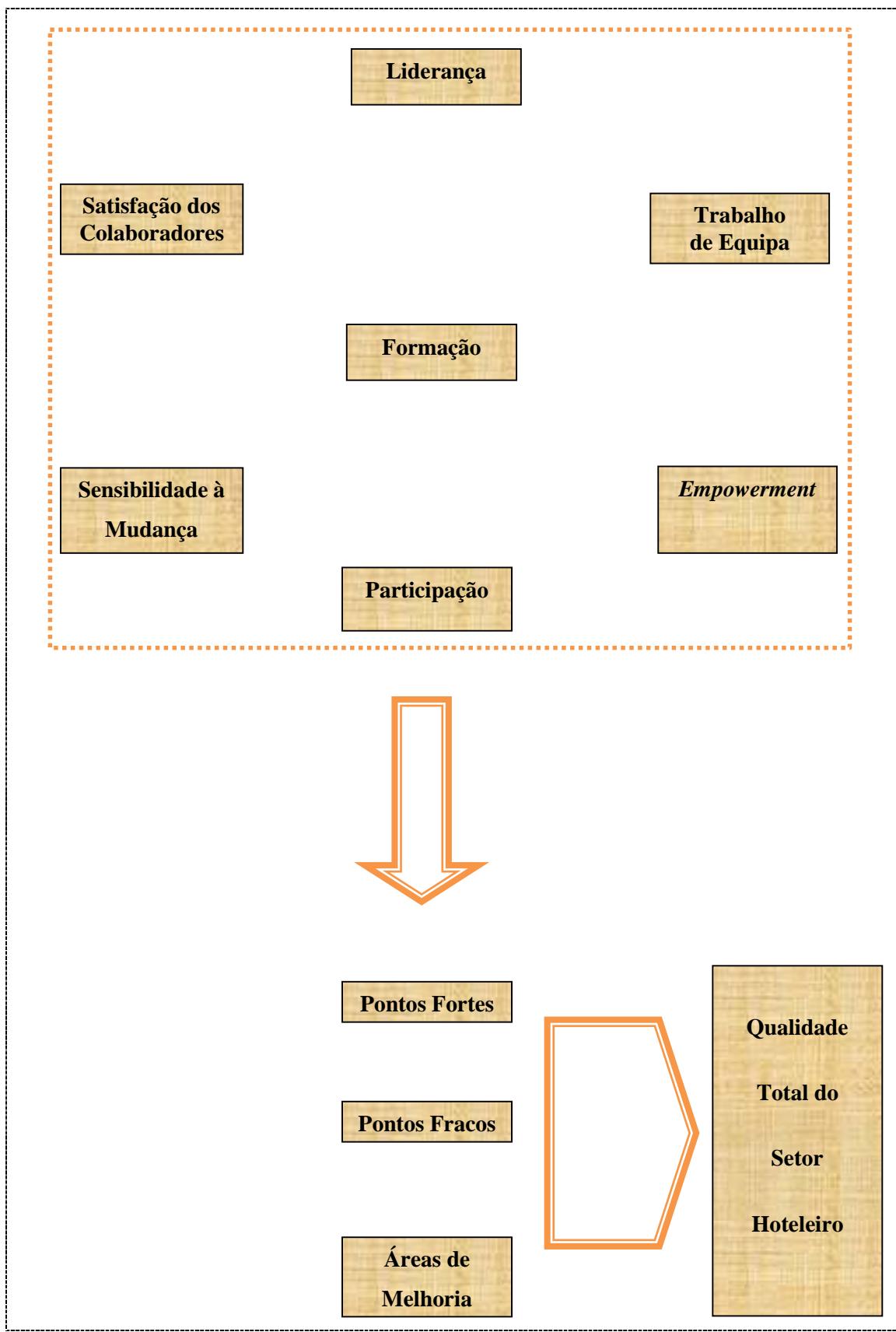
**Fonte:** Elaboração Própria

#### **IV.6 Variáveis do Estudo**

Para explorar as temáticas do sistema de gestão da qualidade é crucial medir os constructos, ou seja, os conceitos teóricos que não são observáveis, sendo estabelecidas para o efeito variáveis, que auxiliam na mensuração dos aspetos reais (Fortin, 2009).

As variáveis neste estudo estão expostas no modelo de investigação proposto (Figura 14) e é constituído pelos fatores que influenciam o sucesso da Qualidade Total, na ótica de Arasli (2002): satisfação dos colaboradores; formação; trabalho de equipa; sensibilidade à mudança; participação; *empowerment* e liderança. Destes fatores advirão pontos fortes, pontos fracos e áreas de melhoria, os quais por sua vez, se traduzirão na qualidade total do setor hoteleiro.

**Figura 14 - Modelo de Investigação Proposto**



Fonte: Elaboração própria

No Quadro 5 está caracterizada a relação entre as afirmações do questionário e as variáveis do estudo, que neste caso são os fatores que influenciam o sucesso da qualidade total, segundo Arasli (2002).

O fator Satisfação dos Colaboradores engloba aspectos referentes às condições de trabalho, salários, taxa de faltas ao trabalho, novas contratações de colaboradores, envolvimento e compromisso, ou seja, quanto maior o grau de satisfação dos colaboradores, maior será o desempenho organizacional e a excelência do serviço.

O fator Formação engloba aspectos referentes à otimização dos recursos e materiais existentes na organização, planos de atualização e inovação tecnológica, informação e conhecimento eficaz, ou seja, para que os estabelecimentos hoteleiros possam usufruir de inovação tecnológica e terem investidores necessitam de ter colaboradores qualificados e bem informados, pois, não adianta ter novas tecnologias se os colaboradores não forem capazes de trabalhar com ela.

O fator Trabalho de Equipa engloba as relações entre grupos e estrutura organizacional, formas de comunicação, planeamento dos recursos humanos, recompensas e incentivos. Um estabelecimento hoteleiro para ser excelente e prestar um serviço de qualidade precisa que o relacionamento entre os colaboradores seja harmonioso, eficaz e eficiente, com partilha de informação e comunicação.

O fator Sensibilidade à mudança deve garantir que os estabelecimentos hoteleiros possam optar por uma cultura de gestão de qualidade total, de modo a assimilar os processos fundamentais na determinação dos recursos e a alcançar os objetivos de qualidade. Os estabelecimentos hoteleiros que estiverem predispostos à mudança para a qualidade total terão vantagens competitivas e diferenciação de serviços, refletindo-se num valor acrescentado para os clientes (assistência, apoio, envolvimento e melhores condições de garantia).

O fator Participação engloba o impacto e desempenho ambiental, quer na saúde quer na segurança, cumprimento dos requisitos governamentais, desempenho das fontes de abastecimento e de aprovisionamento.

O fator *Empowerment* deve assegurar que os estabelecimentos hoteleiros excelentes promovam a sua missão, visão, políticas, planos e processos, através do aperfeiçoamento de estratégias. Essas estratégias podem ser de mudança tecnológica, de redução de custos ou centrada nos recursos humanos, e irão refletir-se nos resultados financeiros, orçamentais, volume dos produtos e serviços, na produtividade, na adoção de tecnologias mais seguras, novos métodos e técnicas de gestão, entre outros.

O fator Liderança engloba aspectos sobre a Direção, missão e visão, decisões tomadas pelos líderes, autoavaliação, definição de objetivos, esquemas de reconhecimento para clientes, fornecedores e colaboradores e planos de mudança.

Neste caso, irá ser analisada a relação destes fatores no contexto dos estabelecimentos hoteleiros, ou seja, de que forma se poderão colmatar as lacunas existentes e as debilidades e maximizar os pontos fortes. Por esse motivo, considerou-se pertinente determinar esta relação, já que a mesma poderá ser proveitosa e servir de apoio para evitar futuros constrangimentos, que inibam a decisão de se enveredar pelo caminho da qualidade e da excelência nos serviços disponibilizados.

**Quadro 5 - Relação entre as variáveis de estudo**

<b>Afirmações</b>	<b>Fatores da Qualidade Total</b>
Q1 - Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis	<b>Satisfação dos Colaboradores</b>
Q2 - Os salários são considerados satisfatórios	
Q3 - As condições de trabalho agradam aos seus colegas	
Q4 - Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel	
Q5 - As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas	
Q6 - O número de faltas ao trabalho é elevado	
Q7 - O número de contratação de novos colaboradores é elevado	
Q8 - Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel	
Q9 - Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas	
Q10 - A formação dos gerentes é adequada	
Q11 - A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel	<b>Formação</b>
Q12 - O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos	<b>Trabalho de equipa</b>
Q13 - O trabalho de equipa é estimulado	
Q14 - A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas	<b>Sensibilidade à mudança</b>
Q15 - As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites	
Q16 - Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho	<b>Participação</b>
Q17 - Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho	
Q18 - Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas	<b>Empowerment</b>
Q19 - Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção	
Q20 - Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades	
Q21 - A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas	

Afirmações	Fatores da Qualidade Total
<p>Q22 - A Direção define claramente os objetivos de cada departamento</p> <p>Q23 - A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas</p> <p>Q24 - A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes</p> <p>Q25- A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel</p> <p>Q26 - A Direção lidera dando um bom exemplo</p> <p>Q27 - A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel</p> <p>Q28 - A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental</p> <p>Q29 - A Direção ouve as sugestões dos colaboradores</p> <p>Q30 - O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais</p> <p>Q31 - Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel</p> <p>Q32 - O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo</p>	<b>Liderança</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### **IV.7 Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados**

O principal motivo pelo qual foi escolhido como método de aplicação nesta dissertação, o inquérito por questionário, prendeu-se com o fato de ser uma das técnicas mais utilizadas na recolha de dados e porque reflete o objetivo da investigação (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Também para o mesmo autor, o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de pessoas, selecionadas de uma população, perguntas referentes à sua situação social, profissional, às suas opiniões, às suas atitudes ou sobre um assunto que desperte o interesse do investigador.

Antes da elaboração do questionário deve-se ponderar os requisitos gerais de qualidade, como a relevância do estudo, o interesse, o *layout*, a sua extensibilidade, a população-alvo, o tipo de perguntas (abertas, fechadas, escolha múltipla, escala), o estilo da linguagem (deve ser clara e simples) (Fortin, 2003).

O método escolhido previamente para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, por administração indireta, ou seja, seria o respondente a preencher o questionário. No entanto, tal não foi exequível pela falta de respostas ou indisponibilidade por parte dos diretores dos estabelecimentos hoteleiros.

Assim, optou-se pela aplicação de um questionário eletrónico às chefias e aos colaboradores de diversos estabelecimentos hoteleiros, o qual foi elaborado com recurso ao *Google Docs*, um *website* que apresenta soluções para a criação de questionários eletrónicos. O questionário foi enviado através de *e-mails* que estavam disponíveis no *site* do Registo Nacional de Turismo e divulgado através das redes sociais para as entidades competentes (Turismo de Portugal, Escolas de Hotelaria e Turismo, grupos de colaboradores de turismo, entre outros).

O questionário está estruturado em duas partes. A primeira parte é constituída pelas afirmações (vide Apêndice), onde foi solicitado aos respondentes que numa escala de Likert de 1 a 5 (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Nem concordo

nem discordo; 4 - Concordo parcialmente e 5 - Concordo totalmente) mostrassem o seu grau de concordância.

Também é constituída por uma pergunta fechada e de resposta estruturada “Recomendaria / aconselharia este estabelecimento a outras pessoas?”, que tem uma configuração dicotómica, já que em termos de resposta permite apenas uma de entre duas possíveis - Sim ou Não - e constituída por uma pergunta aberta “Em breves palavras diga-nos os atributos / aspetos positivos e os que gostaria de ver melhorados, em relação a este estabelecimento hoteleiro”.

As afirmações do questionário foram fundamentadas no questionário realizado por Arasli (2002), sendo que as afirmações foram alteradas consoante as temáticas abordadas na presente dissertação.

Na segunda parte do questionário, intitulada Caraterização do Respondente, pretende-se caraterizar o perfil do respondente (CDG – Chefes, Diretores e Gerentes ou AAR – Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais e Rececionistas), através de questões sociodemográficas como o género, idade, estado civil, habilitações literárias, se possui formação na área do turismo, o cargo exercido e o número de tempo ao serviço.

No questionário eletrónico foram acrescentadas duas alíneas à segunda parte do questionário, nomeadamente para descrever o estabelecimento hoteleiro, como o nome do estabelecimento e a categoria do hotel.

Foram utilizadas técnicas qualitativas na análise das perguntas abertas (nome do estabelecimento, idade, habilitações literárias, cargo exercido e número de tempo ao serviço), através da análise de conteúdo para posterior tratamento. O género, estado civil, formação na área do turismo são perguntas que só admitem uma resposta possível, ou seja são perguntas fechadas e de resposta estruturada.

## **Sinopse**

Neste capítulo foram definidas as opções metodológicas, as etapas do processo de investigação, a classificação e os métodos de investigação, os dados primários e secundários, seleção da amostra, variáveis do estudo e o instrumento de recolha de dados.

Na elaboração da presente dissertação foram seguidas diversas etapas, tais como pergunta de partida (escolha da temática abordada), exploração do enquadramento teórico, definição da problemática, adaptação do questionário, observação através de inquérito por questionário, análise e discussão dos resultados e elaboração da conclusão.

Quanto à classificação da pesquisa, pode-se considerar como uma pesquisa exploratória e descritiva e no que respeita ao método é uma investigação quantitativa. Para a elaboração do enquadramento teórico recorreu-se a dados secundários, como as bases de dados científicas (B-on e Sciencedirect) e a livros das Bibliotecas da Universidade de Évora e da Universidad de Extremadura.

Em relação aos dados primários optou-se pela elaboração de um inquérito por questionário eletrónico, sendo a amostra constituída por 151 respondentes de diversos estabelecimentos hoteleiros, onde a maior parte pertencia aos distritos de Évora (11,9%), Faro (12,6%) e Lisboa (9,3%). As variáveis do estudo são formadas pelos sete fatores que, segundo Arasli (2002), influenciam o sucesso da qualidade total.

Por último, explicou-se o motivo da escolha do instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário e evidenciou-se a sua estrutura. O questionário está estruturado em duas partes, sendo a primeira parte formada por 32 afirmações e a segunda parte pelas questões sociodemográficas.

No próximo capítulo será realizada a análise dos dados, nomeadamente a caracterização da amostra e o posterior tratamento das afirmações do questionário.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários procedeu-se à inserção dos dados na base de dados SPSS versão 22.0. De acordo com Maroco (2014), este *software* é aplicado em todas as áreas de conhecimento e tem como vantagens a facilidade de utilização e a simplicidade.

Depois da inserção dos dados, retiraram-se diversos *outputs*, que vão ser posteriormente analisados e discutidos, utilizando análise univariada (média, desvio-padrão, moda, mediana, mínimo, máximo), testes de hipóteses paramétricos (teste t para duas amostras independentes e ANOVA).

De acordo com Maroco (2014), a análise univariada consiste numa técnica estatística indutiva que trata diferenças entre uma variável dependente e uma variável independente, isto é, cada variável é estudada de forma descritiva e isoladamente.

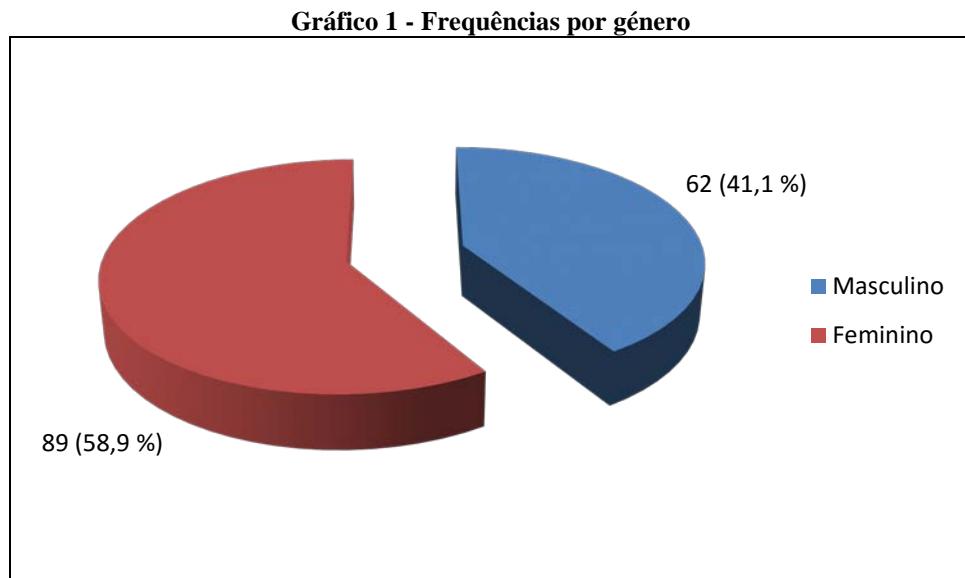
Já a análise bivariada trata da relação entre duas variáveis, ou seja, determina se as diferenças são estatisticamente significativas, e é utilizada quando se testa a igualdade das médias (teste t para duas amostras independentes) e avaliar o comportamento de variáveis quantitativas (ANOVA).

### V.1 Caraterização da Amostra

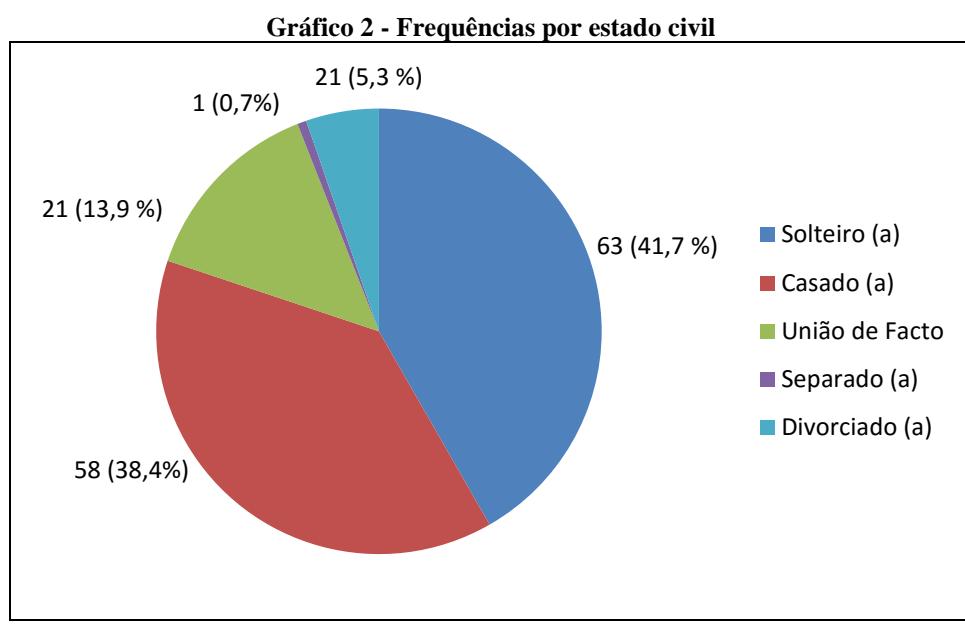
Neste ponto serão interpretados os dados relacionados com a caraterização dos respondentes e dos estabelecimentos hoteleiros, nomeadamente género, estado civil, idade, habilitações literárias, se possuem formação na área do turismo, o número de tempo ao serviço, o cargo exercido e a categoria dos hotéis. Os gráficos serão apresentados em (%) para uma maior compreensão e mais fácil visualização.

Como se pode verificar no Gráfico 1, a amostra obtida consiste em 89 (58,9%) respondentes do sexo feminino, face a 62 (41,1%) do sexo masculino, o que aponta a superioridade do género feminino ser a principal força de trabalho no setor do turismo (Costa *et al*, 2013).

Relativamente ao estado civil representado no Gráfico 2, existe uma evidência que mais de metade dos colaboradores respondentes são solteiros (n=63; 41,7%), seguido de 58 colaboradores respondentes casados (38,4%), 21 (13,9%) estão em união de facto, 8 (5,3 %) são divorciados e apenas 1 (0,7%) é separado.



Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade, a mesma foi categorizada em 6 escalões para uma maior facilidade no tratamento dos dados. De acordo com a Tabela 2, as médias de idades é de 36,13 anos, com 50 % (mediana) dos colaboradores respondentes, com idade inferior a 33 anos.

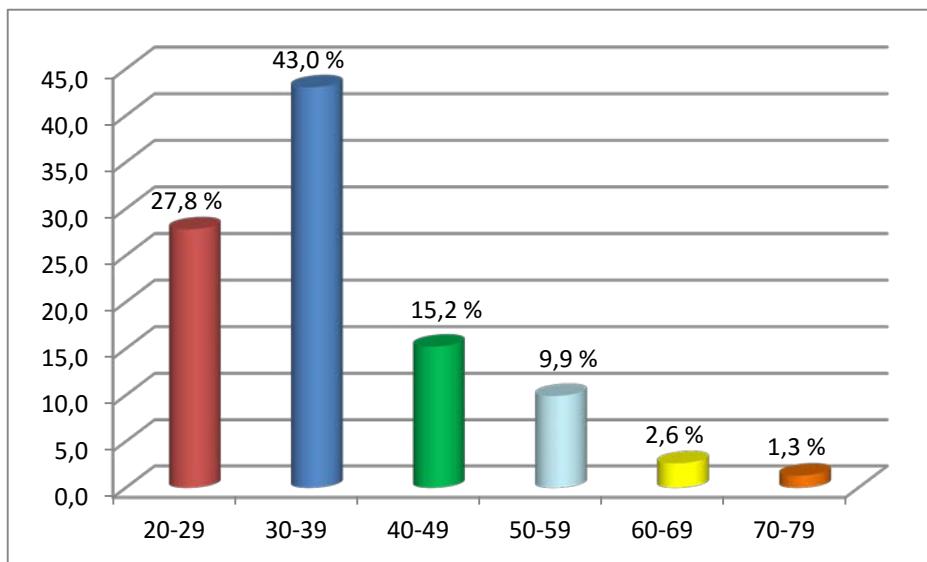
Os colaboradores respondentes desta amostra têm idades entre os 21 e os 73, com os seguintes quartis de idade: dos 21 aos 28 anos, dos 29 aos 33 anos e dos 34 aos 42 anos. A moda é de 33 anos, ou seja, a idade que tem maior frequência nos respondentes. A classe modal corresponde ao escalão 30 – 39 anos, pois, pelo gráfico 3, nota-se que é a classe de maior frequência (43 %), seguida pela classe dos 20 – 29 anos (27,8%) e dos 40 – 49 anos (15,2%), o que significa que a amostra é constituída, na maioria, por jovens colaboradores entre os 30-39 anos.

**Tabela 2 - Idade da Amostra**

N	Valid	151
Mean		36,13
Median		33,00
Mode		33
Std. Deviation		10,805
Variance		116,751
Minimum		21
Maximum		73
Percentiles	25	28,00
	50	33,00
	75	42,00

**Fonte:** Elaboração própria

**Gráfico 3 - Frequências por idades**



**Fonte:** Elaboração própria

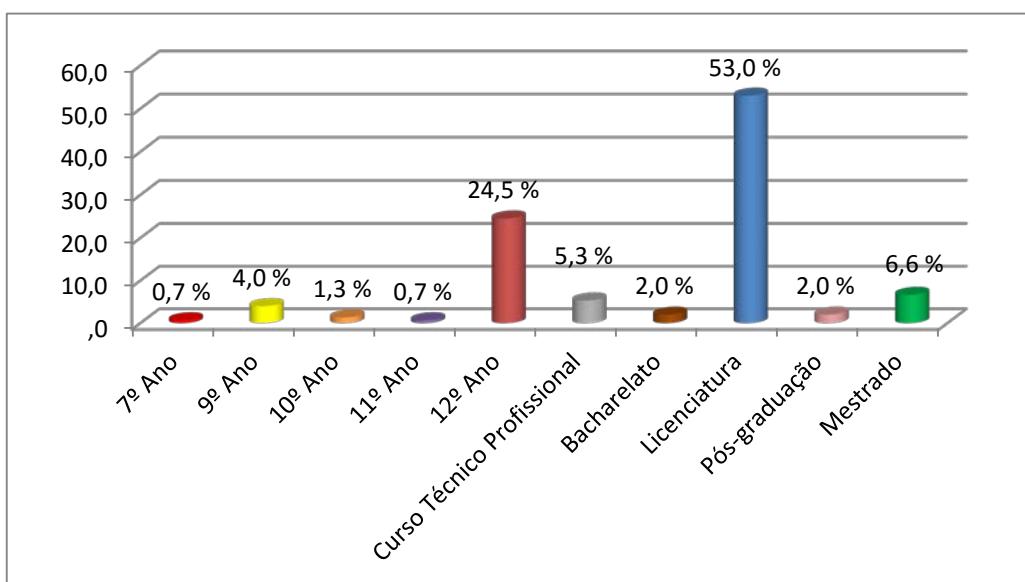
Nas habilitações literárias expostas na Tabela 3 e no Gráfico 4 observa-se uma maioria dos colaboradores respondentes com habilitações literárias correspondentes à Licenciatura (n=80; 53,0%), seguidos de 37 colaboradores respondentes com o 12º Ano (24,5%), 10 colaboradores respondentes com Mestrado (6,6%), 8 com Curso Técnico-Profissional (5,3%), 6 com o 9º Ano (4,0%), estando em minoria os que possuem um Bacharelato (n=3; 2,0%), uma Pós-graduação (n=3; 2,0%), o 7º Ano (n=1; 0,7%), o 10º Ano (n=2; 1,3%) e o 11º Ano (n=1; 0,7%). A maioria dos colaboradores respondentes é licenciada em diversas áreas, tais como: Turismo, Engenharia, Filosofia, Gestão Hoteleira, o que significa que os hotéis contam com pessoal de qualificação diversa, na sua equipa de trabalho.

**Tabela 3 - Habilitações Literárias**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
7º Ano	1	,7	,7	,7
9º Ano	6	4,0	4,0	4,6
10º Ano	2	1,3	1,3	6,0
11º Ano	1	,7	,7	6,6
12º Ano	37	24,5	24,5	31,1
Curso Técnico Profissional	8	5,3	5,3	36,4
Bacharelato	3	2,0	2,0	38,4
<b>Licenciatura</b>	<b>80</b>	<b>53,0</b>	<b>53,0</b>	<b>91,4</b>
Pós-graduação	3	2,0	2,0	93,4
Mestrado	10	6,6	6,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

**Gráfico 4 - Frequências por habilitações literárias**



**Fonte:** Elaboração própria

O fator cargo exercido foi transformado para uma maior facilidade no tratamento dos dados. Na Tabela 4 e no Gráfico 5 estão representados os diversos cargos exercidos nos estabelecimentos hoteleiros.

**Tabela 4 - Transformação do fator cargo exercido**

Cargo Exercido (Novo)	Cargo Exercido	Número de colaboradores
<b>Administrativo</b>	Escriturária de RH Auxiliar administrativa Secretaria Assistente de Administração Administrativo	{ 1 1 1      ⇔ 11 1 7
<b>Auxiliar de serviços gerais</b>	Ajudante de cozinha Cozinheiro <i>Barman / barmaid</i> Técnica de bar Empregada de mesa Governanta Empregada de andares Empregada de limpeza Operários polivalentes	{ 1 2 2 2      ⇔ 19 3 3 1 2 3
<b>Chefe</b>	Chefe de cozinha Chefe de restaurante Chefe de sala Chefe de bar Chefe de receção Assistente financeiro Auditor de receitas	{ 1 2 1 1      ⇔ 16 9 1 1
<b>Diretor</b>	Diretor Administração Diretor de vendas Gestor de RH Diretor alojamento Diretor de qualidade Diretor de reserva / venda Diretor de reuniões Diretor serviços técnicos Coordenadora de RH Responsável Assistente de direção	{ 21 2 1 4      ⇔ 43 1 1 1 1 1 5 4
<b>Gerente</b>	Gerente Gestor Gestor de área Sócio-gerente Supervisor Sub-gerente Proprietário	{ 9 3 2 2      ⇔ 20 1 1 2
<b>Recepcionista</b>	Recepcionista Executivo de <i>Front Desk</i> Designer gráfica/Recepcionista Relações Públicas Formadora Comercial	{ 35 1 1 1      ⇔ 42 1 1 3

**Fonte:** Elaboração própria

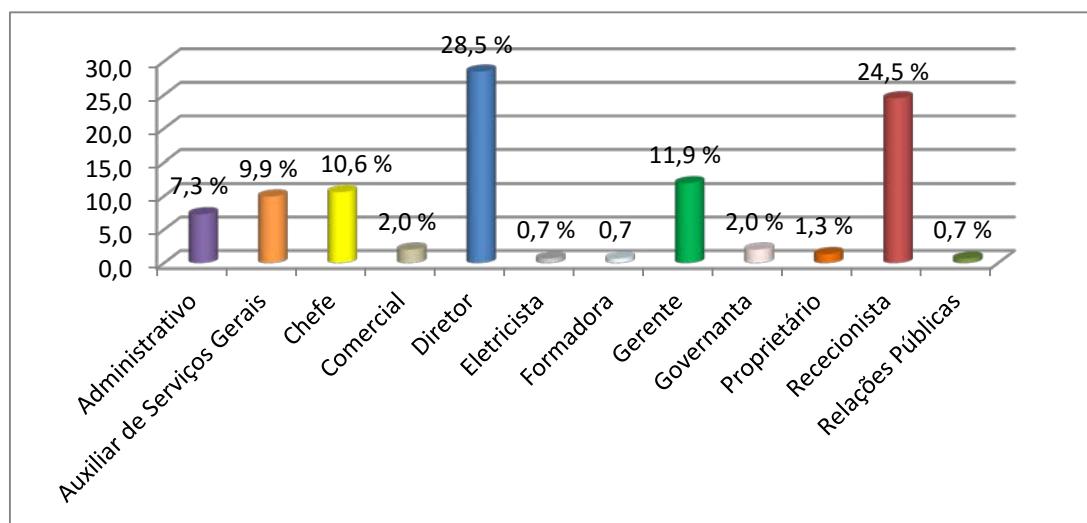
Na Tabela 5 e no Gráfico 5 verifica-se que o cargo exercido por mais pessoas é o cargo de Diretor (n=43; 28,5%), seguido do cargo de Rececionista (n=37; 24,5%), do cargo de Gerente (n=18; 11,9%) e Chefe (n=16; 10,6%), tendo menor representatividade os cargos de Eletricista, Formadora e Relações Públicas (n=1; 0,7%), o que significa que os diretores e os recepcionistas foram os que responderam mais, ao pedido de preenchimento do questionário.

**Tabela 5 - Cargo Exercido**

Cargo Exercido	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Administrativo	11	7,3	7,3	7,3
Auxiliar de Serviços Gerais	15	9,9	9,9	17,2
Chefe	16	10,6	10,6	27,8
Comercial	3	2,0	2,0	29,8
Diretor	43	28,5	28,5	58,3
Eletricista	1	,7	,7	58,9
Formadora	1	,7	,7	59,6
Gerente	18	11,9	11,9	71,5
Governanta	3	2,0	2,0	73,5
Proprietário	2	1,3	1,3	74,8
Rececionista	37	24,5	24,5	99,3
Relações Públicas	1	,7	,7	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

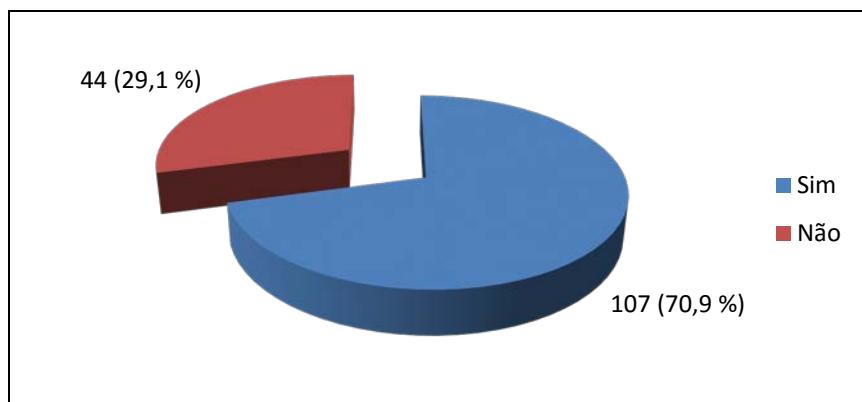
**Gráfico 5 - Frequências por cargo exercido**



**Fonte:** Elaboração própria

Para verificar, se de facto, os colaboradores respondentes possuem formação adequada para as suas funções nos estabelecimentos hoteleiros, de seguida será analisado o Gráfico 6. Como se pode observar pelo Gráfico 6, mais de metade (n=107; 70,9%) dos colaboradores respondentes, dos estabelecimentos hoteleiros possuem formação na área do turismo, o que demonstra que a nível de formação, os estabelecimentos hoteleiros estão bem preparados com pessoal especializado da área.

**Gráfico 6 - Frequências por formação na área do Turismo (%)**



**Fonte:** Elaboração própria

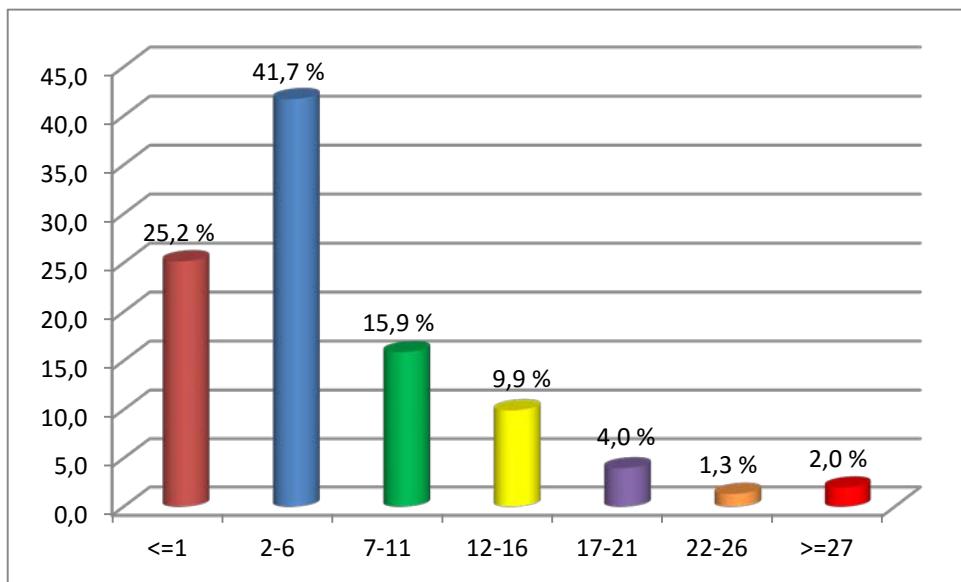
No que respeita ao tempo de serviço, o mesmo também foi transformado em escalões (anos), como se verifica na Tabela 6 e no Gráfico 7. A maioria dos colaboradores respondentes trabalha no estabelecimento hoteleiro entre 2 a 6 anos (n=63; 41,7%), sendo seguidos pelos colaboradores respondentes que trabalham a menos de 1 ano (n=38; 25,2%) e os que trabalham entre 7 e 11 anos (n=24; 15,9%), sendo uma minoria os que trabalha há mais de 27 anos (n=3; 2,0%) e os que trabalham entre os 22 e 26 anos (n=2; 1,3%). Este fato comprova, que a maioria dos colaboradores respondentes tem 2 a 6 anos ao serviço, ou seja, iniciaram há relativamente pouco tempo a sua atividade, no ramo hoteleiro.

**Tabela 6 - Nº de tempo ao serviço**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<=1	38	25,2	25,2	25,2
<b>2-6</b>	<b>63</b>	<b>41,7</b>	<b>41,7</b>	<b>66,9</b>
7-11	24	15,9	15,9	82,8
12-16	15	9,9	9,9	92,7
17-21	6	4,0	4,0	96,7
22-26	2	1,3	1,3	98,0
>=27	3	2,0	2,0	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

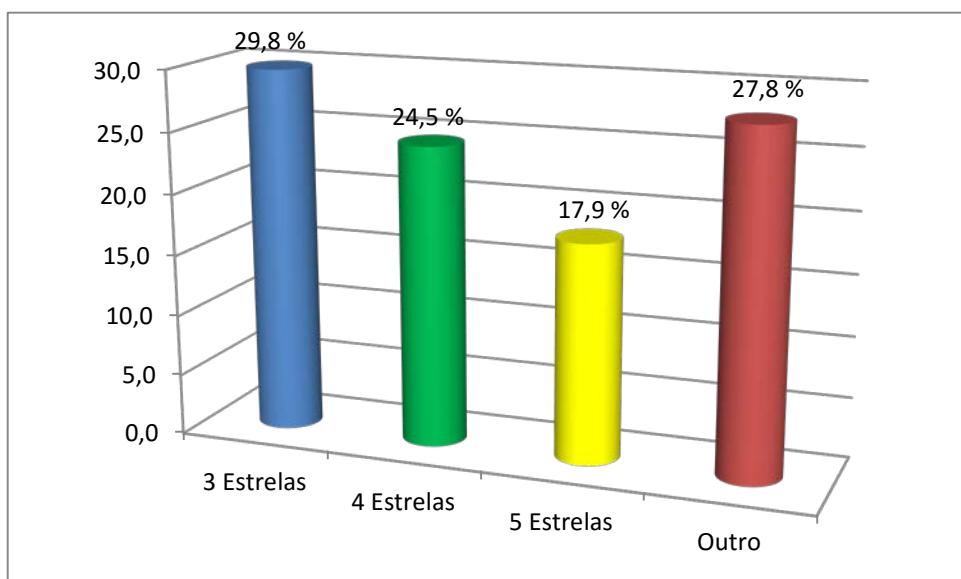
**Gráfico 7 - Nº de tempo ao serviço (%)**



**Fonte: Elaboração própria**

Feita a caracterização dos respondentes, falta descrever os estabelecimentos hoteleiros. Assim, para o efeito irá ser analisada a categoria dos hotéis (Gráfico 8). A categoria dos hotéis que mais predomina no estudo é a categoria de 3 estrelas ( $n=45$ ; 29,8%), seguido de outros estabelecimentos ( $n=42$ ; 27,8%) e dos hotéis de 4 estrelas ( $n=37$ ; 24,5%). Os outros tipos de estabelecimentos compreendem: Hostéis (10), Alojamento local (14), Turismo rural (7), Pousadas da Juventude (11).

**Gráfico 8 - Categoria do Hotel (%)**



**Fonte: Elaboração própria**

Na Tabela 7 está representado um resumo da caracterização da amostra, com o intuito de aferir qual a taxa de colaboradores respondentes masculinos e femininos, consoante o estado civil, idade, habilitações literárias, se possuem formação na área do Turismo, o cargo exercido, o nº de tempo ao serviço, o distrito e a classificação do estabelecimento hoteleiro.

O total de respondentes foi de 151 colaboradores, sendo 62 do sexo masculino e 89 do sexo feminino. Como se pode verificar no Gráfico 2, a maioria dos respondentes é solteiro, sendo que 29 (46%) são do sexo masculino e 34 (54 %) são do sexo feminino, seguidos dos colaboradores casados, onde 25 pertencem ao sexo masculino (43,1%) e 33 pertencem ao sexo feminino (56,9%), os divorciados do sexo masculino são 3 (37,5%) e do sexo feminino são 5 (62,5%), sendo que separado só existe 1 colaborador e é do sexo masculino. Da amostra pode-se concluir, que a maioria pertence ao género feminino e ao estado civil solteiro.

Quanto ao grupo de idades verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes está no intervalo dos 30-39, sendo que 21 colaboradores são do sexo masculino (32,3%) e do sexo feminino são 44 colaboradoras (67,7%), seguidos do intervalo de idades 20-29, onde 15 colaboradores são do sexo masculino (35,7%) e 27 são do sexo feminino (64,3%). Os de menor representatividade são os colaboradores do intervalo de idades 60-69, onde 2 colaboradores são do sexo masculino (50 %) e 2 do sexo feminino (50 %), seguidos do intervalo de idades 70-79, onde se encontram apenas 2 colaboradores do sexo masculino. A maioria dos respondentes situa-se entre os 30-39 anos e são do género feminino.

Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos colaboradores respondentes possui Licenciatura, sendo 35 (43,8%) do sexo masculino e 45 colaboradores (56,3%) do sexo feminino, seguidos dos colaboradores com o 12º Ano, onde 19 colaboradores (51,4%) pertencem ao sexo masculino e 18 (48,6%) colaboradores pertencem ao sexo feminino. Em menor representatividade encontram-se os colaboradores do sexo feminino com o 7º ano (1) e com o 11º ano (1). Os colaboradores que têm habilitações ao nível do Mestrado são 3 (30 %) do sexo masculino e 7 (70 %) do sexo feminino, com Pós-Graduação são apenas 3 colaboradoras do sexo feminino e com Bacharelato encontra-se 1 (33,3 %) colaborador do sexo masculino e 2 do sexo feminino (66,7 %). Aos cursos Técnico-profissionais relacionados com a área do Turismo pertencem 2 (25 %) do sexo

masculino e 6 (75 %) do sexo feminino. Por outro lado, os colaboradores respondentes que têm mesmo formação na área do Turismo e têm qualificações para trabalhar nos estabelecimentos hoteleiros são de 44 (71 %) do sexo masculino e 63 (70,8%) do sexo feminino. Os colaboradores respondentes possuem uma licenciatura e são do género feminino.

Os colaboradores que ocupam o cargo de Diretor encontram-se em maioria neste estudo, sendo 20 (46,5%) do sexo masculino e 23 (53,5%) do sexo feminino, seguidos pelo cargo de Rececionistas onde 17 (45,9%) são do sexo masculino e 20 (54,1%) são do sexo feminino, seguidos pelo cargo de Gerente com 11 (61,1%) colaboradores do sexo masculino e 7 (38,9%) do sexo feminino. Em minoria encontram-se o cargo de Eletricista, Formadora e Relações Públicas com 1 colaboradora do sexo feminino, Governantas com 3 colaboradoras do sexo feminino, Proprietários com 1 colaborador do sexo masculino e 1 do sexo feminino, Comercial com 1 (33,3%) do sexo masculino e 2 (66,7%) do sexo feminino. A maioria dos colaboradores que responderam ao questionário ocupa o cargo de Diretor e são do género feminino.

Em relação ao número de tempo ao serviço, a maioria dos colaboradores trabalha no mesmo estabelecimento hoteleiro entre 2 a 6 anos, sendo 25 (39,7%) do sexo masculino e 38 (60,3%) do sexo feminino, seguidos dos colaboradores que trabalham no período inferior ou igual a 1 ano, sendo 14 (36,8%) colaboradores do sexo masculino e 24 (63,2%) do sexo feminino. Em minoria encontram-se os colaboradores que trabalham entre 22 e 26 anos com 2 colaboradores do sexo masculino e no período maior ou igual a 27 anos encontram-se apenas 2 colaboradores do sexo masculino (66,7%) e 1 do sexo feminino (33,3%). Os colaboradores respondentes trabalham no ramo hoteleiro entre 2 a 6 anos e são do género feminino.

Em termos de distrito, os colaboradores que mais responderam foram do distrito de Évora com 5 (27,8%) colaboradores do sexo masculino e 13 (72,2%) do sexo feminino, seguidos do distrito de Faro com 5 (26,3%) colaboradores do sexo masculino e 14 (73,7%) do sexo feminino e o distrito de Lisboa com 9 (64,3%) colaboradores do sexo masculino e 5 (35,7%) do sexo feminino. Em minoria encontram-se os colaboradores dos distritos dos Açores, Castelo Branco e Viseu com apenas 3 respondentes do sexo feminino, já no distrito da Covilhã apenas 1 respondente do sexo feminino e o distrito de

Portalegre com apenas 2 respondentes do sexo feminino. Os não respondentes quanto ao distrito onde o estabelecimento hoteleiro se situa foram de 13 (44,8%) do sexo masculino e 16 (55,2%) do sexo feminino. Quanto à classificação do hotel a maioria dos respondentes trabalha nos hotéis de 3 estrelas, com 16 (35,6%) colaboradores do sexo masculino e 29 (64,4%) do sexo feminino, seguidos por outro tipo de estabelecimentos hoteleiros, com 19 (45,2%) colaboradores do sexo masculino e 23 (54,8%) do sexo feminino, seguidos pelos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas, com 19 (51,4%) colaboradores do sexo masculino e 18 (48,6%) do sexo feminino. Em minoria ficaram os respondentes dos hotéis de 5 estrelas com 8 (29,6%) colaboradores do sexo masculino e 19 (70,4%) do sexo feminino. Os colaboradores que responderam são na sua maioria do Distrito de Faro, pertencem ao género feminino e trabalham em hotéis de 3 estrelas.

De acordo com os dados obtidos, e em resumo, pode-se afirmar que se trata de uma população cujo perfil é definido na maioria por colaboradores pertencentes ao sexo feminino (58,9%), solteiros (41,7%), com idades compreendidas entre os 30 aos 39 anos (43%), com habilitações superiores ao nível da Licenciatura (53%) e com formação na área do Turismo (70,9%), ocupam o cargo de Diretor (28,5%), trabalham no mesmo estabelecimento hoteleiro no período de entre 2 a 6 anos (41,7%), com localização no distrito de Faro (12,6%), e com classificação de 3 estrelas (29,8%).

**Tabela 7 - Caraterização da Amostra**

		Género			
		Masculino		Feminino	
		Total	%	Total	%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	29	46.0 %	34	54.0 %
	Casado	25	43.1 %	33	56.9 %
	União de facto	4	19.0 %	17	81.0 %
	Separado	1	100.0 %	0	0 %
	Divorciado	3	37.5 %	5	62.5 %
<b>Grupo de Idades</b>	20-29	15	35.7 %	27	64.3 %
	30-39	21	32.3 %	44	67.7 %
	40-49	16	69.6 %	7	30.4 %
	50-59	6	40.0 %	9	60.0 %
	60-69	2	50.0 %	2	50.0 %
	70-79	2	100.0 %	0	0 %
<b>Habilidades Literárias</b>	7º Ano	0	0 %	1	100.0 %
	9º Ano	1	16.7 %	5	83.3 %
	10º Ano	1	50.0 %	1	50.0 %
	11º Ano	0	0 %	1	100.0 %
	12º Ano	19	51.4 %	18	48.6 %

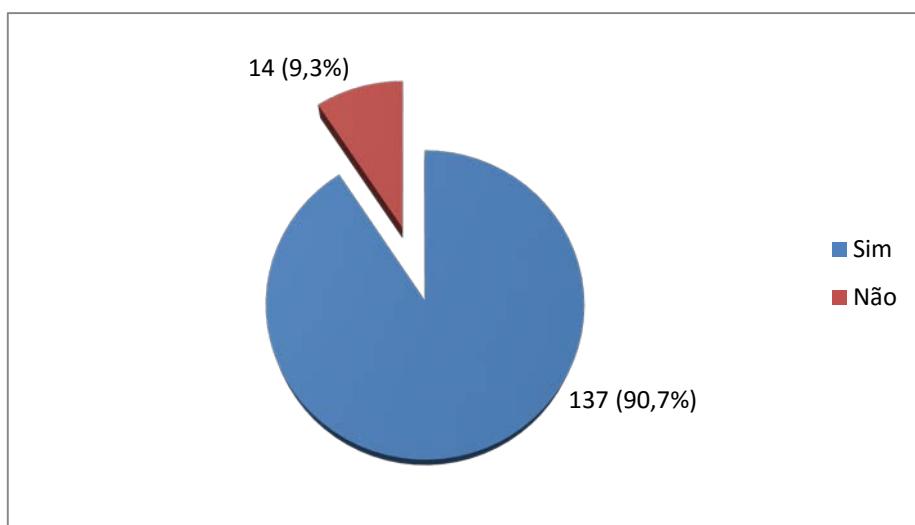
		Masculino		Feminino	
		Total	%	Total	%
Formação área do Turismo	Curso Téc. Prof.	2	25.0 %	6	75.0 %
	Bacharelato	1	33.3 %	2	66.7 %
	Licenciatura	35	43.8 %	45	56.3 %
	Pós-graduação	0	0 %	3	100.0 %
	Mestrado	3	30.0 %	7	70.0 %
Formação área do Turismo	Sim	44	71.0 %	63	70.8 %
	Não	18	29.0 %	26	29.2 %
Cargo Exercido	Proprietário	1	50.0 %	1	50.0 %
	Gerente	11	61.1 %	7	38.9 %
	Diretor	20	46.5 %	23	53.5 %
	Administrativo	2	18.2 %	9	81.8 %
	Chefe	6	37.5 %	10	62.5 %
	Aux. Serviços	4	26.7 %	11	73.3 %
	Recepcionista	17	45.9 %	20	54.1 %
	Governanta	0	0 %	3	100.0 %
	Comercial	1	33.3 %	2	66.7 %
	Eletricista	0	0 %	1	100.0 %
	Formadora	0	0 %	1	100.0 %
	R. Públicas	0	0 %	1	100.0 %
Nº de Tempo ao Serviço	<=1	14	36.8 %	24	63.2 %
	2-6	25	39.7 %	38	60.3 %
	7-11	9	37.5 %	15	62.5 %
	12-16	6	40.0 %	9	60.0 %
	17-21	4	66.7 %	2	33.3 %
	22-26	2	100.0 %	0	0 %
	>=27	2	66.7 %	1	33.3 %
Distrito do Hotel	Açores	0	0 %	3	100.0 %
	Aveiro	2	66.7 %	1	33.3 %
	Beja	2	40.0 %	3	60.0 %
	Braga	2	33.3 %	4	66.7 %
	Bragança	1	16.7 %	5	83.3 %
	Castelo Branco	0	0 %	3	100.0 %
	Coimbra	2	50.0 %	2	50.0 %
	Covilhã	0	0 %	1	100.0 %
	Évora	5	27.8 %	13	72.2 %
	Faro	5	26.3 %	14	73.7 %
	Guarda	3	60.0 %	2	40.0 %
	Leiria	2	66.7 %	1	33.3 %
	Lisboa	9	64.3 %	5	35.7 %
	Madeira	5	71.4 %	2	28.6 %
	Portalegre	0	0 %	2	100.0 %
	Porto	5	71.4 %	2	28.6 %
	Santarém	1	25.0 %	3	75.0 %
	Setúbal	3	75.0 %	1	25.0 %
	Viana Castelo	1	33.3 %	2	66.7 %
	Vila Real	1	50.0 %	1	50.0 %
	Viseu	0	0 %	3	100.0 %
Classificação do Hotel	3 Estrelas	16	35.6 %	29	64.4 %
	4 Estrelas	19	51.4 %	18	48.6 %
	5 Estrelas	8	29.6 %	19	70.4 %
	Outro	19	45.2 %	23	54.8 %

## V.2 Operacionalização das Afirmações

Neste ponto irão ser tratadas as afirmações contidas nos questionários, através da análise da média, desvio-padrão e variância e posteriormente recorrer-se-á à análise individual de cada afirmação.

No âmbito da categoria do hotel colocou-se uma questão sobre se os colaboradores recomendariam / aconselhariam o estabelecimento hoteleiro a outras pessoas, a resposta será apresentada no gráfico 9. Maioritariamente (n=137; 90,7%) os colaboradores recomendariam / aconselhariam o estabelecimento a outras pessoas, por sua vez os que não recomendariam / aconselhariam são somente 14 colaboradores (9,3%).

**Gráfico 9 - Recomendaria / aconselharia o estabelecimento a outras pessoas**



**Fonte: Elaboração própria**

Relativamente à outra questão colocada “Em breves palavras diga-nos os atributos / aspetos positivos e os que gostaria de ver melhorados, em relação a este estabelecimento hoteleiro”, visto que é uma pergunta aberta teve que ser devidamente tratada e transformada em indicadores, tal como aparece no Quadro 6. As categorias correspondem às variáveis do estudo, as Subcategorias correspondem aos aspetos / atributos positivos e negativos que os colaboradores respondentes pretendem ver melhorados e a Frequência da categoria corresponde ao número de vezes que os aspetos / atributos foram enumerados. Os aspetos que os colaboradores enunciam mais estão relacionados com a satisfação dos colaboradores, trabalho de equipa e liderança, sendo os menos enunciados a sensibilidade à mudança e a participação.

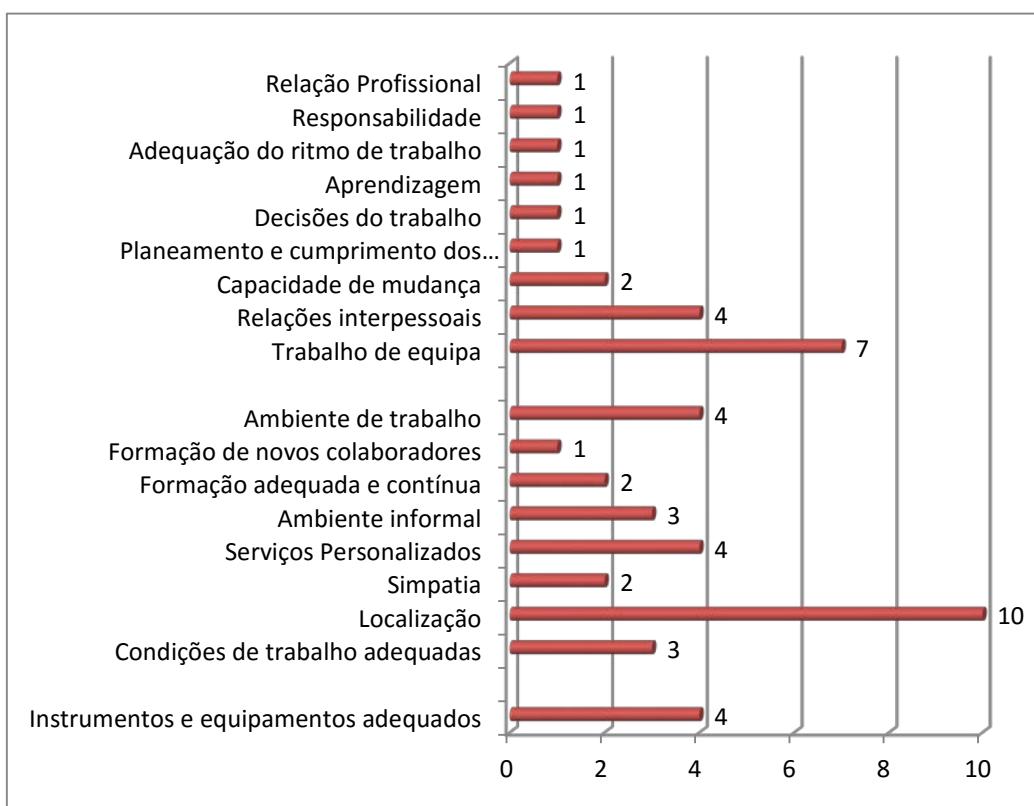
**Quadro 6 - Transformação das perguntas abertas**

Categorias	Subcategorias		Frequência categoria
	Aspetos Positivos	Aspetos Negativos	
<b>Satisfação dos colaboradores</b>	Instrumentos e equipamentos adequados	Instrumentos e equipamentos desadequados	46
	Condições de trabalho adequadas	Condições de trabalho desadequadas	
	Localização	Serviços Não Personalizados	
	Simpatia		
	Serviços Personalizados		
	Ambiente informal		
<b>Formação</b>	Formação adequada e contínua	Formação insuficiente	10
	Formação de novos colaboradores	Formação de profissionais mais qualificados	
<b>Trabalho de Equipa</b>	Ambiente de trabalho		17
	Trabalho de equipa	Falta de espirito de equipa	
	Relações interpessoais		
<b>Sensibilidade à mudança</b>	Capacidade de mudança		2
<b>Participação</b>	Planeamento e cumprimento dos objetivos do trabalho	Falta de comunicação das decisões do trabalho	3
	Decisões do trabalho		
<b>Empowerment</b>	Aprendizagem	Motivação Delegação de Responsabilidades	8
	Adequação do ritmo de trabalho		
<b>Liderança</b>	Responsabilidade	Falta de responsabilidade	16
	Relação Profissional	Relação profissional fraca ou inexistente	
		A Direção não lidera dando o exemplo	
		Falta de reconhecimento por parte da Direção	

**Fonte:** Elaboração própria

No Gráfico 10 estão expostos os aspetos / atributos positivos que os colaboradores mais apreciam nos estabelecimentos hoteleiros. Os aspetos mais considerados foram a localização do hotel, o trabalho de equipa, o fato dos instrumentos e equipamentos necessários para a realização do trabalho estarem disponíveis, o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e os serviços personalizados. Pelos aspetos que os colaboradores responderam a maioria das condições positivas prendem-se com as variáveis Satisfação dos Colaboradores e Trabalho de Equipa.

**Gráfico 10 - Aspetos / atributos positivos nos estabelecimentos hoteleiros (nº de vezes)**



**Fonte: Elaboração própria**

Os aspetos / atributos negativos que os colaboradores gostariam de ver melhorados são expostos no Gráfico 11. Os mais enunciados são os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do trabalho são desadequados, as condições de trabalho são desadequadas, relação profissional com a liderança fraca ou inexistente, sendo os menos enunciados a Direção não lidera dando o exemplo, falta de responsabilidade por parte da liderança, falta de comunicação das decisões do trabalho e serviços não personalizados. Se, por um lado, os instrumentos e equipamentos e as condições do trabalho são

adequados, por outro, são desadequados, visto que existe sempre algum aspecto a melhorar, como por exemplo, o serviço de internet, manutenção do espaço físico, modernização de alguns equipamentos, a atribuição de horários, de salários e regalias, mais respeito pelos colaboradores e contratação de mais colaboradores para colmatar as falhas existentes.

**Gráfico 11 - Aspectos / atributos negativos nos estabelecimentos hoteleiros (nº de vezes)**



**Fonte: Elaboração própria**

A seguir irão ser analisados, com recurso à média e desvio-padrão, os fatores que influenciam o sucesso da qualidade relacionados com as 32 afirmações do questionário. Para o efeito, as variáveis foram agrupadas em sete conjuntos, como se pode verificar nas Tabelas 52 à 58 (Apêndice 2).

O que se conclui da análise das afirmações é que o grupo de questões com a média mais alta é o grupo do Trabalho de Equipa (4,25). Por sua vez, a média mais baixa situa-se no grupo Satisfação dos Colaboradores (3,09), ou seja, os colaboradores identificaram-se mais com a variável Trabalho de Equipa e menos com a variável Satisfação dos Colaboradores.

A questão com a média mais alta foi a questão Q12, “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos” (4,66) e a mais baixa foi a questão Q20, “Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades” (3,05). No que se refere às médias dos grupos das afirmações, os únicos grupos, cujas médias, ultrapassam o 4 (Concordo parcialmente), são o grupo do Trabalho de Equipa e de Sensibilidade à Mudança. Os valores são significativos pois a média mínima é 3.05, o que significa que o valor global das médias se aproxima de valores positivos (Concordo parcialmente / Concordo totalmente).

Uma vez analisados os fatores que influenciam o sucesso da qualidade total, uma parte das variáveis da presente investigação, de seguida irão ser discutidas as afirmações contidas no questionário, tendo por base as variáveis de estudo:

### **1) Satisfacção dos Colaboradores**

Neste grupo serão analisadas as questões Q1 até à Q7. Os gráficos das afirmações do questionário estão expostos no Apêndice 3.

#### **Q1 – “Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loiças, produtos de limpeza, etc.)”**

Segundo a análise da Tabela 8 e do Gráfico 12 (vide Apêndice 3), verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes ( $n=79$ ; 52,3%) concordou totalmente com esta afirmação, sendo que apenas uma minoria ( $n=2$ ; 1,3%) discordou totalmente. Isto significa que a maioria dos colaboradores respondentes concorda e julga ter os instrumentos e equipamentos necessários para o seu trabalho, o que é crucial para a prestação de um serviço de excelência.

**Tabela 8 - Frequências da afirmação Q1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	2	1,3	1,3	1,3
Discordo Parcialmente	3	2,0	2,0	3,3
Nem Concordo Nem Discordo	26	17,2	17,2	20,5
Concordo Parcialmente	41	27,2	27,2	47,7
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>79</b>	<b>52,3</b>	<b>52,3</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

## **Q2 – “Os salários são considerados satisfatórios”**

Da análise efetuada à Tabela 9 e ao Gráfico 13 evidencia-se uma maioria dos colaboradores respondentes ( $n=56$ ; 37,1%) que transmitem uma opinião neutra (nem concordo nem discordo) em relação à questão dos salários serem satisfatórios. Como foi identificado anteriormente nos aspectos / atributos negativos, este foi um dos aspectos que os colaboradores referiram que deveria melhorar.

**Tabela 9 - Frequências da afirmação Q2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	16	10,6	10,6	10,6
Discordo Parcialmente	22	14,6	14,6	25,2
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>56</b>	<b>37,1</b>	<b>37,1</b>	<b>62,3</b>
Concordo Parcialmente	37	24,5	24,5	86,8
Concordo Totalmente	20	13,2	13,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

## **Q3 – “As condições de trabalho agradam aos seus colegas”**

Da análise efetuada à Tabela 10 e ao Gráfico 14 identificam-se uma maioria dos colaboradores respondentes ( $n=54$ ; 35,8%) que concorda parcialmente e que manifesta opinião neutra ( $n=45$ ; 29,8%), em relação à questão das condições de trabalho serem satisfatórias, já em minoria estão os colaboradores que discordam totalmente ( $n=5$ ; 3,3%). Isto transmite que os superiores hierárquicos preocupam-se em proporcionar condições de trabalho satisfatórias, de modo a que os colaboradores possam prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

**Tabela 10 - Frequências da afirmação Q3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	5	3,3	3,3	3,3
Discordo Parcialmente	20	13,2	13,2	16,6
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>45</b>	<b>29,8</b>	<b>29,8</b>	<b>46,4</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>54</b>	<b>35,8</b>	<b>35,8</b>	<b>82,1</b>
Concordo Totalmente	27	17,9	17,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

**Q4 – “Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades; etc.)”.**

Da Tabela 11 e do Gráfico 25 retiram-se as ilações, de que a maioria dos colaboradores respondentes ( $n=46$ ; 30,5%) transmitem uma opinião neutra no que concerne a estarem bem informados sobre as decisões consideradas pelos diretores, seguidos dos que concordam parcialmente ( $n=44$ ; 29,1%), sendo 9 colaboradores respondentes (6%), os que estão em minoria.

**Tabela 11 - Frequências da afirmação Q4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	9	6,0	6,0	6,0
Discordo Parcialmente	23	15,2	15,2	21,2
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>46</b>	<b>30,5</b>	<b>30,5</b>	<b>51,7</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>44</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	<b>80,8</b>
Concordo Totalmente	29	19,2	19,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

**Q5 – “As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas”**

Quanto às opiniões dos colaboradores serem ouvidas e valorizadas a maioria dos colaboradores respondentes (36,4%) concorda parcialmente com esta afirmação, sendo apenas de 4,6% os colaboradores que discordam totalmente, como se pode analisar da Tabela 12 e do Gráfico 16. Isto demonstra que os colaboradores sentem as suas opiniões valorizadas no ambiente de trabalho, o que vai incentivar a uma maior participação e troca de ideias.

**Tabela 12 - Frequências da afirmação Q5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	7	4,6	4,6	4,6
Discordo Parcialmente	20	13,2	13,2	17,9
Nem Concordo Nem Discordo	38	25,2	25,2	43,0
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>55</b>	<b>36,4</b>	<b>36,4</b>	<b>79,5</b>
Concordo Totalmente	31	20,5	20,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

## **Q6 – “O número de faltas ao trabalho é elevado”**

Na Tabela 13 e no Gráfico 17 está representado que quase a totalidade dos colaboradores (69,5%) discorda totalmente que o número de faltas ao trabalho é elevado, estando em minoria os que concordam totalmente (3,3%) que o número de faltas ao trabalho é elevado.

**Tabela 13 - Frequências da afirmação Q6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>105</b>	<b>69,5</b>	<b>69,5</b>	69,5
Discordo Parcialmente	28	18,5	18,5	88,1
Nem Concordo Nem Discordo	7	4,6	4,6	92,7
Concordo Parcialmente	6	4,0	4,0	96,7
Concordo Totalmente	5	3,3	3,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

## **Q7 – “O número de contratação de novos colaboradores é elevado”**

A maioria dos colaboradores respondentes discorda (53 discorda totalmente e 45 discorda), que o número de contratações de novos colaboradores seja elevado. Por sua vez, e em minoria (4%), situam-se os colaboradores que concordam totalmente que o número de colaboradores é elevado, como se pode verificar na Tabela 14 e no Gráfico 18.

**Tabela 14 - Frequências da afirmação Q7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>53</b>	<b>35,1</b>	<b>35,1</b>	35,1
<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>45</b>	<b>29,8</b>	<b>29,8</b>	64,9
Nem Concordo Nem Discordo	32	21,2	21,2	86,1
Concordo Parcialmente	15	9,9	9,9	96,0
Concordo Totalmente	6	4,0	4,0	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

Do primeiro grupo de afirmações podem-se extrair as seguintes ilações, a maioria dos colaboradores respondentes, afirma que dispõe dos instrumentos e equipamentos necessários para as suas tarefas diárias, mas, por outro lado, concorda parcialmente que as condições de trabalho sejam satisfatórias, assim como se as suas opiniões são ouvidas e valorizadas. Nas questões dos salários e das informações das ocorrências nos estabelecimentos hoteleiros, os colaboradores emitem uma opinião neutra, discordando totalmente por sua vez do fato do número de faltas ao trabalho e de contratação de novos colaboradores ser elevado.

## 2) Formação

Neste grupo serão analisadas as questões Q8 até à Q11.

### **Q8 – “Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel”**

Na Tabela 15 e no Gráfico 19, verifica-se que as opiniões dos colaboradores respondentes são muito semelhantes no que respeita à questão se recebem formação dada pelo Hotel, tendo 69 colaboradores respondentes que concordam (32 concordam parcialmente e 37 concordam totalmente). Em minoria encontram-se os colaboradores que discordam (27 discorda e 22 discordam totalmente) do fato de ser ministrada formação no Hotel.

**Tabela 15 - Frequências da afirmação Q8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>22</b>	<b>14,6</b>	<b>14,6</b>	14,6
<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>27</b>	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>	32,5
Nem Concordo Nem Discordo	33	21,9	21,9	54,3
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>32</b>	<b>21,2</b>	<b>21,2</b>	75,5
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>37</b>	<b>24,5</b>	<b>24,5</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

### **Q9 – “Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas”**

Em relação à formação dada por empresas externas, os colaboradores respondentes discordam totalmente ( $n=53$ ; 35,1%), que os colaboradores recebem formação dada por empresas externas, como exposto na Tabela 16 e no Gráfico 20.

**Tabela 16 - Frequências da afirmação Q9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>53</b>	<b>35,1</b>	<b>35,1</b>	35,1
Discordo Parcialmente	20	13,2	13,2	48,3
Nem Concordo Nem Discordo	33	21,9	21,9	70,2
Concordo Parcialmente	23	15,2	15,2	85,4
Concordo Totalmente	22	14,6	14,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

### **Q10 – “A formação dos gerentes é adequada”**

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (44 concorda parcialmente e 38 concorda totalmente), que os gerentes possuem formação adequada para o cargo que

ocupam, seguido dos respondentes que manifestam opinião neutra (n=36; 23,8%), (Tabela 17 e Gráfico 21).

**Tabela 17 - Frequências da afirmação Q10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	16	10,6	10,6	10,6
Discordo Parcialmente	17	11,3	11,3	21,9
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>36</b>	<b>23,8</b>	<b>23,8</b>	<b>45,7</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>44</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	<b>74,8</b>
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>38</b>	<b>25,2</b>	<b>25,2</b>	<b>100,0</b>
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

### **Q11 – “A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel”**

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (56 concorda parcialmente e 52 concorda totalmente), que o hotel só contrata novos colaboradores consoante as suas necessidades e objetivos (Tabela 18 e Gráfico 22).

**Tabela 18 - Frequências da afirmação Q11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	4	2,6	2,6	2,6
Discordo Parcialmente	7	4,6	4,6	7,3
Nem Concordo Nem Discordo	32	21,2	21,2	28,5
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>56</b>	<b>37,1</b>	<b>37,1</b>	<b>65,6</b>
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>52</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>	<b>100,0</b>
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

Neste grupo verificou-se que a maioria dos colaboradores concorda totalmente que no estabelecimento hoteleiro onde trabalham existe formação adequadamente dada pelo próprio hotel e não por empresas externas. Isso faz com que a discordância em haver formação dada por empresas externas seja elevada. Já na perspetiva da formação dos gerentes, a maioria dos colaboradores concorda parcialmente de que a sua formação é adequada para o cargo que ocupam.

### **3) Trabalho de Equipa**

Neste grupo serão analisadas as questões Q12 até à Q13.

**Q12 – “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos”**

Na Tabela 19 e no Gráfico 23 é evidente que a maioria dos colaboradores respondentes (114 - 75,5%) concorda totalmente que o trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas.

**Tabela 19 - Frequências da afirmação Q12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Parcialmente	1	,7	,7	,7
Nem Concordo Nem Discordo	13	8,6	8,6	9,3
Concordo Parcialmente	23	15,2	15,2	24,5
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>114</b>	<b>75,5</b>	<b>75,5</b>	<b>100,0</b>
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

**Q13 – “O trabalho de equipa é estimulado”**

Através da Tabela 20 e do Gráfico 24 verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes concorda (55 concorda parcialmente e 47 concorda totalmente), que o trabalho de equipa é estimulado.

**Tabela 20 - Frequências da afirmação Q13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	5	3,3	3,3	3,3
Discordo Parcialmente	14	9,3	9,3	12,6
Nem Concordo Nem Discordo	30	19,9	19,9	32,5
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>55</b>	<b>36,4</b>	<b>36,4</b>	<b>68,9</b>
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>47</b>	<b>31,1</b>	<b>31,1</b>	<b>100,0</b>
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

Neste grupo conclui-se que a maioria dos colaboradores é unânime ao afirmar que o trabalho de equipa é uma peça fundamental para a boa realização de tarefas, pois sem união e cooperação não se conseguiram aliar esforços para um excelente desempenho organizacional.

**4) Sensibilidade à mudança**

Neste grupo serão analisadas as questões Q14 até à Q15.

#### **Q14 – “A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas”**

De acordo com a Tabela 21 e o Gráfico 25, os colaboradores respondentes concordam parcialmente (n=65; 43%) que as tarefas que lhes são atribuídas são bem aceites, sendo que os colaboradores respondentes, que nem concordam nem discordam, são 46 (30,5%).

**Tabela 21 - Frequências da afirmação Q14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	3	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	15	9,9	9,9	11,9
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>46</b>	<b>30,5</b>	<b>30,5</b>	<b>42,4</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>65</b>	<b>43,0</b>	<b>43,0</b>	<b>85,4</b>
Concordo Totalmente	22	14,6	14,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

#### **Q15 – “As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites”**

Na Tabela 22 e no Gráfico 26 é notória a maioria dos colaboradores respondentes, que têm opinião neutra (n=68; 45%) sobre a questão das críticas ao trabalho serem bem aceites, seguidos dos colaboradores que concordam parcialmente (n=50; 33,1%).

**Tabela 22 - Frequências da afirmação Q15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	3	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	14	9,3	9,3	11,3
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>68</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>56,3</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>50</b>	<b>33,1</b>	<b>33,1</b>	<b>89,4</b>
Concordo Totalmente	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Neste grupo de questões os colaboradores respondentes concordaram parcialmente sobre a atribuição de novas tarefas e responsabilidades ser bem aceite e transmitiram uma opinião neutra no que se refere às críticas realizadas ao trabalho serem bem aceites.

#### **5) Participação**

Neste grupo serão analisadas as questões Q16 até à Q17.

### **Q16 – “Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho”**

Desta questão representada na Tabela 23 e no Gráfico 27 verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes tem uma opinião neutra (n=57; 37,7%) sobre a sua participação nas decisões do trabalho, seguidos pelos colaboradores respondentes, que concordam parcialmente (n=47; 31,1%).

**Tabela 23 - Frequências da afirmação Q16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	5	3,3	3,3	3,3
Discordo Parcialmente	20	13,2	13,2	16,6
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>57</b>	<b>37,7</b>	<b>37,7</b>	<b>54,3</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>47</b>	<b>31,1</b>	<b>31,1</b>	<b>85,4</b>
Concordo Totalmente	22	14,6	14,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

### **Q17 – “Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho”**

Na Tabela 24 e no Gráfico 28 verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes (n=49; 32,5%) tem uma opinião neutra sobre a sua participação no planeamento dos objetivos do seu trabalho, seguidos pelos colaboradores que concordam parcialmente (n=44; 29,1%).

**Tabela 24 - Frequências da afirmação Q17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	8	5,3	5,3	5,3
Discordo Parcialmente	31	20,5	20,5	25,8
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>49</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>58,3</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>44</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	<b>87,4</b>
Concordo Totalmente	19	12,6	12,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Neste grupo de questões os colaboradores respondentes transmitiram uma opinião neutra em relação ao planeamento e à sua participação nas decisões que afetam o trabalho.

## **6) Empowerment**

Neste grupo serão analisadas as questões Q18 até à Q21.

**Q18 – “Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas”**

Os colaboradores respondentes concordam (64 concorda parcialmente e 35 concorda totalmente), que têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem no cumprimento das tarefas (Tabela 25 e Gráfico 29).

**Tabela 25 - Frequências da afirmação Q18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	4	2,6	2,6	2,6
Discordo Parcialmente	15	9,9	9,9	12,6
Nem Concordo Nem Discordo	33	21,9	21,9	34,4
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>64</b>	<b>42,4</b>	<b>42,4</b>	<b>76,8</b>
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>35</b>	<b>23,2</b>	<b>23,2</b>	<b>100,0</b>
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

**Q19 – “Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção”**

Os colaboradores respondentes têm opinião neutra (n=45; 29,8%) sobre se são incentivados a agirem livremente, sem autorização da Direção, seguidos dos colaboradores respondentes que concordam parcialmente (n=36; 23,8%) (Tabela 26 e Gráfico 30).

**Tabela 26 - Frequências da afirmação Q19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	19	12,6	12,6	12,6
Discordo Parcialmente	30	19,9	19,9	32,5
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>45</b>	<b>29,8</b>	<b>29,8</b>	<b>62,3</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>36</b>	<b>23,8</b>	<b>23,8</b>	<b>86,1</b>
Concordo Totalmente	21	13,9	13,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

**Q20 – “Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades”**

Sobre a questão se os colaboradores desejam ter mais responsabilidades, os colaboradores têm uma opinião neutra (n= 64; 42,4%), seguidos dos que discordam parcialmente (n=29; 19,2%). Em menor representatividade estão os que discordam totalmente (8,6%) (Tabela 27 e Gráfico 31).

**Tabela 27 - Frequências da afirmação Q20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	13	8,6	8,6	8,6
<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>29</b>	<b>19,2</b>	<b>19,2</b>	27,8
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>64</b>	<b>42,4</b>	<b>42,4</b>	70,2
Concordo Parcialmente	28	18,5	18,5	88,7
Concordo Totalmente	17	11,3	11,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

**Q21 – “A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas”**

Em relação à Direção aceitar dar mais responsabilidade aos colaboradores, estes têm uma opinião neutra (n=49; 32,5%) sobre o assunto, seguidos dos colaboradores respondentes, que concordam parcialmente (n=46; 30,5%) (Tabela 28 e Gráfico 32).

**Tabela 28 - Frequências da afirmação Q21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	10	6,6	6,6	6,6
Discordo Parcialmente	22	14,6	14,6	21,2
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>49</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	53,6
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>46</b>	<b>30,5</b>	<b>30,5</b>	84,1
Concordo Totalmente	24	15,9	15,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

Neste grupo realçaram-se as opiniões neutras manifestadas pelos colaboradores, sendo a única resposta com concordância parcial a questão Q18.

**7) Liderança**

Neste grupo serão analisadas as questões Q22 até à Q32.

**Q22 – “A Direção define claramente os objetivos de cada departamento”**

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (51 concorda parcialmente e 42 concorda totalmente), que os objetivos que a Direção define são claros.

**Tabela 29 - Frequências da afirmação Q22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	11	7,3	7,3	7,3
Discordo Parcialmente	24	15,9	15,9	23,2
Nem Concordo Nem Discordo	23	15,2	15,2	38,4
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>51</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>	72,2
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>42</b>	<b>27,8</b>	<b>27,8</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

#### **Q23 – “A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas”**

Os colaboradores respondentes têm uma opinião neutra (n=44; 29,1%) sobre se a Direção encoraja e reconhece o bom trabalho realizado, seguidos pelos que concordam parcialmente (n=41; 27,2%).

**Tabela 30 - Frequências da afirmação Q23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	13	8,6	8,6	8,6
Discordo Parcialmente	19	12,6	12,6	21,2
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>44</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	50,3
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>41</b>	<b>27,2</b>	<b>27,2</b>	77,5
Concordo Totalmente	34	22,5	22,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

#### **Q24 – “A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes”**

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (61 concorda totalmente e 42 concorda), que a Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes.

**Tabela 31 - Frequências da afirmação Q24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	3	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	13	8,6	8,6	10,6
Nem Concordo Nem Discordo	32	21,2	21,2	31,8
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>42</b>	<b>27,8</b>	<b>27,8</b>	59,6
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>61</b>	<b>40,4</b>	<b>40,4</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

#### **Q25 – “A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel”**

A maioria dos colaboradores respondentes (n=57; 37,7%) concorda parcialmente que a sua participação é incentivada no hotel, seguidos de 39 colaboradores respondentes (25,8%), que têm opinião neutra.

**Tabela 32 - Frequências da afirmação Q25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	7	4,6	4,6	4,6
Discordo Parcialmente	15	9,9	9,9	14,6
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>39</b>	<b>25,8</b>	<b>25,8</b>	40,4
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>57</b>	<b>37,7</b>	<b>37,7</b>	78,1
Concordo Totalmente	33	21,9	21,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

### **Q26 – “A Direção lidera dando um bom exemplo”**

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (45 concorda parcialmente e 42 concorda totalmente), de que a Direção lidera dando um bom exemplo.

**Tabela 33 - Frequências da afirmação Q26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	15	9,9	9,9	9,9
Discordo Parcialmente	16	10,6	10,6	20,5
Nem Concordo Nem Discordo	33	21,9	21,9	42,4
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>45</b>	<b>29,8</b>	<b>29,8</b>	72,2
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>42</b>	<b>27,8</b>	<b>27,8</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

### **Q27 – “A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel”**

Os colaboradores respondentes concordam totalmente ( $n=49$ ; 32,5%) sobre a preocupação que a Direção tem em criar um sentimento de pertença ao Hotel, isto significa que se sentem integrados no ambiente de trabalho, sendo 44 respondentes, os que não manifestam opinião (29,1%).

**Tabela 34 - Frequências da afirmação Q27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	8	5,3	5,3	5,3
Discordo Parcialmente	20	13,2	13,2	18,5
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>44</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	47,7
Concordo Parcialmente	30	19,9	19,9	67,5
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>49</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

**Q28 – “A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)”**

Quanto à preocupação com questões ambientais por parte da Direção, os colaboradores respondentes concordam (53 concorda parcialmente e 51 concorda totalmente), de que existe realmente essa preocupação.

**Tabela 35 - Frequências da afirmação Q28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	5	3,3	3,3	3,3
Discordo Parcialmente	10	6,6	6,6	9,9
Nem Concordo Nem Discordo	32	21,2	21,2	31,1
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>53</b>	<b>35,1</b>	<b>35,1</b>	66,2
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>51</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

**Q29 – “A Direção ouve as sugestões dos colaboradores”**

Os colaboradores respondentes concordam (44 concorda parcialmente e 43 concorda totalmente), de que as suas sugestões são consideradas pela Direção.

**Tabela 36 - Frequências da afirmação Q29**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	10	6,6	6,6	6,6
Discordo Parcialmente	19	12,6	12,6	19,2
Nem Concordo Nem Discordo	35	23,2	23,2	42,4
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>44</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	71,5
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>43</b>	<b>28,5</b>	<b>28,5</b>	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

**Q30 – “O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais”**

A maioria dos colaboradores respondentes tem uma opinião neutra (n=44; 29,1%), no que se refere ao envolvimento que o Hotel tem com a comunidade, seguidos dos respondentes que concordam parcialmente (n=33; 21,9%).

**Tabela 37 - Frequências da afirmação Q30**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	24	15,9	15,9	15,9
Discordo Parcialmente	22	14,6	14,6	30,5
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	<b>44</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	<b>59,6</b>
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>33</b>	<b>21,9</b>	<b>21,9</b>	<b>81,5</b>
Concordo Totalmente	28	18,5	18,5	
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

### **Q31 – “Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel”**

Os colaboradores respondentes concordam (63 concorda e 50 concorda parcialmente), que os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel.

**Tabela 38 - Frequências da afirmação Q31**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	3	2,0	2,0	2,0
Discordo Parcialmente	10	6,6	6,6	8,6
Nem Concordo Nem Discordo	25	16,6	16,6	25,2
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>50</b>	<b>33,1</b>	<b>33,1</b>	<b>58,3</b>
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>63</b>	<b>41,7</b>	<b>41,7</b>	<b>100,0</b>
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

### **Q32 – “O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo”**

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (59 concorda totalmente e 51 concorda parcialmente), que o Hotel desenvolve esforços para alcançar um desempenho a todos os níveis positivos.

**Tabela 39 - Frequências da afirmação Q32**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo Totalmente	2	1,3	1,3	1,3
Discordo Parcialmente	6	4,0	4,0	5,3
Nem Concordo Nem Discordo	33	21,9	21,9	27,2
<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>51</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>	<b>60,9</b>
<b>Concordo Totalmente</b>	<b>59</b>	<b>39,1</b>	<b>39,1</b>	<b>100,0</b>
Total	151	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria

Do último grupo de perguntas, podemos concluir que os colaboradores concordam parcialmente ou totalmente na maioria das questões, embora tenham uma opinião neutra em outras questões como a Q23 e Q30.

## V.3 Análises Estatísticas

Nos pontos seguintes serão realizados algumas análises estatísticas bivariadas, nomeadamente o cruzamento de variáveis, testes de hipóteses paramétricos (*t* de *Student*).

### V.3.1 Cruzamento de variáveis

Após a análise da amostra e das afirmações do questionário considera-se crucial realizar o cruzamento de variáveis que permitam aprofundar mais o estudo sobre os estabelecimentos hoteleiros em causa. Para o efeito, em primeiro lugar será efetuado o cruzamento com a variável “Recomendaria / aconselharia este estabelecimento a outras pessoas?”, visto ser um fator que demonstra o quanto os colaboradores sentem a “imagem” do Hotel.

#### 1º Situação

Na Tabela 40 evidencia-se que a maioria dos colaboradores respondentes recomendaria / aconselharia o estabelecimento hoteleiro onde trabalham a outras pessoas, predominando o género feminino com a maior taxa de recomendação ( $n=81; 59,1\%$ ), face ao género masculino com taxa de recomendação de 56 (40,9%), o que significa que o género feminino está mais predisposto para recomendar o estabelecimento hoteleiro, do que o género masculino.

**Tabela 40 - Recomendaria / aconselharia este estabelecimento \* Género**

Recomendaria / aconselharia		Género		Total
		Masculino	Feminino	
Sim	Nº	<b>56</b>	<b>81</b>	137
	% Respostas	<b>40,9%</b>	<b>59,1%</b>	100 %
Não	Nº	6	8	14
	% Respostas	42,9%	57,1%	100 %
Total	Nº	62	89	151
	% Respostas	41,1%	58,9%	100 %

**Fonte:** Elaboração própria

## 2ª Situação

Da Tabela 41, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores respondentes, com idades compreendidas entre os 30 – 39 anos recomendaria o estabelecimento hoteleiro a outras pessoas (n=61; 44,5%), seguidos dos colaboradores com idades compreendidas entre os 20 – 29 anos (n=33; 24,1%).

**Tabela 41 - Recomendaria / aconselharia este estabelecimento \* Idade**

Recomendaria / aconselharia	Idades						Total	
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79		
<b>Sim</b>	Nº	33	61	22	15	4	2	137
	% Respostas	24,1%	44,5%	16,1%	10,9%	2,9%	1,5%	100 %
<b>Não</b>	Nº	9	4	1	0	0	0	14
	% Respostas	64,3%	28,6%	7,1%	0	0	0	100 %
<b>Total</b>	Nº	42	65	23	15	4	2	151
	% Respostas	27,8%	43,0%	15,2%	9,9%	2,6%	1,3%	100 %

**Fonte:** Elaboração própria

## 3ª Situação

Quanto à classificação do hotel, 42 colaboradores (30,7%) dos hotéis de 3 estrelas recomendam o estabelecimento a outras pessoas, seguidos de 38 colaboradores (27,7%) de outro tipo de hotéis e 35 colaboradores (25,5%) dos hotéis de 4 estrelas, estando em último lugar 22 colaboradores (16,1%) dos hotéis de 5 estrelas.

Os colaboradores respondentes, que não recomendariam o estabelecimento situam-se nos hotéis de 5 estrelas com 5 colaboradores (35,7%), seguidos de outros tipos de hotéis com 4 colaboradores (28,6%), sendo os colaboradores dos hotéis de 4 estrelas (n=2; 14,3%) os que detêm a menor taxa de não recomendação. Posto isto, pode-se afirmar que os colaboradores dos hotéis de 3 estrelas sentem maior pertença ao Hotel, visto que o recomendariam / aconselhariam a outras pessoas, por outro lado os colaboradores que não recomendariam trabalham nos hotéis de 5 estrelas.

**Tabela 42 - Recomendaria / aconselharia este estabelecimento \* Classificação do Hotel**

Recomendaria / aconselharia	Classificação Hotel				Total	
	3*	4*	5*	Outro		
<b>Sim</b>	Nº	42	35	22	38	137
	% Respostas	30,7%	25,5%	16,1%	27,7%	100 %
<b>Não</b>	Nº	3	2	5	4	14
	% Respostas	21,4%	14,3%	35,7%	28,6%	100 %
<b>Total</b>	Nº	45	37	27	42	151
	% Respostas	29,8%	24,5%	17,9%	27,8%	100 %

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4<sup>a</sup> Situação**

De acordo com a Tabela 43, a maioria dos colaboradores respondentes (n=96; 70,1%), que recomendaria / aconselharia o estabelecimento a outras pessoas tem formação na área do Turismo, assim como a maioria dos colaboradores que não possui formação na área do turismo também recomendaria o estabelecimento (n=41; 29,9%).

**Tabela 43 - Recomendaria / aconselharia este estabelecimento \* Formação na área do turismo**

Recomendaria / aconselharia		Formação Turismo		Total
		Sim	Não	
Sim	Nº	96	41	137
	% Respostas	70,1%	29,9%	100 %
Não	Nº	11	3	14
	% Respostas	78,6%	21,4%	100 %
Total	Nº	107	44	151
	% Respostas	70,9%	29,1%	100 %

**Fonte: Elaboração própria**

Da análise realizada nas tabelas anteriores, reconhece-se uma predominância da taxa de recomendação / aconselhamento do estabelecimento a outras pessoas, do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 30 – 39 anos, que trabalham em estabelecimentos hoteleiros de 3 estrelas e que possuem formação na área do Turismo.

Da parte dos colaboradores respondentes que não recomendariam, verifica-se uma predominância do género feminino, com idades compreendidas entre os 20 – 29 anos, que trabalham em hotéis de 5 estrelas e que possuem formação na área do Turismo. Isto quer dizer que o género feminino tanto recomenda / aconselha como não recomenda / não aconselha o estabelecimento a outras pessoas. Como um dos objetivos da presente dissertação é avaliar o desempenho organizacional, de seguida serão realizados alguns cruzamentos de variáveis sobre o critério da Liderança, visto que o papel da Liderança é garantir que a organização funcione como um todo, de modo a alcançar os resultados desejados.

#### **5<sup>a</sup> Situação**

Dos dados da Tabela 44 pode-se concluir que a maioria dos colaboradores respondentes do género feminino concorda em parte (n=28; 31,5%) com a ocorrência da Direção liderar dando um bom exemplo, sendo os colaboradores que discordam totalmente (n=9; 14,5%) do género masculino, face aos 6 (6,7%) do género feminino, isto

significa que a maioria dos colaboradores considera que a Direção lidera dando um bom exemplo.

**Tabela 44 - Género \* A Direção lidera dando um bom exemplo**

Género	A Direção lidera dando um bom exemplo					Total
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concorda nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Masculino						
	9	6	12	17	18	62
	14,5%	9,7%	19,4%	27,4%	29%	100%
Feminino						
	6	10	21	28	24	89
	6,7%	11,2%	23,6%	31,5%	27%	100%
Total						
	15	16	33	45	42	151
	9,9%	10,6%	21,9%	29,8%	27,8%	100%

**Fonte:** Elaboração própria

## **6ª Situação**

Na Tabela 45 evidencia-se que a maioria dos colaboradores respondentes dos hotéis de 3 estrelas manifesta uma opinião neutra (n=17; 37,8%), seguidos dos que concordam totalmente (n=15; 33,3%), que a Direção tem o cuidado de criar um sentimento de pertença. Nos hotéis de 4 estrelas a maioria dos colaboradores concorda parcialmente (n=12; 32,4%), sendo que nos hotéis de 5 estrelas (n=9; 33,3%) e na outra tipologia de estabelecimentos hoteleiros (n=17; 40,5%), os colaboradores concordam totalmente com a ocorrência e sentem-se bem integrados no ambiente de trabalho.

**Tabela 45 - Classificação do Hotel \* A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença**

Classificação do Hotel	A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença					Total
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concorda nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
3 Estrelas	3 (6,7%)	5 (11,1%)	17 (37,8%)	5 (11,1%)	15 (33,3%)	100%
4 Estrelas	1 (2,7%)	8 (21,6%)	8 (21,6%)	12 (32,4%)	8 (21,6%)	100%
5 Estrelas	1 (3,7%)	5 (18,5%)	5 (18,5%)	7 (25,9%)	9 (33,3%)	100%
Outro tipo	3 (7,1%)	2 (4,8%)	14 (33,3%)	6 (14,3%)	17 (40,5%)	100%
Total	8 (5,3%)	20 (13,2%)	44 (29,1%)	30 (19,9%)	49 (32,5%)	100%

**Fonte:** Elaboração própria

No que respeita à definição dos objetivos de cada departamento ser clara, a maioria dos colaboradores respondentes, que trabalha nos hotéis de 5 estrelas concorda em parte (n=16; 59,3%), seguidos pelos colaboradores que trabalham noutro tipo de estabelecimento hoteleiro, que concordam totalmente (n=15; 35,7%), dos colaboradores que trabalham nos hotéis de 4 estrelas que concordam também em parte (n=13; 35,1%).

**Tabela 46 - Classificação do Hotel \* A Direção define claramente os objetivos**

Classificação do Hotel	A Direção define claramente os objetivos de cada departamento					Total
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
3 Estrelas	6 (13,3%)	6 (13,3%)	6 (13,3%)	13 (28,9%)	14 (31,1%)	100%
4 Estrelas	1 (2,7%)	7 (18,9%)	8 (21,6%)	<b>13 (35,1%)</b>	8 (21,6%)	100%
5 Estrelas	1 (3,7%)	2 (7,4%)	3 (11,1%)	<b>16 (59,3%)</b>	5 (18,5%)	100%
Outro tipo	3 (7,1%)	9 (21,4%)	6 (14,3%)	9 (21,4%)	<b>15 (35,7%)</b>	100%
Total	11 (7,3%)	24 (15,9%)	(15,2%)	51 (33,8%)	42 (27,8%)	100%

**Fonte: Elaboração própria**

Da Tabela 47 conclui-se que os colaboradores respondentes que trabalham nos hotéis de 5 estrelas concordam em parte (n=12; 44,4%) com o fato da Direção encorajar e reconhecer o bom trabalho, seguidos dos colaboradores que trabalham nos hotéis de 4 estrelas e que tem uma opinião neutra (n=15; 40,5%) e dos colaboradores que trabalham em outro tipo de hotéis (n=15; 35,7%) e nos hotéis de 3 estrelas (n=14; 31,1%).

**Tabela 47 - Classificação do Hotel \* A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho**

Classificação do Hotel	A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho					Total
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
3 Estrelas	6 (13,3%)	5 (11,1%)	<b>14 (31,1%)</b>	13 (28,9%)	7 (15,6%)	100%
4 Estrelas	2 (5,4%)	14 (10,8%)	<b>15 (40,5%)</b>	8 (21,6%)	8 (21,6%)	100%
5 Estrelas	1 (3,7%)	5 (18,5%)	5 (18,5%)	<b>12 (44,4%)</b>	4 (14,8%)	100%
Outro tipo	4 (9,5%)	5 (11,9%)	10 (23,8%)	8 (19%)	<b>15 (35,7%)</b>	100%
Total	13 (8,6%)	19 (12,6%)	(29,1%)	41 (27,2%)	34 (22,5%)	100%

**Fonte: Elaboração própria**

Na Tabela 48 verifica-se que os colaboradores respondentes que trabalham noutro tipo de estabelecimentos hoteleiros concorda totalmente (n=16; 38,1%) que a Direção

ouve as suas sugestões, seguidos dos colaboradores que trabalham nos hotéis de 5 estrelas (n=10; 37%) e dos colaboradores que trabalham nos hotéis de 4 estrelas que concordam em parte (n=12; 32,4%).

**Tabela 48 - Classificação do Hotel \* A Direção ouve as sugestões dos colaboradores**

Classificação do Hotel	A Direção ouve as sugestões dos colaboradores					Total
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
3 Estrelas	4 (8,9%)	3 (6,7%)	14 (31,1%)	11 (24,4%)	13 (28,9%)	100%
4 Estrelas	2 (5,4%)	5 (13,5%)	10 (27%)	<b>12 (32,4%)</b>	8 (21,6%)	100%
5 Estrelas	0%	6 (22,2%)	5 (18,5%)	<b>10 (37%)</b>	6 (22,2%)	100%
Outro tipo	4 (9,5%)	5 (11,9%)	6 (14,3%)	11 (26,2%)	<b>16 (38,1%)</b>	100%
Total	10 (6,6%)	19 (12,6%)	35 (23,2%)	44 (29,1%)	43 (28,5%)	100%

**Fonte:** Elaboração própria

### V.3.2 Análise Descritiva da Classificação dos Hotéis

De seguida, serão analisados os hotéis, consoante a sua classificação e os dois grupos da amostra (Tabela 49).

**Tabela 49 - Estatística Descritiva dos Grupos CDG e AAR**

Afirmações	Hotéis de 3 estrelas				Hotéis de 4 estrelas				Hotéis de 5 estrelas				Outro Tipo de Hotéis				
	CDG		AAR		CDG		AAR		CDG		AAR		CDG		AAR		
	Média	Desvio	Média	Desvio													
Satisfação dos Colaboradores	<b>Q1</b>	4,45	,671	4,04	,928	4,31	,947	4,25	,944	4,14	,770	4,00	1,155	4,60	,724	3,92	1,311
	<b>Q2</b>	3,27	,985	2,78	1,085	3,23	1,166	3,04	1,042	3,57	1,284	2,77	1,301	3,47	1,106	2,67	1,303
	<b>Q3</b>	3,68	,945	3,09	1,240	3,38	1,121	3,63	,824	3,71	,914	3,31	1,182	3,97	,964	2,67	,888
	<b>Q4</b>	3,45	1,143	2,87	1,180	3,15	1,214	3,29	1,122	3,71	,914	3,23	1,092	3,90	,995	3,42	1,311
	<b>Q5</b>	3,91	,750	3,17	1,302	3,38	,870	3,17	1,090	3,79	1,122	3,38	1,261	4,13	,900	2,92	1,084
	<b>Q6</b>	1,64	1,399	1,52	,665	1,38	,870	1,54	1,062	1,79	1,051	1,62	,961	1,50	1,042	1,17	,389
	<b>Q7</b>	1,91	1,151	2,43	1,237	2,62	1,121	2,21	1,103	2,86	1,167	2,23	1,166	1,90	1,029	1,50	,674
	<b>M</b>	<b>3,19</b>		<b>2,84</b>		<b>3,06</b>		<b>3,02</b>		<b>3,37</b>		<b>2,93</b>		<b>3,35</b>		<b>2,61</b>	
Formação	<b>Q8</b>	3,00	1,574	2,78	1,380	3,62	1,325	3,25	1,391	3,71	1,069	3,54	1,450	3,33	1,295	2,75	1,603
	<b>Q9</b>	2,55	1,595	2,17	1,497	2,92	1,441	2,83	1,341	3,00	1,240	3,31	1,437	2,53	1,570	1,50	,674
	<b>Q10</b>	3,59	1,368	2,87	1,392	3,69	,947	3,25	1,189	3,71	1,069	3,62	1,261	3,90	1,125	3,08	1,621
	<b>Q11</b>	4,05	,899	3,87	1,058	4,15	,899	3,79	,779	4,00	1,177	3,62	,961	4,33	,758	3,42	1,621
	<b>M</b>	<b>3,30</b>		<b>2,92</b>		<b>3,60</b>		<b>3,28</b>		<b>3,61</b>		<b>3,52</b>		<b>3,52</b>		<b>2,69</b>	
Trabalho Equipa	<b>Q12</b>	4,73	,631	4,52	,898	4,62	,650	4,54	,721	4,57	,646	4,85	,376	4,73	,583	4,75	,622
	<b>Q13</b>	4,14	,834	3,30	1,185	4,23	,927	3,58	1,213	4,14	,864	3,85	,689	4,03	,964	3,25	1,658
	<b>M</b>	<b>4,43</b>		<b>4,41</b>		<b>4,42</b>		<b>4,06</b>		<b>4,36</b>		<b>4,35</b>		<b>4,38</b>		<b>4,00</b>	
Sensibilidade à Mudança	<b>Q14</b>	3,36	,902	3,57	,843	3,62	1,044	3,67	,917	3,71	,726	3,62	1,121	3,53	1,008	3,83	,937
	<b>Q15</b>	3,36	1,002	3,48	,994	3,54	,519	3,33	,917	3,57	,646	3,46	1,050	3,47	,819	3,08	,900
	<b>M</b>	<b>3,36</b>		<b>3,53</b>		<b>3,58</b>		<b>3,50</b>		<b>3,64</b>		<b>3,54</b>		<b>3,50</b>		<b>3,46</b>	

Afirmações		Hotéis de 3 estrelas				Hotéis de 4 estrelas				Hotéis de 5 estrelas				Outro Tipo de Hotéis			
		CDG		AAR		CDG		AAR		CDG		AAR		CDG		AAR	
		Média	Desvio	Média	Desvio												
Participação	Q16	3,50	1,058	3,09	1,083	3,31	1,032	3,33	1,007	3,50	,650	3,46	,877	3,60	,932	3,50	1,382
	Q17	3,18	1,220	3,09	1,164	3,23	1,013	2,92	1,018	3,43	,756	3,31	,947	3,57	1,006	3,08	1,443
	M	<b>3,34</b>		<b>3,09</b>		<b>3,22</b>		<b>3,13</b>		<b>3,47</b>		<b>3,39</b>		<b>3,59</b>		<b>3,29</b>	
Empowerment	Q18	3,73	1,077	3,83	1,029	3,85	,689	3,58	1,018	3,57	,852	3,46	1,127	4,03	,964	3,58	1,379
	Q19	3,09	1,306	3,17	1,337	3,08	1,256	3,17	1,129	3,21	1,311	3,15	1,068	3,17	1,147	2,08	1,165
	Q20	2,45	1,057	2,96	1,331	3,92	,954	3,21	,779	3,00	,392	2,77	1,013	3,03	1,098	3,08	1,379
	Q21	3,77	1,193	2,91	1,083	3,77	,599	3,21	1,021	3,79	1,051	3,54	1,050	3,50	1,075	2,08	,793
	M	<b>3,24</b>		<b>3,19</b>		<b>3,57</b>		<b>3,22</b>		<b>3,40</b>		<b>3,25</b>		<b>3,46</b>		<b>2,78</b>	
Liderança	Q22	3,73	1,279	3,30	1,521	3,85	,987	3,38	1,173	3,93	,616	3,69	1,251	4,03	1,098	2,42	1,311
	Q23	3,73	,827	2,74	1,389	3,92	1,115	3,17	1,049	3,64	,929	3,31	1,251	3,97	1,066	2,67	1,557
	Q24	4,36	,790	3,74	1,421	4,08	,954	3,58	1,060	4,50	,650	3,77	,927	4,07	1,015	3,42	1,443
	Q25	3,91	,811	3,30	1,185	3,54	1,127	3,38	1,135	3,79	,802	3,69	,947	4,10	,803	2,92	1,443
	Q26	3,95	1,174	2,96	1,331	3,92	1,115	3,21	1,250	3,71	,994	3,46	1,330	4,13	1,137	2,58	1,311
	Q27	3,95	1,046	3,09	1,345	3,69	1,182	3,38	1,135	3,93	1,141	3,38	1,325	4,10	1,094	2,92	1,240
	Q28	4,09	,868	3,61	1,270	4,00	1,000	3,79	1,021	4,07	,730	3,62	,961	4,20	1,157	3,67	1,155
	Q29	3,95	1,090	3,17	1,302	3,92	,954	3,29	1,197	3,79	1,051	3,38	1,121	4,10	1,029	2,75	1,603
	Q30	3,27	1,352	2,52	1,377	3,62	,870	3,38	1,408	3,29	1,069	3,23	1,363	3,10	1,242	2,42	1,505
	Q31	4,32	,646	3,78	1,242	4,31	,947	4,04	,690	3,93	1,141	3,69	1,032	4,30	1,055	3,83	1,337
	Q32	4,41	,666	3,70	,974	4,31	,855	3,92	,974	4,14	,663	3,77	1,013	4,30	,877	3,67	1,371
	M	<b>3,97</b>		<b>3,26</b>		<b>3,92</b>		<b>3,50</b>		<b>3,88</b>		<b>3,54</b>		<b>4,04</b>		<b>3,02</b>	

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar nas Tabelas 59 à 62 (vide Apêndice 4), o maior número de respostas nos Hotéis de 3 e 4 estrelas é proveniente do grupo 2 (AAR - Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais e Rececionistas), ao contrário do que se verifica nos Hotéis de 5 estrelas e no outro tipo de hotéis onde o maior número de respostas é proveniente do grupo 1 (CDG – Chefes, Diretores e Gerentes). O número de respostas nos hotéis de 3 estrelas (45) e no outro tipo de hotéis (42) é superior ao obtido nos hotéis de 4 estrelas (37) e nos hotéis de 5 estrelas (27).

Observando as médias dos grupos de afirmações, apura-se que nos hotéis de 3 estrelas a média mais alta (4,43) para o grupo 1 (CDG) pertence à variável Trabalho de Equipa, ocorrendo o mesmo nos hotéis de 4 estrelas (4,42), 5 estrelas (4,36) e no outro tipo de hotéis (4,38). A média mais baixa nos hotéis de 3 estrelas no grupo CDG é 3,19, nos hotéis de 4 estrelas é 3,06, nos hotéis de 5 estrelas é 3,37 e no outro tipo de hotéis é 3,35 pertencente à variável Satisfação dos Colaboradores.

No que concerne às médias de cada afirmação para o grupo 1 (CDG), nos hotéis de 3 estrelas (4,73), de 4 estrelas (4,62), de 5 estrelas (4,57) e no outro tipo de hotéis (4,73), a média mais alta situa-se na afirmação Q12 – “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos”, encontrando-se a média mais baixa na afirmação Q6 – “O número de faltas ao trabalho é elevado”, tanto nos hotéis de 3 estrelas (1,64) e nos hotéis de 4 estrelas (1,38), como nos hotéis de 5 estrelas (1,79) e no outro tipo de hotéis (1,50).

Quanto ao grupo 2 (AAR), nos hotéis de 3 estrelas, o grupo de afirmações que apresenta a média mais alta (4,41) pertence à variável Trabalho de Equipa, o mesmo ocorrendo nos hotéis de 4 estrelas (4,06), nos hotéis de 5 estrelas (4,35) e no outro tipo de hotéis (4,00). A média mais baixa nos hotéis de 3 estrelas (2,61), nos hotéis de 4 estrelas (3,02), de 5 estrelas (2,93) e no outro tipo de hotéis (2,61) encontra-se na variável Satisfação dos Colaboradores.

No que respeita às médias de cada afirmação, para o grupo 2 (AAR), nos hotéis de 3 estrelas (4,52), de 4 estrelas (4,54), de 5 estrelas (4,85) e no outro tipo de hotéis (4,75), a média mais alta pertence a afirmação Q12 – “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos”, encontrando-se a média mais

baixa na afirmação Q6 – “O número de faltas ao trabalho é elevado”, tanto nos hotéis de 3 estrelas (1,52) e nos hotéis de 4 estrelas (1,54), como nos hotéis de 5 estrelas (1,62) e no outro tipo de hotéis (1,17).

As ilações que se podem retirar são que nos dois grupos (CDG e AAR) e nas quatro categorias dos hotéis (3, 4 e 5 estrelas e outro tipo de hotéis), a média mais alta situa-se na afirmação Q12 – “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos” e a média mais baixa na afirmação Q6 – “O número de faltas ao trabalho é elevado”. Existe conformidade entre todas as categorias dos hotéis e entre os dois grupos, na média mais alta das afirmações pertencente à variável Trabalho de Equipa e a mais baixa pertencente à variável Satisfação dos Colaboradores.

Dos resultados obtidos destacam-se três situações: a primeira é a existência de diferenças nas médias das respostas às afirmações entre os respondentes consoante o tipo de cargo que desempenham, a segunda é a existência de diferenças nas médias das respostas entre os respondentes mediante a pertença a um hotel de 3, 4 e 5 estrelas ou outro tipo de hotéis e a terceira é que ambos os grupos concordam mais com a variável Trabalho de Equipa e concordam menos com a variável Satisfação dos Colaboradores.

### V.3.3 Teste de Hipóteses (t-student)

O objetivo do presente questionário prende-se com a verificação das diferenças, saber até que ponto são ou não estatisticamente significativas e determinar a relação entre o tipo de cargo que os respondentes desempenham, a categoria do hotel onde trabalham e as suas percepções perante as afirmações colocadas.

Para o efeito foi realizado um teste de hipóteses (Teste t-student) à diferença de médias para cada variável (Tabela 50).

As hipóteses definidas para o Teste t-student realizado são as seguintes:

- **H0:** A média das percepções do grupo CDG é igual à média das percepções do grupo AAR
- **H1:** A média das percepções do grupo CDG é diferente da média das percepções do grupo AAR

**Tabela 50 - Teste t-student**

Afirmações	Estatísticas Descritivas				Estatística t	Valor de Prova (Sig)	Intervalo de Confiança a 95%			
	CDG		AAR				Inferior			
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão						
Satisfação dos Colaboradores	<b>Q1</b>	4,43	0,763	4,10	1,023	2,281	0,024	0,045 0,622		
	<b>Q2</b>	3,39	1,103	2,89	1,157	2,737	0,007	0,140 0,867		
	<b>Q3</b>	3,75	0,980	3,26	1,048	2,926	0,004	0,157 0,809		
	<b>Q4</b>	3,62	1,078	3,17	1,163	2,488	0,014	0,093 0,814		
	<b>Q5</b>	3,89	0,920	3,18	1,167	4,145	0,000	0,369 1,042		
	<b>Q6</b>	1,57	1,117	1,49	0,839	0,515	0,607	-0,237 0,404		
	<b>Q7</b>	2,19	1,156	2,17	1,126	0,125	0,901	-0,344 0,391		
	<b>Méd</b>	<b>3,26</b>		<b>2,89</b>						
	<b>Q8</b>	3,35	1,350	3,10	1,416	1,143	0,255	-0,188 0,702		
	<b>Q9</b>	2,68	1,490	2,53	1,434	0,653	0,515	-0,315 0,627		
	<b>Q10</b>	3,75	1,149	3,17	1,343	2,860	0,005	0,179 0,981		
	<b>Q11</b>	4,16	0,898	3,74	1,048	2,705	0,008	0,115 0,741		
	<b>Méd</b>	<b>3,49</b>		<b>3,14</b>						
Formação	<b>Q12</b>	4,68	0,611	4,63	0,721	0,540	0,590	-0,156 0,273		
	<b>Q13</b>	4,11	0,891	3,51	1,175	3,554	0,001	0,266 0,934		
	<b>Méd</b>	<b>4,40</b>		<b>4,07</b>						
Sensib. à Mudança	<b>Q14</b>	3,53	0,931	3,64	0,924	-0,709	0,479	-0,406 0,191		
	<b>Q15</b>	3,47	0,798	3,35	0,952	0,850	0,397	-0,160 0,403		
	<b>Méd</b>	<b>3,50</b>		<b>3,50</b>						

Afirmações	Estatísticas Descritivas				Estatística t	Valor de Prova (Sig)	Intervalo de Confiança a 95%			
	CDG		AAR				Inferior			
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão						
Participação	<b>Q16</b>	3,51	0,932	3,29	1,067	1,319	0,189	-0,107 0,536		
	<b>Q17</b>	3,38	1,029	3,07	1,117	1,776	0,078	-0,035 0,655		
	<b>Méd</b>	<b>3,45</b>		<b>3,18</b>						
<i>Empowerment</i>	<b>Q18</b>	3,84	0,940	3,63	1,080	1,280	0,203	-0,114 0,535		
	<b>Q19</b>	3,14	1,217	2,99	1,239	0,766	0,445	-0,242 0,548		
	<b>Q20</b>	3,01	1,068	3,08	1,110	-0,399	0,691	-0,421 0,280		
	<b>Q21</b>	3,67	1,034	2,99	1,094	3,953	0,000	0,342 1,027		
	<b>Méd</b>	<b>3,41</b>		<b>3,17</b>						
Liderança	<b>Q22</b>	3,90	1,057	3,25	1,361	3,287	0,001	0,259 1,039		
	<b>Q23</b>	3,84	0,980	2,97	1,289	4,657	0,000	0,497 1,229		
	<b>Q24</b>	4,23	0,891	3,67	1,175	3,325	0,001	0,228 0,895		
	<b>Q25</b>	3,90	0,871	3,32	1,197	3,422	0,001	0,245 0,914		
	<b>Q26</b>	3,97	1,109	3,08	1,286	4,571	0,000	0,506 1,277		
	<b>Q27</b>	3,96	1,091	3,22	1,236	3,906	0,000	0,366 1,114		
	<b>Q28</b>	4,11	0,974	3,65	1,090	2,746	0,007	0,129 0,793		
	<b>Q29</b>	3,97	1,025	3,19	1,274	4,162	0,000	0,410 1,151		
	<b>Q30</b>	3,27	1,184	2,97	1,444	1,371	0,172	-0,130 0,717		
	<b>Q31</b>	4,24	0,950	3,86	1,052	2,328	0,021	0,057 0,701		
	<b>Q32</b>	4,30	0,774	3,78	1,038	3,551	0,001	0,233 0,819		
	<b>Méd</b>	<b>3,97</b>		<b>3,36</b>						

Fonte: Elaboração própria

Os valores de prova permitem a rejeição das hipóteses nulas ( $H_0$ ), na maioria das afirmações (Q1 a Q5; Q10 a Q11; Q13; Q21 a Q29; Q31 a Q32), visto que  $p\text{-value} < 0,05$ , verificando-se que geralmente, a média das respostas do grupo CDG difere da média das respostas do grupo AAR, o que nos leva a deduzir que com uma probabilidade de erro de 5%, que a média das percepções do grupo CDG é significativamente diferente da média das percepções do grupo AAR.

Os valores de prova não permitem a rejeição das hipóteses nulas em 13 afirmações (Q6 a Q9; Q12; Q14; Q15 a Q20; Q30), visto que  $p\text{-value} > 0,05$ , verificando-se que, neste caso, não se pode concluir pela diferença de médias entre os dois grupos.

Em todos os grupos de variáveis realça-se o facto das médias do grupo CDG serem superiores às médias do grupo AAR, exceto na variável Sensibilidade à Mudança, onde as médias são iguais (3,50). O grupo de variáveis que contém a média mais alta é o grupo de Trabalho de Equipa (4,40), sendo que a média mais baixa para o grupo CDG pertence à variável Satisfação dos Colaboradores (3,26).

No que concerne ao grupo AAR, a média mais alta situa-se no grupo de variáveis do Trabalho de Equipa (4,07) e a mais baixa situa-se no grupo da Satisfação dos Colaboradores (2,89).

Em síntese, as médias das variáveis do grupo CDG são superiores às médias das variáveis do grupo AAR, exceto nas variáveis Sensibilidade à Mudança (onde são iguais), o que significa que a percepção do grupo CDG é diferente da percepção do grupo AAR, com diferenças de resposta mais significativas ( $p\text{-value} < 0,05$ ), nas variáveis Liderança e Satisfação dos Colaboradores, e com menos diferenças de resposta nas variáveis *Empowerment* e *Participação* ( $p\text{-value} > 0,05$ ).

#### V.3.4 Teste de Hipóteses (Análise da Variância - ANOVA)

Na Tabela 51 está representado o teste da ANOVA, realizado aos fatores Classificação do Hotel e Cargo Exercido. As hipóteses do teste são as seguintes:

**H0:** Não há interação entre os fatores Classificação do Hotel e Cargo Exercido

**H1:** Existe interação entre os fatores Classificação do Hotel e Cargo Exercido

**Tabela 51 - Teste ANOVA**

Afirmações	Fontes de Variação	Soma dos Desvios Quadráticos	Graus de Liberdade	Desvios Quadráticos Médios	Estatística F	Valor de Prova (Sig)	
Satisfação dos Colaboradores	Q1	Classificação	0,860	3	0,287	0,352	0,787
		Cargo	3,314	1	3,314	4,072	0,045
		Classif*Cargo	1,947	3	0,649	0,797	0,497
		Erro	116,381	143	0,814		
	Q2	Classificação	0,198	3	0,066	0,050	0,985
		Cargo	9,791	1	9,791	7,474	0,007
		Classif*Cargo	2,419	3	0,806	0,615	0,606
		Erro	187,325	143	1,310		
	Q3	Classificação	0,802	3	0,267	0,269	0,847
		Cargo	8,247	1	8,247	8,303	0,005
		Classif*Cargo	10,167	3	3,389	3,412	0,019
		Erro	142,039	143	0,993		
Formação	Q4	Classificação	5,790	3	1,930	1,555	0,203
		Cargo	4,231	1	4,231	3,409	0,067
		Classif*Cargo	2,891	3	0,964	0,776	0,509
		Erro	177,495	143	1,241		
	Q5	Classificação	2,077	3	0,692	0,635	0,594
		Cargo	13,518	1	13,518	12,395	0,001
		Classif*Cargo	4,764	3	1,588	1,456	0,229
		Erro	155,959	143	1,091		
	Q6	Classificação	2,335	3	0,778	0,770	0,512
		Cargo	0,450	1	0,450	0,446	0,505
		Classif*Cargo	1,053	3	0,351	0,348	0,791
		Erro	144,466	143	1,010		
	Q7	Classificação	13,283	3	4,428	3,634	0,014
		Cargo	1,744	1	1,744	1,431	0,234
		Classif*Cargo	7,756	3	2,585	2,122	0,100
		Erro	174,228	143	1,218		
	Q8	Classificação	10,723	3	3,574	1,871	0,137
		Cargo	3,333	1	3,333	1,745	0,189
		Classif*Cargo	1,150	3	0,383	0,201	0,896
		Erro	273,190	143	1,910		
	Q9	Classificação	23,837	3	7,946	3,894	0,010
		Cargo	2,362	1	2,362	1,157	0,284
		Classif*Cargo	7,509	3	2,503	1,227	0,302
		Erro	291,816	143	2,041		

Afirmações		Fontes de Variação	Soma dos Desvios Quadráticos	Graus de Liberdade	Desvios Quadráticos Médios	Estatística F	Valor de Prova (Sig)
Participação	Q10	Classificação	3,464	3	1,155	0,735	0,533
		Cargo	9,149	1	9,149	5,821	0,017
		Classif*Cargo	2,407	3	0,802	0,511	0,676
		Erro	224,747	143	1,572		
	Q11	Classificação	0,661	3	0,220	0,230	0,875
		Cargo	6,825	1	6,825	7,119	0,009
		Classif*Cargo	3,078	3	1,026	1,070	0,364
		Erro	137,092	143	0,959		
Sensibilidade à Mudança	Q12	Classificação	0,573	3	0,191	0,424	0,736
		Cargo	0,000	1	0,000	0,001	0,979
		Classif*Cargo	1,007	3	0,336	0,745	0,527
		Erro	64,376	143	0,450		
Trabalho de Equipa	Q13	Classificação	2,302	3	0,767	0,700	0,554
		Cargo	12,937	1	12,937	11,796	0,001
		Classif*Cargo	1,094	3	0,365	0,333	0,802
		Erro	156,833	143	1,097		
Sensibilidade à Mudança	Q14	Classificação	1,513	3	0,504	0,571	0,635
		Cargo	0,357	1	0,357	0,404	0,526
		Classif*Cargo	0,657	3	0,219	0,248	0,863
		Erro	126,308	143	0,883		
Participação	Q15	Classificação	0,945	3	0,315	0,401	0,753
		Cargo	0,832	1	0,832	1,060	0,305
		Classif*Cargo	1,051	3	0,350	0,446	0,721
		Erro	112,350	143	0,786		
Participação	Q16	Classificação	1,891	3	0,630	0,620	0,603
		Cargo	0,686	1	0,686	0,674	0,413
		Classif*Cargo	1,404	3	0,468	0,460	0,711
		Erro	145,490	143	1,017		
Participação	Q17	Classificação	2,011	3	0,670	0,572	0,635
		Cargo	2,172	1	2,172	1,852	0,176
		Classif*Cargo	0,884	3	0,295	0,251	0,860
		Erro	167,721	143	1,173		

Afirmações		Fontes de Variação	Soma dos Desvios Quadráticos	Graus de Liberdade	Desvios Quadráticos Médios	Estatística F	Valor de Prova (Sig)
Empowerment	Q18	Classificação	1,432	3	0,477	0,460	0,711
		Cargo	1,246	1	1,246	1,201	0 0,275
		Classif*Cargo	1,338	3	0,446	0,430	1 0,732
		Erro	148,345	143	1,037		
	Q19	Classificação	6,990	3	2,330	1,568	0,200
		Cargo	1,995	1	1,995	1,343	0,248
		Classif*Cargo	8,399	3	2,800	1,884	0,135
		Erro	212,512	143	1,486		
Liderança	Q20	Classificação	12,674	3	4,225	3,845	0,011
		Cargo	0,102	1	0,102	0,093	0,761
		Classif*Cargo	9,819	3	3,273	2,979	0,034
		Erro	157,136	143	1,099		
	Q21	Classificação	13,677	3	4,559	4,290	0,006
		Cargo	20,134	1	20,134	18,947	0,000
		Classif*Cargo	5,840	3	1,947	1,832	0,144
		Erro	151,960	143	1,063		
Inovação	Q22	Classificação	5,533	3	1,844	1,280	0,284
		Cargo	15,969	1	15,969	11,078	0,001
		Classif*Cargo	9,954	3	3,318	2,302	0,080
		Erro	206,132	143	1,441		
	Q23	Classificação	2,265	3	0,755	0,578	0,630
		Cargo	24,172	1	24,172	18,517	0,000
		Classif*Cargo	3,773	3	1,258	0,963	0,412
		Erro	186,672	143	1,305		
Relacionamento	Q24	Classificação	3,835	3	1,278	1,174	0,322
		Cargo	12,311	1	12,311	11,303	0,001
		Classif*Cargo	0,274	3	0,091	0,084	0,969
		Erro	155,743	143	1,089		
	Q25	Classificação	1,340	3	0,447	0,415	0,742
		Cargo	9,230	1	9,230	8,579	0,004
		Classif*Cargo	6,211	3	2,070	1,924	0,128
		Erro	153,852	143	1,076		
Cultura Organizacional	Q26	Classificação	1,053	3	0,351	0,243	0,866
		Cargo	25,511	1	25,511	17,683	0,000
		Classif*Cargo	6,766	3	2,255	1,563	0,201
		Erro	206,307	143	1,443		

Afirmações	Fontes de Variação	Soma dos Desvios Quadráticos	Graus de Liberdade	Desvios Quadráticos Médios	Estatística F	Valor de Prova (Sig)
	Q27	Classificação	0,375	3	0,125	0,091
		Cargo	17,415	1	17,415	12,605
		Classif*Cargo	3,529	3	1,176	0,851
		Erro	197,580	143	1,382	0,468
	Q28	Classificação	0,359	3	0,120	0,109
		Cargo	6,607	1	6,607	6,018
		Classif*Cargo	0,712	3	0,237	0,216
		Erro	156,988	143	1,098	0,885
	Q29	Classificação	0,738	3	0,246	0,182
		Cargo	20,596	1	20,596	15,249
		Classif*Cargo	3,949	3	1,316	0,975
		Erro	193,133	143	1,351	0,407
	Q30	Classificação	10,545	3	3,515	2,054
		Cargo	5,122	1	5,122	2,993
		Classif*Cargo	2,042	3	0,681	0,398
		Erro	244,717	143	1,711	0,755
	Q31	Classificação	2,061	3	0,687	0,673
		Cargo	4,790	1	4,790	4,689
		Classif*Cargo	0,576	3	0,192	0,188
		Erro	146,078	143	1,022	0,904
	Q32	Classificação	0,472	3	0,157	0,185
		Cargo	9,434	1	9,434	11,078
		Classif*Cargo	0,783	3	0,261	0,306
		Erro	121,779	143	0,852	0,821

Fonte: Elaboração Própria

Nas afirmações Q3 e Q20 a H0 da interação nula é rejeitada ( $p\text{-value} < 0,05$ ), verificando-se neste caso a existência de interação entre os fatores Classificação e Cargo. Nas restantes afirmações o  $p\text{-value} > 0,05$ , o que significa que não permite a rejeição da H0, ou seja não existe interação entre os fatores Classificação e Cargo.

Para compreender melhor o efeito do fator Classificação sobre a média das percepções irão ser analisadas as seguintes hipóteses:

**H0:  $\alpha_i = 0$**  A média das respostas das afirmações é igual no fator Classificação.

**H1:  $\alpha_i \neq 0$**  Nem todas as médias das respostas das afirmações são iguais no fator Classificação.

No fator Classificação, os valores de prova só permitem a rejeição das hipóteses nulas (H0) nas afirmações Q7; Q9; Q20 e Q21, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas do fator Classificação dos grupos CDG e AAR. Sendo que nas restantes afirmações a H0 não pode ser rejeitada, ou seja, a probabilidade das médias das percepções serem iguais é elevada.

O efeito do fator Cargo sobre a média das percepções é testado através das seguintes hipóteses:

**H0:  $\beta_j = 0$**  A média das respostas das afirmações é igual no fator Cargo.

**H1:  $\beta_j \neq 0$**  Nem todas as médias das respostas das afirmações são iguais no fator Cargo.

No fator Cargo, os valores de prova só permitem a rejeição das hipóteses nulas (H0) nas afirmações Q1 à Q3; Q5; Q10 e Q11; Q13; Q21 à Q29; Q30 e Q32, isto é, existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas do fator Cargo dos grupos CDG e AAR, sendo que nas restantes afirmações a H0 não pode ser rejeitada. Considerando o fator Cargo e visto que na maioria das afirmações a hipótese nula (H0) é rejeitada, conclui-se que a validade da H1 seja verdadeira, ou seja, o grau de concordância difere de acordo com o cargo que os respondentes ocupam dentro do hotel.

Concluída a análise estatística que se considerou pertinente e mais relevante para a investigação em causa, de seguida será efetuada a discussão de resultados obtidos.

### V.3.5 Discussão dos Resultados

Neste capítulo foram efetuadas diversas análises estatísticas, com o intuito de tentar responder às problemáticas estabelecidas no início da investigação, tendo por base o estudo realizado por Arasli (2002).

A amostra da presente dissertação é constituída maioritariamente por respondentes do género feminino, com estado civil solteiro, com idades no intervalo dos 30-39 anos, com habilitações superiores ao nível da Licenciatura e com formação na área do Turismo, ocupam o cargo de Diretor ou de Rececionistas, trabalham no mesmo estabelecimento hoteleiro no período de entre 2 a 6 anos, com localização nos distritos de Évora, Faro e Lisboa e com classificação de 3 estrelas ou outro tipo de estabelecimentos hoteleiros.

Em relação aos respondentes, tendo em conta a classificação do Hotel, quem mais se interessou pela temática e pelo preenchimento dos questionários foram os colaboradores que trabalham nos hotéis de 3 estrelas e de outro tipo de estabelecimentos hoteleiros, ficando em último lugar os hotéis de 5 estrelas. Isto pode demonstrar falta de interesse pela temática abordada, alguma apreensão no tratamento das questões colocadas ou o fato de não estarem satisfeitos no local de trabalho.

Para apurar até que ponto os colaboradores respondentes estão integrados na imagem organizacional e de que modo a perceciona foi efetuada uma questão com o intuito de saber se os colaboradores recomendariam / aconselhariam o estabelecimento hoteleiro onde trabalham a outras pessoas, tendo a maioria afirmado que recomendaria, realçando-se nas respostas os colaboradores dos hotéis de 3 estrelas.

Por outro lado, os colaboradores respondentes, que não se sentem integrados na imagem organizacional e, por isso, não recomendariam / aconselhariam o estabelecimento hoteleiro pertencem aos hotéis de 5 estrelas. Com estas respostas, os colaboradores poderão transmitir uma imagem enviesada sobre o local onde trabalham,

pois sendo a hotelaria uma atividade de prestação de serviços além de habilitações específicas é necessário também possuir atributos humanos ou emocionais como a amabilidade, cortesia, simpatia e cordialidade e se os colaboradores afirmam que o seu grau de recomendar / aconselhar o local onde passam a maior parte do dia é baixo, isto indica que poderão existir diversos constrangimentos no ambiente laboral.

Relativamente às variáveis do estudo (fatores que influenciam o sucesso da qualidade total e as 32 afirmações contidas no questionário), os resultados são os seguintes:

#### ➤ **Satisfação dos Colaboradores**

Numa análise mais detalhada dos resultados obtidos, salienta-se que a afirmação com uma média mais elevada é “Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis”. Por sua vez, a média mais baixa é “O número de faltas ao trabalho é elevado”, isto significa que os colaboradores respondentes estão satisfeitos com os instrumentos e equipamentos que a Direção coloca ao seu dispor, para a execução das tarefas e para que as mesmas possam ser prestadas de forma excelente e com qualidade.

Por outro lado significa que a taxa de ausência dos colaboradores é baixa, o que corrobora que ao ter os instrumentos e equipamentos indispensáveis os colaboradores sentem que podem trabalhar sem qualquer impedimento. Em relação aos fatores salários, condições de trabalho, opiniões e informação disponibilizada, os colaboradores concordam parcialmente que são satisfatórios e alguns até indicam uma opinião neutra.

Tal como na presente dissertação, Camisón (1996) também realizou um estudo, onde concluiu que as áreas que deveriam ser melhoradas situavam-se na satisfação dos clientes, dos colaboradores e na gestão de recursos humanos.

A questão dos salários já é um problema que se estende há muito tempo e com o qual os colaboradores se deparam, assim como as condições de trabalho que, por vezes, são precárias, com excesso de horas trabalhadas, inexistência de folgas ou de fins-de-semana, o que pode influir no grau de satisfação dos colaboradores, o que vai ao encontro do

estudo realizado por Nebel (1991), onde se verificou que o setor hoteleiro, é um setor que não oferece uma remuneração equitativa e equivalente ao trabalho realizado.

De acordo com Martins e Machado (2005) e Cunha (2013), o setor hoteleiro tem que saber balançar as contas no final de mês, satisfazer e motivar os clientes internos e externos e manter a sua estabilidade no mercado cada vez mais competitivo, mas para ultrapassar estas dificuldades e de modo a garantir um serviço estável e personalizado, os superiores hierárquicos poderão recorrer à recompensas para mostrar aos colaboradores que se preocupam com eles e pelo seu esforço e dedicação prestados.

Quanto às afirmações sobre o número de faltas ao trabalho e o número de contratação de novos colaboradores ser elevado, o grau de concordância foi baixo, ou seja as percepções foram positivas.

#### ➤ **Formação**

No grupo referente à formação, a afirmação com uma média mais elevada é “A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do hotel”, sendo a mais baixa “Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas”.

Arasli (2002), no seu estudo afirmou que um dos fatores com a média mais baixa era o fator da Formação, e que se evidenciava mais nos hotéis de 5 estrelas e nas respostas dos Diretores. À semelhança do presente estudo, onde a Formação também foi um dos fatores com a média mais baixa, mas neste caso, a média dos Diretores foi mais alta do que a dos colaboradores respondentes.

Por outro lado, a contratação é feita de forma adequada e baseada nas necessidades do momento. Em relação à formação dos gerentes ser adequada, os colaboradores concordaram parcialmente, o que significa que na opinião dos colaboradores os gerentes e restantes superiores hierárquicos possuem formação adequada para o cargo que ocupam.

A formação em posto de trabalho é fundamental e traz mais-valias para a organização, tais como: desenvolvimento das competências, aumento da autoestima e motivação, sendo por isso essencial a sua valorização e qualificação, como fator-chave

para o desenvolvimento sustentável e para a sua competitividade (Reed *et al.*, 2000; Costen e Salazar, 2011; Eurico, Silva e Vale, 2012).

### ➤ **Trabalho de Equipa**

No que concerne ao grupo de afirmações a que tem média mais elevada é “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos” e a média mais baixa “O trabalho de equipa é estimulado”, isto pode significar que na prática o trabalho de equipa não será tão induzido quanto o pretendido. Se por um lado os colaboradores concordam totalmente que o trabalho de equipa é importante, por outro lado concordam só em parte que o mesmo é estimulado, pelo qual deverá ser incentivado visto que é uma ferramenta de mudança e possibilita o envolvimento dos colaboradores no processo de qualidade total (Arasli, 2002). Este grupo de afirmações é o que apresenta média mais elevada comparada com os outros grupos.

O presente estudo vai ao encontro dos estudos de Barrett e Waddell (2001), Perles (2002) e Marras (2005), onde se realça a importância nas organizações hoteleiras, do trabalho em equipa, pois só dessa forma os colaboradores saberão atender os clientes personalizadamente e manterem-se motivados. Para o efeito, primeiro terão que ver as suas necessidades satisfeitas (salários e regalias, condições de trabalho, envolvimento no planeamento dos objetivos), para depois prestar um serviço de excelência.

### ➤ **Sensibilidade à Mudança**

Neste grupo de afirmações a média mais alta é “A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas” e a média mais baixa “As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites”. O intuito destas afirmações é avaliar até que ponto os colaboradores desejam mudar e a capacidade de mudança, fatores que são primordiais no caminho para a qualidade total, ou seja, os colaboradores respondentes concordam, que a atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite, e discordam que as críticas feitas ao trabalho, não são bem aceites.

Arasli (2002), no seu estudo desenhou um modelo de investigação, com fatores interativos e, que possibilita a redução de custos totais, do tempo e de energia no processo de mudança para uma cultura de qualidade.

Também observou que nos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, os colaboradores demonstraram ter um nível mais baixo de preparação para a qualidade total, perante os diretores, o que vai ao encontro do presente estudo e do estudo de Maurer (2006), que afirma que só com conhecimentos e competências, a Direção irá preparar os seus colaboradores para a mudança.

### ➤ **Participação**

Nestas afirmações a média mais alta é “Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho”, por sua vez a média mais baixa é “Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho”. Os colaboradores têm uma opinião neutra no que se refere a este grupo, o que pode significar que na altura de considerar as decisões os superiores hierárquicos não consultem os colaboradores, o que deve ser uma área a melhorar, visto que cada colaborador tem que saber o que deve fazer e qual a melhor maneira e os meios de o conseguir.

Gryna (2001) e Tsaur e Lin (2004), nos seus estudos defendem que as práticas de gestão de recursos humanos influem indiretamente na percepção dos clientes e diretamente no comportamento dos colaboradores, isto é a qualidade percebida pelos clientes é promovida, através da participação positiva dos colaboradores, o que conduz a um serviço de excelência.

### ➤ **Empowerment**

Deste grupo de afirmações podemos concluir que os colaboradores têm uma opinião neutra, só concordando parcialmente na liberdade que têm para responder às diferentes situações na realização das tarefas. A média mais alta é “Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas”, por sua vez a média mais baixa é “Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades”, isto significa que os colaboradores têm autonomia para enfrentar cada situação que apareça diariamente no local de trabalho, mas por outro lado não desejam adquirir mais responsabilidades para além daquelas que já tem em incumbência.

Para Breiter e Bloomquist (1998), Gryna (2001) e Hjalager (2001), o *empowerment* é fundamental para atingir a qualidade nos serviços, pois os superiores hierárquicos a delegarem responsabilidades nos colaboradores, estão-lhes a transmitir um voto de

confiança, que conduzirá a um compromisso por parte da Direção, partilha da tomada de decisões, recompensas e reconhecimento.

O fato dos colaboradores não terem uma opinião formada sobre se são incentivados a agir sem necessidade de aprovação por parte da Direção e se a Direção aceitaria dar mais responsabilidades de acordo com as tarefas, é uma área a melhorar, pois o conceito de *empowerment* passa pela transferência de poderes e responsabilidades para que os colaboradores, saibam até que ponto podem prestar um serviço diferenciado, de forma eficaz e eficiente e que garanta a qualidade, inovando o serviço consoante os padrões de excelência, o que vai ao encontro do estudo de Ugboro e Obeng (2000), que relacionam a liderança, o *empowerment* dos colaboradores, satisfação no trabalho e a satisfação do cliente.

#### ➤ Liderança

No último grupo de afirmações a média mais alta é “Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel”, sendo a mais baixa “O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais”. Os colaboradores concordam totalmente que os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel, o que demonstra preocupação com os colaboradores, já sobre o envolvimento do Hotel em atividades locais e sociais, os colaboradores têm uma opinião neutra e alguns concordam parcialmente, o que significa que os colaboradores não estão informados sobre o que acontece ao seu redor, o que corrobora o exposto, anteriormente, o que indica que os colaboradores não têm uma opinião formada sobre a divulgação das informações por parte da Direção.

Na opinião da maior parte dos colaboradores, nomeadamente do género feminino, a Direção lidera dando um bom exemplo. Em relação ao sentimento de pertença por parte da Direção, os hotéis de 3, 5 e outros tipos de estabelecimentos concordam em parte que sentem-se integrados, em detrimento do estudo realizado por Rosas, Marqués e Uribe (2010), onde os responsáveis descuram as relações interpessoais, guiando-se mais para os objetivos do negócio.

Na definição de objetivos, os colaboradores respondentes dos hotéis de 5 estrelas concordam que os mesmos são claros, sendo que os colaboradores de outros tipos de

estabelecimentos por um lado concordam e por outro discordam, o que mostra divisão de opiniões. Na altura de ser encorajado e reconhecido pela Direção, os colaboradores que mais sentem essa ocorrência são os que trabalham nos hotéis de 5 estrelas e os de outros tipos de estabelecimentos, aqui a opinião também está dividida pelos colaboradores dos hotéis de 5 estrelas que discordam em parte da ocorrência.

Os colaboradores respondentes que sentem as suas sugestões ouvidas e valorizadas são os que trabalham nos outros tipos de estabelecimentos, sendo que nos hotéis de 5 estrelas os colaboradores não sentem que as suas sugestões sejam consideradas na tomada de decisões.

No que concerne aos pontos fracos e áreas de melhoria, os que foram mais enumerados pelos colaboradores e que vão ao encontro do estudo de alguns autores (Soriano, 1999; Arasli, 2002; Sozuer, 2011; Chen, 2013; Smith e Shields, 2013), situam-se nas variáveis Satisfação dos colaboradores (salários e regalias, condições de trabalho, relação chefia-subordinados, modernização e renovação de alguns equipamentos); Formação (lacunas na formação de línguas, contratação de mais profissionais qualificados e competentes); Trabalho de equipa (maior relação entre colaboradores e espírito de equipa); *Empowerment* (maior delegação de responsabilidades nos colaboradores); Liderança (maior exemplo vindo da Direção, maior apoio por parte das autoridades competentes ao emprego, reconhecimento do trabalho, melhor gestão de recursos humanos).

Sintetizando a Liderança é essencial para a transição para a qualidade total, já que é através da Liderança que se motivam os colaboradores, sem isso a transição para a qualidade total não será bem efetuada (Barrett e Waddell, 2001).

## CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES

### VI.1 Conclusões Gerais

No panorama atual, marcado pela crise económica e financeira mundial, poucos são os setores de atividade que conseguem sobreviver, sendo um deles o setor do turismo, que prevê um futuro próspero.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, em 2014, verificou-se um aumento no número de turistas que pernoita num país estrangeiro, sendo o continente Americano, a região da Ásia e Pacífico e a Europa a ocuparem os primeiros lugares.

O turismo é uma alavanca na balança económica nacional, dado que muito contribui para o seu equilíbrio, tendo como base o apoio de diversas entidades, tais como: Turismo de Portugal; Câmaras Municipais; companhias aéreas; agências de viagens; estabelecimentos hoteleiros, entre outras.

Perante a importância da temática do turismo para as organizações turísticas, o objetivo central desta dissertação, fundamenta-se na mensuração e orientação das medidas de qualidade nas organizações do setor hoteleiro, com o intuito de propiciar uma visão geral dos problemas de gestão e introduzir melhorias contínuas nas organizações.

Dada a enorme concorrência, as organizações do setor hoteleiro sentem que para atingir a qualidade de excelência dos serviços, terão que aliar a satisfação interna (cliente) com a satisfação externa (colaboradores).

A gestão da qualidade deve ser estimulada no setor hoteleiro nacional, permitindo uma maior adequação às crescentes necessidades dos clientes e às subsequentes mudanças, que vão emergindo no mercado.

Os clientes dispõem, cada vez mais, de informação sobre as novidades no mercado, o que os faz tornarem-se exigentes e solicitarem serviços personalizados, inovadores e de qualidade. Dessa forma, as organizações hoteleiras têm que munir-se de ferramentas

adequadas, que lhes possibilite fazer face à concorrência e garantir a sua sobrevivência e estabilidade, de modo a poderem competir de forma equitativa com as outras empresas.

Uma dessas ferramentas é o Modelo de Excelência da EFQM, que auxilia na visão global dos problemas organizacionais, na autoavaliação, na mudança, nos diversos processos (liderança, estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos, produtos e serviços) para a obtenção de resultados (dos clientes, das pessoas, da sociedade e do negócio).

Dessa forma, o objeto de estudo passa por analisar a gestão da qualidade baseada no estudo de Arasli (2002), onde se demonstra como as organizações hoteleiras de 3, 4 e 5 estrelas, harmonizam os requisitos de qualidade e as possíveis diferenças existentes entre os responsáveis e os colaboradores, na implementação de um sistema de gestão da qualidade, no Norte de Chipre.

Segundo a amostra do presente estudo, a mesma é constituída na maioria por colaboradores do género feminino, solteiros e tem uma idade média a rondar os 36 anos. No que se refere às habilitações literárias, a maioria dos respondentes possui uma licenciatura, ocupa o cargo de Direção, tem formação na área do turismo e têm uma experiência profissional de 2-6 anos. Estes resultados comprovam que os colaboradores são novos, qualificados e trabalham na área da sua formação, que é o turismo.

Relativamente aos estabelecimentos hoteleiros, a maioria dos colaboradores respondentes encontram-se a trabalhar, nos hotéis de 3 estrelas, na região de Lisboa. Quando foi questionado, se recomendariam / aconselhariam o estabelecimento a outras pessoas, a maioria das respostas foi afirmativa.

Os atributos positivos que os estabelecimentos hoteleiros possuem e que os colaboradores respondentes mais apreciam são: disponibilidade dos instrumentos e equipamentos e as condições de trabalho serem adequadas; localização do hotel; simpatia dos colaboradores; serviços personalizados; existência de formação contínua e de novos colaboradores; ambiente de trabalho; trabalho de equipa; capacidade de mudança; aprendizagem e responsabilidade.

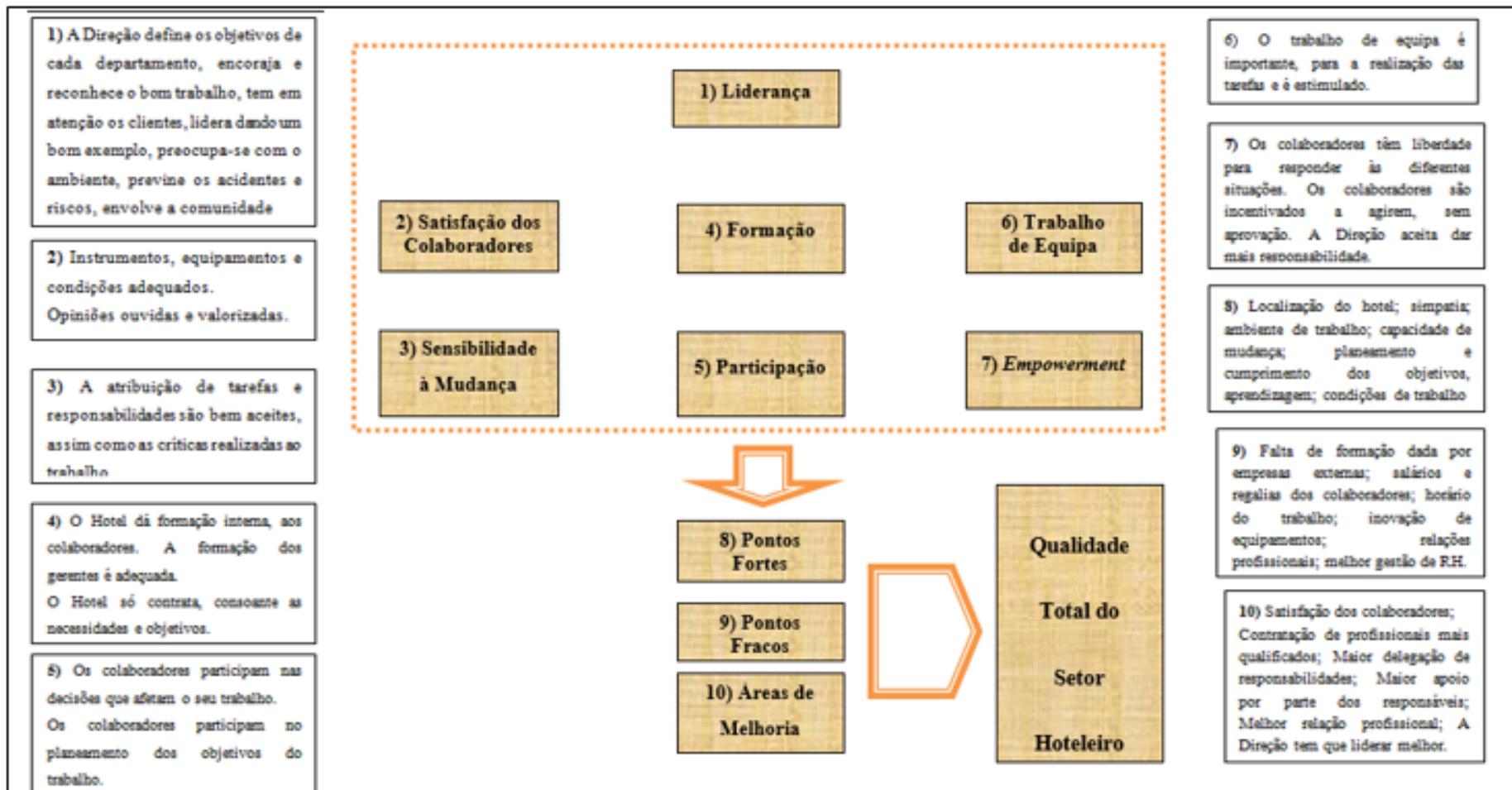
Por sua vez, os atributos que os colaboradores respondentes gostariam de ver melhorados são: falta de comunicação das decisões de trabalho; delegação de responsabilidades; relação profissional fraca ou inexistente com a Direção; a Direção não lidera dando o exemplo; falta de reconhecimento por parte da Direção e desinteresse pelas políticas ambientais.

Os grupos de variáveis com a média mais alta de respostas foram o Trabalho de Equipa; Sensibilidade à Mudança e Liderança. Com a média mais baixa de respostas encontram-se os grupos de variáveis Satisfação dos Colaboradores e *Empowerment*.

Os modelos que serviram de apoio ao presente trabalho, encontram-se agora devidamente preenchidos, com as ilações mais importantes, referentes aos resultados obtidos nas organizações hoteleiras (Figura 15 e Quadro 7).

Como se pode observar, nos modelos conceituais, as variáveis que influenciam o sucesso da Qualidade Total, segundo Arasli (2002), resultam na assimilação dos pontos fortes, pontos fracos e áreas de melhoria, os quais por sua vez, se traduzirão na qualidade total do setor hoteleiro.

Figura 15 - Modelo de Investigação Proposto



Fonte: Elaboração própria

**Quadro 7 - Aplicação dos Fatores da Qualidade Total**

Afirmativas	Fatores da Qualidade Total
<b>Q1</b> - Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis	<b>Satisfação dos Colaboradores</b> Áreas a melhorar: salários e regalias, condições de trabalho e partilha de informação, entre todos os departamentos.
<b>Q2</b> - Os salários são considerados satisfatórios	
<b>Q3</b> - As condições de trabalho agradam aos seus colegas	
<b>Q4</b> - Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel	
<b>Q5</b> - As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas	
<b>Q6</b> - O número de faltas ao trabalho é elevado	
<b>Q7</b> - O número de contratação de novos colaboradores é elevado	
<b>Q8</b> - Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel	<b>Formação</b> Áreas a melhorar: formação ministrada pelo hotel e por entidades externas.
<b>Q9</b> - Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas	
<b>Q10</b> - A formação dos gerentes é adequada	
<b>Q11</b> - A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel	
<b>Q12</b> - O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos	<b>Trabalho de equipa</b> Áreas a melhorar: Incentivos ao trabalho em equipa.
<b>Q13</b> - O trabalho de equipa é estimulado	
<b>Q14</b> - A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas	<b>Sensibilidade à mudança</b> Áreas a melhorar: Aceitação das críticas, ao trabalho realizado.
<b>Q15</b> - As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites	
<b>Q16</b> - Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho	<b>Participação</b> Áreas a melhorar: Envolvimento dos colaboradores no planeamento dos objetivos.
<b>Q17</b> - Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho	
<b>Q18</b> - Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas	
<b>Q19</b> - Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção	
<b>Q20</b> - Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades	<b>Empowerment</b> Áreas a melhorar: Delegação de mais responsabilidades e mais autonomia na realização das tarefas.
<b>Q21</b> - A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas	

Afirmações	Fatores da Qualidade Total
<p><b>Q22</b> - A Direção define claramente os objetivos de cada departamento</p> <p><b>Q23</b> - A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas</p> <p><b>Q24</b> - A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes</p> <p><b>Q25</b> - A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel</p> <p><b>Q26</b> - A Direção lidera dando um bom exemplo</p> <p><b>Q27</b> - A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel</p> <p><b>Q28</b> - A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental</p> <p><b>Q29</b> - A Direção ouve as sugestões dos colaboradores</p> <p><b>Q30</b> - O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais</p> <p><b>Q31</b> - Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel</p> <p><b>Q32</b> - O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo</p>	<p><b>Liderança</b>  Áreas a melhorar: Envolver os colaboradores, na definição de objetivos; Encorajar e reconhecer a participação e o trabalho dos colaboradores; Interagir mais com a comunidade.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Após comparar os resultados obtidos no estudo de Arasli (2002) com esta dissertação, conclui-se que no estudo de Arasli responderam mais colaboradores dos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, em todos os grupos de variáveis, em detrimento do presente estudo, onde nos hotéis de 3 e 4 estrelas responderam mais colaboradores (AAR), sendo que nos hotéis de 5 estrelas e no outro tipo de hotéis responderam mais os Chefes, Diretores e Gestores (CDG). Os grupos de variáveis que tiveram a média mais baixa, das respostas dadas pela Direção, em ambos os estudos, foram o grupo da Satisfação dos Colaboradores, *Empowerment*, Participação e Formação.

Os objetivos específicos propostos no início do trabalho foram os seguintes:

- 1) Identificar os pontos fortes, os pontos fracos e áreas de melhoria;

Como demonstrado no modelo conceptual, do presente estudo, os pontos fortes das organizações hoteleiras que foram estudadas, são: Localização do hotel; simpatia; ambiente de trabalho; capacidade de mudança; planeamento e cumprimento dos objetivos, aprendizagem e condições de trabalho.

Os pontos fracos prendem-se com a lacuna da formação dada por empresas externas e mais especializadas; os salários e as regalias dos colaboradores; o extenso horário de trabalho; modernização e inovação de equipamentos; estabelecimento de melhores relações profissionais e uma melhor e mais adequada gestão dos recursos humanos.

As áreas de melhoria a serem tratadas são a satisfação dos colaboradores (no geral); contratação de profissionais mais qualificados e competentes; maior delegação de responsabilidades e tarefas; maior apoio por parte dos responsáveis; a criação de um bom exemplo, por parte da Direção.

Estes fatores são fundamentais para o sucesso de uma gestão da qualidade, pelo que são áreas em que as organizações hoteleiras devem investir, com o objetivo de melhorar o seu desempenho.

- 2) Assimilar as ações que na realidade estão a ter um impacte positivo nos resultados;

Pela maioria das respostas obtidas, através dos questionários, percebe-se que as organizações do setor hoteleiro, praticam algumas ações que se refletem positivamente, no desempenho e na execução de tarefas, tais como:

- O fato dos colaboradores respondentes recomendar / aconselhar o estabelecimento a outras pessoas, o que demonstra que têm gosto em trabalhar nos locais onde trabalham e querem que as outras pessoas partilhem esse espaço;
- A disponibilização dos materiais / equipamentos necessários para a boa realização das tarefas;
- A estimulação e a relevância do trabalho de equipa;
- A liberdade dada aos colaboradores, na altura de responderem a diferentes situações;
- A definição dos objetivos pela Direção, o que leva a um planeamento prévio das tarefas a serem realizadas e a redução de imprevistos;
- O reconhecimento pelo bom trabalho realizado, o que encoraja e anima os colaboradores;
- A preocupação com as questões ambientais, de modo a reduzir o impacto ambiental e os custos associados;
- A prevenção dos riscos de saúde e acidentes
- A união de esforços para alcançar um desempenho global positivo.

3) Elaborar o diagnóstico organizacional;

A avaliação do diagnóstico organizacional foi conseguida, através da informação extraída dos questionários, onde se analisaram os pontos fortes, pontos fracos e áreas que deveriam ser melhoradas, para um desempenho do setor hoteleiro sustentável e de excelência.

4) Reconhecer as áreas que carecem de um maior cuidado nas organizações que irão ser objeto de estudo.

Pela maioria das respostas obtidas, através dos questionários, percebe-se que nas organizações do setor hoteleiro, existem algumas áreas que carecem de uma maior atenção, tais como:

- A área dos recursos humanos, nomeadamente, as condições salariais e as regalias; a delegação de mais responsabilidades; o estreitamento de relações profissionais; o acompanhamento e interesse pelo trabalho dos colaboradores.
- A área da formação, nomeadamente, a contratação de entidades formadoras, uma vez que os responsáveis podem não dispor de conhecimentos suficientes que abordem as necessidades de formação.

Desta forma, verificou-se que os objetivos previamente definidos foram alcançados, uma vez que se conseguiu responder aos objetivos específicos e as perguntas de partida. Para o efeito, ao longo do presente estudo, foram abordados aspectos que demonstraram que o Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta de gestão adequada para autoavaliar o diagnóstico organizacional e reconhecer as áreas que colaboram na melhoria do sistema de gestão da qualidade.

As conclusões finais que se podem extrair do presente estudo são:

- A maioria dos colaboradores respondentes trabalha nos hotéis de 3 estrelas e em outro tipo de hotéis;
- A maioria de chefes, diretores e gerentes respondentes trabalha nos hotéis de 4 e 5 estrelas;
- As percepções da Direção (CDG) são mais elevadas do que as percepções dos colaboradores (AAR);
- A variável com a média mais alta, nos dois cargos, situa-se no Trabalho de Equipa, isto é, ambos os cargos concordam que o trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, e que o mesmo é estimulado pelos responsáveis hierárquicos;
- A variável com a média mais baixa, nos dois cargos, situa-se na Satisfação dos Colaboradores, isto é, ambos os cargos discordam que o número de faltas ao trabalho e que o número de contratação de novos colaboradores seja elevado, o que corresponde a um bom indício, pois a taxa de absentismo é reduzida e só são contratados colaboradores, quando necessário;
- Existe interação entre as médias das respostas, dos dois cargos e a classificação dos hotéis, ou seja, as médias das respostas do CDG e do AAR são semelhantes, segundo a classificação dos hotéis em que trabalham;
- Não existe interação entre as médias das respostas, dos dois cargos e os cargos que os respondentes ocupam nos hotéis, isto é, o grau de concordância difere consoante o cargo que os respondentes ocupam dentro dos hotéis.

Ao verificar estas diferenças de percepções, pode-se afirmar que a implementação da gestão da qualidade pode não ser facilmente exequível, uma vez que, apesar de ambos estarem predispostos a um nível moderado, para a mudança para a qualidade total, a tendência é os diretores estarem mais preparados do que os colaboradores. Isto é perceptível, através dos diversos testes efetuados, e das médias das afirmações serem mais elevadas no grupo CDG, do que no grupo AAR.

## **VI.2 Limitações do Estudo**

Como todo e qualquer trabalho de investigação, o presente estudo também se deparou com algumas limitações, durante o decorrer do mesmo, pois não é fácil lidar com realidades organizacionais, em tempos conturbados de crise.

Uma das principais limitações foi a aplicação do inquérito por questionário, uma vez que era ideia inicial, a sua aplicação pessoalmente, mas como tal não foi exequível teve que ser aplicado, através do Google Docs. Face às limitações da metodologia utilizada, os resultados não puderam ser generalizados, o que segundo Fortin (2003), não contribui em muito, para o avanço do conhecimento científico.

Outra das limitações prende-se com a junção dos cargos ocupados pelos colaboradores respondentes (grupo CDG e grupo AAR), já que analisado de outra forma, seria uma amostra não representativa. Apesar destas limitações, os dados do estudo foram validados, o que levou à concretização da presente dissertação.

## **VI.3 Propostas de Investigação Futuras**

Depois de finalizado, o presente trabalho, existem algumas sugestões que seriam de interesse geral serem aprofundadas, pelas organizações do setor hoteleiro, tais como:

- Abranger uma amostra maior e mais diversificada, de modo a ser mais representativa da realidade do setor hoteleiro;
- Desenvolver outro instrumento de recolha de dados, que seja atrativo e de fácil aplicabilidade;
- Aprofundar melhor as questões sobre a qualidade, dando se necessário uma pequena formação, com os conceitos-chave sobre a temática, que irá ser objeto de estudo;
- Aplicar outros modelos da qualidade, tais como: o SERVQUAL ou elaborar um modelo relacionado, concretamente, com a área do turismo.
- Tentar aplicar a Lógica do RADAR, uma vez que existem poucos estudos nesse âmbito e seria interessante enquadrar o Modelo de Excelência da EFQM, as variáveis da gestão da qualidade total e os elementos da Lógica RADAR, pois só assim dessa forma se avaliarão de forma eficaz e eficiente, a relevância, a utilidade e o desempenho conseguido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, C., & Nohara, J. (2009). *Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma.* (3. Edição). São Paulo: Atlas.
- António, N., & Teixeira, A. (2009). *Gestão da qualidade de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM.* Lisboa: Edições Sílabo.
- Arasli, H. (2002). Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: An empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 13 (3), 347-364.
- Arnett, D., Laverie, D., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Associação Portuguesa para a Qualidade. (2012). Disponível em: <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=139>, em 12-10-2013.
- Balbastre-Benavent, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: Una investigación de carácter exploratorio.* (Tese de Doutoramento, Universidad de Valencia, Facultat d'Economía, Departament de Dirección de Empresas).
- Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, T. (2011). The strategy formation process in the EFQM excellence model: A critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (7), 727-742.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação.* Lisboa: Edições Silabo.
- Barbosa-Lavarda, R.; Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2009). El Modelo EFQM de Excelencia como facilitador de la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia: un estudio de caso. In *TMQ – Qualidade: A Qualidade numa Perspetiva Multi e Interdisciplinar*, 0, (123-146). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barrett, B., & Waddell, D. (2001). Quality culture and its impact on quality performance. In *The 5º International and 8º National Research Conference on Quality and Innovation Management*. The Euro-Australian Cooperation Centre, Victoria, 1-11.
- Beer, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: The role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*, 34 (4), 623-642.

- Brady, M.; Cronin, J., & Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55 (1), 17-31.
- Branco, R. (2008). *O movimento da qualidade em Portugal: O contributo da gestão da qualidade para a gestão global das organizações*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Breiter, D., & Bloomquist, P. (1998). TQM in American Hotels: An analysis of application. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), 26-33.
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: An application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17 (3), 191-201.
- Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira*. (9<sup>a</sup> Edição). Caxias do Sul: EDUCS.
- Cetron, M. (2001). The world of today and tomorrow: The global view. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.). *Tourism and Hospitality in the 21st century*, (18-28). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Chen, W.-J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.
- Claver, E., Tarí, J., & Molina, J. (2003). Critical factors and results of quality management: An empirical study. *Total Quality Management*, 14 (1), 91 – 118.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., & Shepherd, R. (2008). *Turismo, princípios e prática*. (3<sup>a</sup> Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Cortés, E., Moliner, J., Guilló, J. & Azorín, J. (2006). La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero. *Papers de Turisme*, 40, 31-47.
- Costa, H., Costa, C., Breda, Z., Caçador, S., Carvalho, I., & Vieira, R. (2013). Women in Brazil with Higher Education in tourism: Preliminary results of the gentour project. *Revista Turismo & Desenvolvimento – Universidade de Aveiro*, 19, 53-66.
- Costen, W., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (3), 273-284.
- Cota, B. (2006). *Manual e marketing de serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free. The art of making quality certain*. New York: Hodder & Stoughton.
- Cunha, L. (2013). *Economia e política do turismo*. (3<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Lidel.
- Dale, B. (2003). *Managing quality*. (4<sup>a</sup> Edição). Blackwell Publishing.

- Day, A., & Peters, J. (1994). Rediscovering standards: Static and dynamic quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1/2), 81-84.
- Dean, J. & Bower, D. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academic of Management Review*, 19 (3), 392–418.
- Decreto-Lei nº 15/2014 de 23 de Janeiro. Diário da Republica nº 16/2014 – I Série A. Ministério da Economia. Lisboa.
- Deery, M., & Jago, L. (2001). Hotel management style: A study of employee perceptions and preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 325-338.
- Deloitte. (2014). *Atlas da Hotelaria 2014*. (9<sup>a</sup> Edição), retirado de <http://atlasdahotelaria.com/2014/>, em 10-06-2014.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. M.I.T, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Domingues, I. (2003). *Gestão da qualidade nas organizações industriais: Procedimentos, práticas e paradoxos*. Oeiras: Celta Editora.
- Ehrlich, C. (2006). The EFQM - Model and work motivation. *Total Quality Management*, 17 (2), 131–140.
- Eurico, S., Silva, J., & Valle, P. (2012). Recursos humanos qualificados no turismo: Fatores de diferenciação nos polos de desenvolvimento turístico do Oeste e de Leiria-Fátima. *Tourism & Management Studies*, 8, 30-40.
- European Foundation for Quality Management. (2012), retirado de <http://www.efqm.org/>, em 10-09-2013.
- Evans, R. & Lindsay, M. (2002). *The management and control of quality*. (5<sup>a</sup> Edição). Cincinnati, OH: South-Western, Thomson Learning.
- Finn, M., Walton, M., & Elliott-White, M. (2000). *Tourism and leisure research methods: Data collection, analysis, and interpretation*. Harlow: Longman.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Four Seasons. (2013). *Learning and development*, retirado de <http://jobs.fourseasons.com/workingatfourseasons/learninganddevelopment/Pages/LearningandDevelopment.aspx>, em 16-01-2014.
- Frei, F. (2008). The four things a service business must get right. *Harvard Business Review*. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/search.Search.html?type=publication&query=The%20four%20things%20a%20service%20business%20must%20get%20right&tabViewId=541833c1d4c11886348b460e&previous=researcher>, em 16-01-2014

- García, R. (2002). Ciência e investigação: Uma reflexão antropológica. In *Caderno de Pesquisa. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação*, 1 (1). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Gesell, I. (2006). Tools for transformation, improving team performance through improvisation theater theory and techniques. *The Journal for Quality and Participation*, 29 (3), 14-19.
- Go, F., & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21 (1), 79-88.
- Gouthier, M., Giese, A., & Bartl, C. (2012). Service excellence models: A critical discussion and comparison. *Managing Service Quality*, 22 (5), 447 – 464.
- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Green, F. (2006). Six-Sigma and the revival of TQM. *Total Quality Management*, 17 (10), 1281 – 1286.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D., & O’Leary, J. (2006). The transformation of consumer behaviour. In *Tourism Business Frontiers (Consumers, Products and Industry)*. (D. Buhalis & C. Costa Ed), (9-18). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 252-254.
- Gryna, F. (2001). *Quality planning and analysis*. (4<sup>a</sup> Ed). New York: McGraw-Hill.
- Hall, C. (2005). The future of tourism research. In *Tourism research methods: Integrating theory with practice*. Ritchie, B. W., Burns, P., Palmer, C. Eds., (221-229). London: CABI Publishing.
- Hall, C., Swart, W., & Duncan, S. (2012). Balancing customer needs and standards in higher education. In *Quality approaches in higher education – New perspectives on customer focus by American Society for Quality*, 3 (1), 2 – 7.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2010). Singapore airlines’ balancing act. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 145–149.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Essentials of strategic management. (3<sup>a</sup> Edição). South-Western: Cengage Learning. Disponível em:

[http://www.cengagebrain.com.mx/content/hill25196\\_1111525196\\_02.01\\_chapter01.pdf](http://www.cengagebrain.com.mx/content/hill25196_1111525196_02.01_chapter01.pdf), em 17-10-2013.

Hjalager, A. (2001). Quality in tourism through the empowerment of tourists. *Managing Service Quality*, 11 (4), 287-295.

Hu, M.-L., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41–50.

Hu, H-H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study. *The Service Industries Journal*, 29 (2), 111-125.

Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743-757.

Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2014a). *Estatísticas de turismo*, Lisboa-Portugal. Disponível em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES\\_pub\\_boui=210766790&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=210766790&PUBLICACOESmodo=2), em 16-01-2014.

Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2014b). *Estatísticas do emprego – 2º Trimestre de 2014*, Lisboa-Portugal. Disponível em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES\\_pub\\_boui=210767753&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=210767753&PUBLICACOESmodo=2), em 16-01-2014.

Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo. (2014). Oportunidades e desafios dos destinos turísticos. In *IX Fórum Internacional do Turismo*. Disponível em: <http://www.ipdt.pt/index.php>, em 10-06-2014.

Jennings, G. (2005). Interviewing: A focus on qualitative techniques. In *Tourism Research Methods: Integrating theory with practice*. (B. W. Ritchie, P. Burns and C. Palmer Eds.), 99-117. Wallingford: Cabi Publishing.

Juran, J., & Gryna, F. (1988). *Quality control handbook*. (4ª Edição). New York: McGraw-Hill.

Kearns, P. (2004). How strategic are you? The six “killer” questions. In *Strategic HR Review*, 3 (3), 20–23.

Ko, Y., & Pastore, D. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13 (3), 158-166.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2013). *Marketing for hospitality & tourism*. (6ª Edição). New Jersey: Prentice Hall.

- Lashley, C., Morrison, A., & Randall, S. (2005). More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12 (1), 80–92.
- Lemak, D., & Reed, R. (2000). An application of Thompson's typology to TQM in service firms. *Journal Of Quality Management*, 5 (1), 67–83.
- Leonard, D., & McAdam, R. (2003). An evaluative framework for TQM dynamics in organizations. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (6), 652–677.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à gestão de organizações*. (3<sup>a</sup> Edição). Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de gestão da qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- MacDonald, J. (1994). *A gestão da qualidade total com sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Mariné, F., & Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Maroco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (6<sup>a</sup> Edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marras, J. (2005). Gestão de pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Editora Futura.
- Martín, D. (2000). Metodología de calidad en turismo. In *Turismo Comercialización de Productos, Gestión de Organizaciones, Aeropuertos y Protección de la Naturaleza – II Congreso Universidad y Empresa* 429-447. Valencia: Tirant lo Blanc
- Maurer, R. (2006). 12 Steps that can build support for change. *The Journal of Quality & Participation*, Spring, 21-22.
- McAdam, R., & Welsh, W. (2000). A critical review of the business excellence quality model applied to further education colleges. *Quality Assurance in Education*, 8 (3), 120-130.
- McAdam, R., & Leonard, D. (2005). A TQM dynamics perspective on Baldrige and Business Excellence Model comparisons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (6), 771–791.
- McDougall, G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of services marketing*, 14 (5), 392–410.
- Messenger, S., & Atkins, T. (1994). The prudential experience of total quality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1/2), 37-41.

- Middleton, V. (2002). *Marketing de turismo: Teoria e prática*. (3<sup>a</sup> Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- National Institute of Standards and Technology. (2013). Baldrige Performance Excellence Program. *2013-2014 Criteria for Performance Excellence*. Disponível em: [http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm), em 16-01-2014.
- Nebel, E. (1991). *Managing hotels effectively: Lessons from outstanding general managers*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Noone, B., Kimes, S., & Renaghan, L. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2 (1), 7-21.
- Okes, D., & Westcott, R. (2001). *The certified quality manager handbook*. (2<sup>a</sup> Edição). Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Olorunniwo, F., & Hsu, M. (2006). A tipology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services. *Journal of Services Marketing*, 16 (2), 106-123.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37 (2), 380-394.
- Page, J., & Connell, J. (2006). *Tourism: A modern synthesis*. (2<sup>a</sup> Edição). London: Thomson Learning.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Pereira, A. & Patrício, T. (2013). *SPSS: guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. (8<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Sílabo.
- Pérez. A. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid: OMT
- Perles, G. (2002). The ethical dimension of leadership in the programmes of Total Quality Management. *Journal of Business Ethics*, 39, 59-66.
- Pires, A. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade – Ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. (1<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Piskar, F., & Dolinsek, S. (2006). Implementation of ISO 9001: From QMS to business model. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (9), 1333-1343.
- Poksinska, B; Dahlgaard, J., & Antoni, Marc. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 14 (5), 297-306.

- Prajogo, D. & Sohal, A. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance. An empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (8), 901–918.
- Presbury, R., Fitzgerald, F., & Chapman, R. (2005). Impediments to improvements in service quality in luxury hotels. *Managing Service Quality*, 15 (4), 357-373.
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *Desafios do turismo em Portugal (2014)*. Disponível em:[http://www.pwc.pt/pt\\_PT/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc\\_desafios\\_do\\_turismo.pdf](http://www.pwc.pt/pt_PT/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf), em 10-06-2014.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (2<sup>a</sup> ed.) Lisboa: Gradiva.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2009). Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry. *Service Business*, 3 (4), 359-372.
- Reed, R., Lemark, D., & Mero, N. (2000). Total Quality Management and sustainable competitive management. *Journal of Quality Management*, 5, 5-26.
- Registo Nacional de Turismo. (2014). *Consulta ao registo*. Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAVT/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>, em 16-01-2014.
- Rey, M., Camacho, M., Jiménez, J., & Bonilla, J. (2004). *Fundamentos de Marketing Turístico*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Ritz-Carlton. (2013). *Ritz-Carlton service values*. Disponível em: <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/GoldStandards.htm#service>, em 16-01-2014.
- Rosas, E., Marqués, D. & Uribe, B. (2012). Liderazgo, resultados clave y competencias directivas del sector turístico guanajuatense y su relación con las características organizacionales. In *XVII Congreso Internacional de Contaduría , Administración y Informática*, México. Disponível em: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xvii/docs/E12.pdf>
- Sá, P., & Abrunhosa, A. (2007). The role of TQM practices in technological innovation: the Portuguese footwear industry case. *Total Quality Management*, 18 (1/2), 57-66.
- Salleh, A., Ariffin, A., Poon, J. & Aman, A. (2009). *Services management and marketing: Studies in Malaysia*. Graduate School of Business, Bangi.
- Saraiva, M. (2004). *Gestão da Qualidade Total – Uma proposta de implementação no Ensino Superior Português*. (Tese de Doutoramento). ISCTE Business School, Lisboa.

- Saraiva, M., & Rolo, A. (2009). Qualidade e inovação: Principais implicações nas organizações portuguesas. In *TMQ – Qualidade: A Qualidade numa Perspetiva Multi e Interdisciplinar*, 0, (95-121). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sharma, A., & Talwar, B. (2007). Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic Philosophy. *Measuring Business Excellence*, 11 (3), 4-20.
- Snell, S., & Jr, J. (1992). Integrated manufacturing and human resources management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*. 35 (3), 467-504.
- Smith, M. & Duffy, R. (2003). *The ethics of tourism development*. London: Routledge.
- Soriano, D. (1999). Total Quality Management: Applying the European Model to Spain`s Urban Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (1), 54-59.
- Smith, D., & Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37 (2), 189-198.
- Sozuer, A. (2011). Self-assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1090-1097.
- Summers, S. (2005). *Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Tarí, J. (2001). Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de calidad. In *Forum Calidad*, 127, 34-38.
- Tarí, J. & Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*, 92 (3), 267–280.
- Tsaur, S., & Lin, Y. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25 (4), 471-481.
- Turismo de Portugal. (2014a). *Os resultados do turismo*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/2.%C2%BA%20Trim%20e%201.%C2%BA%20Sem%20%20202014%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>, em 02-09-2014.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5 (2), 247-272.

- Varki, S., & Colgate, M. (2001). The role of price perceptions in an integrated model of behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 3 (3), 232 – 240.
- Veal, A. (1992). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. Harlow, Essex: Longman.
- Vijandea, M., & González, L. (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review – Actualidad Económica*, 76-89.
- Vokurka, J., Stading, L., & Brazeal, J. (2000). A comparative analysis of national and regional quality awards. *Quality Progress*, 33 (8), 41-49.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (2), 166-197.
- Wang, J-Z., & Wang, J. (2009). Issues, challenges, and trends that the hospitality industry is facing. *Management Science and Engineering*, 3 (4), 53–58.
- Wang, C-H., Chen, K-Y. & Chen, S-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 119-129.
- Watkins, D. (2006). Reflections on the future of quality. *Quality Progress*, 39 (1), 23-28.
- Weiermair, K. (2000). Quality assessment and measurement in tourism: Issues and problems. In *Workshop Quality in tourism from patterns to indicators*. (397-409). Universidade do Algarve, Faro.
- White, G., Samson, P., Rowland-Jones, R., & Thomas, A. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *The TQM Journal*, 21 (3), 273-283.
- Williams, C., & Buswell, J. (2003). *Service quality in leisure and tourism*. Wallingford: Cabi Publishing.
- Williams, R., Bertsch, B., Wiele, A., Iwaarden, J., & Dale, B. (2006). Self-assessment against business excellence models: A critique and perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (10), 1287 – 1300.
- Wilson, D., & Collier, D. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldridge National Quality Award Causal Model. *Decision Sciences*, 31 (2), 361- 383.

- Wongrassamee, S., Simmons, J., & Gardiner, P. (2003). Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7 (1), 14-29.
- Woods, M., & Deegan, J. (2003). A warm welcome for destination quality brands: the example of the Pays Cathare Region. *International Journal of Tourism Research*, 5 (4), 269-282.
- World Economic Forum. (2014). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, retirado de <http://www.weforum.org/>, em 16-01-2014.
- Wu, H-J., & Liang, R-D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 586-593.
- Yang, C-C. (2007). Establishment of a quality-management system for service industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (9), 1129–1154.
- York, K., & Miree, C. (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, 22, 291-311.
- Yusof, S., & Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: Review and case study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (6), 634-655.
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), 472-491.
- Zhu, Z. (1999). A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. *Total Quality Management*, 10 (2), 291-297.



## **APÊNDICES**





## QUESTIONÁRIO – EFQM nos Servicos Hoteleiros

Este estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora e tem como **objetivo** recolher dados, que possibilitem efetuar uma autoavaliação do desempenho organizacional e a existência de algumas práticas relacionadas com a qualidade, tendo por base o Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management).

Este questionário é **de natureza confidencial e anónima**, as suas respostas serão mantidas em **sigilo** e serão utilizadas apenas para fins estatísticos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretende-se saber apenas a sua opinião **pessoal e sincera**. Por favor, colabore connosco!

Considerando a QUALIDADE na sua organização, assinale por favor, com uma cruz (X) a opção que mais se adequa à realidade do Estabelecimento Hoteleiro.					
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	
Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (lojas, produtos de limpeza, etc) .....					
Os salários são considerados satisfatórios .....					
As condições de trabalho agradam aos seus colegas .....					
Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades) .....					
As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas .....					
O número de faltas ao trabalho é elevado .....					
O número de contratação de novos colaboradores é elevado .....					
Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel .....					
Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas .....					
A formação dos gerentes é adequada .....					
A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel .....					
O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos .....					
O trabalho de equipa é estimulado .....					
A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas .....					
As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites .....					
Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho .....					
Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho .....					
Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas .....					
Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção ....					
Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades .....					
A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas .....					
A Direção define claramente os objetivos de cada departamento .....					
A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas .....					
A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes .....					
A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel .....					
A Direção lidera dando um bom exemplo .....					
A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel .....					
A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc) .....					
A Direção ouve as sugestões dos colaboradores .....					
O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais ....					
Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel .....					
O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo .....					

<b>Recomendaria/aconselharia este estabelecimento a outras pessoas?</b>	Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
---	---------------------------	---------------------------

**Em breves palavras, diga-nos os atributos/aspetos positivos e os que gostaria de ver melhorados, em relação a este estabelecimento hoteleiro:**

Atributos/aspetos positivos	Atributos/aspetos a melhorar

### Caraterização do Respondente

Género	Masculino <input type="radio"/>	Feminino <input type="radio"/>
Idade	anos	
Estado Civil	Solteiro (a) <input type="radio"/> Casado (a) <input type="radio"/> União de Facto <input type="radio"/> Separado (a) <input type="radio"/> Divorciado (a) <input type="radio"/> Viúvo (a) <input type="radio"/>	
Habilidades Literárias	_____	
Tem formação na área do Turismo	Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
Cargo Exercido	_____	
Nº de tempo ao serviço	anos	

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014



O questionário termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

## Apêndice 2 - Análise das Variáveis do Questionário

A seguir irão ser analisados, com recurso à média e desvio-padrão, os fatores que influenciam o sucesso da qualidade total relacionados com as 32 afirmações do questionário. Para o efeito foram agrupadas em sete conjuntos, como se pode verificar nas Tabelas 52 à Tabela 58.

Na Tabela 52, a afirmação com a média mais alta é a questão Q1, “Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis” ( $M=4,27$ ), por sua vez a média mais baixa situa-se na questão Q6, “O número de faltas ao trabalho é elevado” ( $M=1,53$ ). No que se refere ao desvio-padrão, quanto maior o seu valor maior a dispersão das afirmações em relação à Satisfação dos colaboradores e mais afastadas da média estas se encontram, ou seja, neste caso as questões Q1 e Q6 têm resultados mais homogéneos, sendo na questão Q2 onde há maiores dispersões nas respostas dos questionários, ou seja, mais afastadas da média estas questões se encontram. Os colaboradores responderam, na sua maioria, que dispunham dos instrumentos e equipamentos necessários para a execução de um bom trabalho.

**Tabela 52 – Análise do fator Satisfação dos colaboradores**

Fatores	Perguntas	Estatísticas descritivas	
		Média	Desvio-padrão
Satisfação	Q1	4,27	0,91
	Q2	3,15	1,15
	Q3	3,52	1,04
	Q4	3,40	1,14
	Q5	3,55	1,10
	Q6	1,53	0,99
	Q7	2,18	1,14
	Média	3,09	

**Fonte:** Elaboração própria

Dos resultados apresentados na Tabela 53, verifica-se que a questão com a média mais alta é a questão Q11, “A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do hotel” (3,96). Por sua vez, a média mais baixa situa-se na questão Q9, “Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas” (2,61). No que se refere ao desvio-padrão, a questão Q11 tem resultados mais homogéneos, sendo na questão Q8 e Q9 onde há maiores dispersões nas respostas dos questionários, ou seja, estas questões encontram-se mais afastadas da média. Os colaboradores respondentes consideram que os responsáveis só contratam novos colaboradores, consoante as necessidades e os objetivos previstos e não concordam muito com o fato

dos hotéis não solicitarem formação a entidades externas.

**Tabela 53 – Análise do fator Formação**

Fatores	Perguntas	Estatísticas descritivas	
		Média	Desvio-padrão
<b>Formação</b>	Q8	3,23	1,38
	Q9	2,61	1,46
	Q10	3,47	1,27
	Q11	3,96	0,99
	<b>Média</b>	<b>3,32</b>	

**Fonte:** Elaboração própria

Dos resultados apresentados na Tabela 54, verifica-se que a questão com a média mais alta é a questão Q12, “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos” (4,66). Por sua vez, a média mais baixa situa-se na questão Q13, “O trabalho de equipa é estimulado” (3,83). No que se refere ao desvio-padrão, a questão Q12 tem resultados mais homogéneos, sendo na questão Q13 onde há maior dispersão nas respostas dos questionários, ou seja mais afastada da média esta questão se encontra. Os colaboradores reconhecem que o trabalho de equipa é importante para a realização de um bom trabalho e que o mesmo é estimulado pelos responsáveis.

**Tabela 54 – Análise do fator Trabalho de equipa**

Fatores	Perguntas	Estatísticas descritivas	
		Média	Desvio-Padrão
<b>Trabalho de Equipa</b>	Q12	4,66	0,66
	Q13	3,83	1,08
	<b>Média</b>	<b>4,25</b>	

**Fonte:** Elaboração própria

Dos resultados apresentados na Tabela 55, verifica-se que a questão com a média mais alta é a questão Q14, “A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas” (3,58). Por sua vez, a média mais baixa situa-se na questão Q15, “As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites” (3,41). Os colaboradores afirmam que, quando os responsáveis atribuem tarefas aos colaboradores, estas são bem aceites, assim como, as críticas feitas ao trabalho.

**Tabela 55 – Análise do fator Sensibilidade à mudança**

Fatores	Perguntas	Estatísticas descritivas	
		Média	Desvio-Padrão
Sensibilidade à mudança	Q14	3,58	0,93
	Q15	3,41	0,87
	Média	4,25	

Fonte: Elaboração própria

Dos resultados apresentados na Tabela 56, verifica-se que a questão com a média mais alta é a questão Q16, “Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho” (3,40). Por sua vez, a média mais baixa situa-se na questão Q17, “Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho” (3,23). A maioria dos colaboradores participa mais nas decisões do trabalho, do que propriamente, no planeamento dos objetivos do trabalho.

**Tabela 56 – Análise do fator Participação**

Fatores	Perguntas	Estatísticas descritivas	
		Média	Desvio-Padrão
Participação	Q16	3,40	1,00
	Q17	3,23	1,08
	Média	3,32	

Elaboração: fonte própria

Dos resultados apresentados na Tabela 57, verifica-se que a questão com a média mais alta é a questão Q18, “Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas” (3,74). Por sua vez, a média mais baixa situa-se na questão Q20, “Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades” (3,05).

**Tabela 57 – Análise do fator Empowerment**

Fatores	Perguntas	Estatísticas descritivas	
		Média	Desvio-padrão
Empowerment	Q18	3,74	1,01
	Q19	3,07	1,23
	Q20	3,05	1,09
	Q21	3,34	1,11
	Média	3,30	

Fonte: Elaboração própria

Dos resultados apresentados na tabela, verifica-se que a questão com a média mais alta é a questão Q31, “Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel” (4,06). Por sua vez, a média mais baixa situa-se na questão Q30, “O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais” (3,13). No que se refere ao desvio-padrão, a questão Q32 tem resultados mais homogéneos, sendo nas questões Q22, Q27 e Q30, onde há maiores dispersões nas respostas dos questionários, ou seja mais afastadas da média estas questões se encontram.

**Tabela 58 – Análise do fator Liderança**

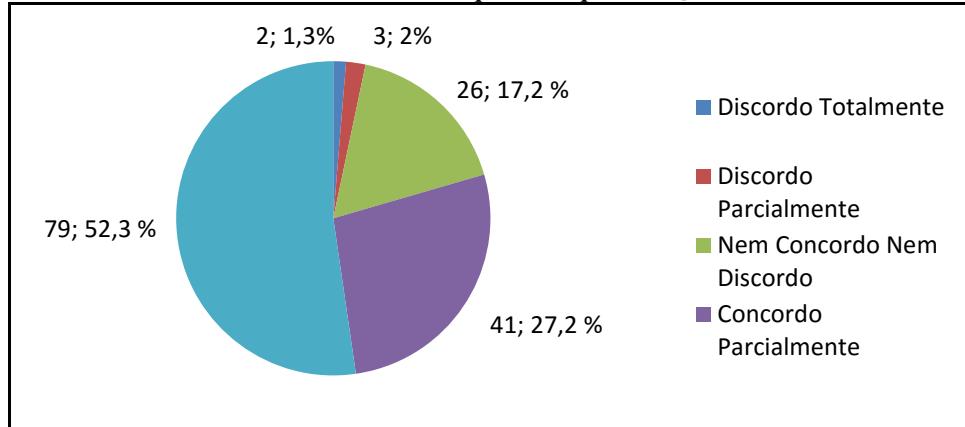
Fatores	Perguntas	Estatísticas descritivas	
		Média	Desvio-padrão
Liderança	Q22	3,59	1,25
	Q23	3,42	1,21
	Q24	3,96	1,07
	Q25	3,62	1,08
	Q26	3,55	1,27
	Q27	3,61	1,22
	Q28	3,89	1,05
	Q29	3,60	1,21
	Q30	3,13	1,32
	Q31	4,06	1,02
	Q32	4,05	0,94
	<b>Média</b>	<b>3,68</b>	

**Fonte:** Elaboração própria

### Apêndice 3 – Análise das Afirmações do Questionário

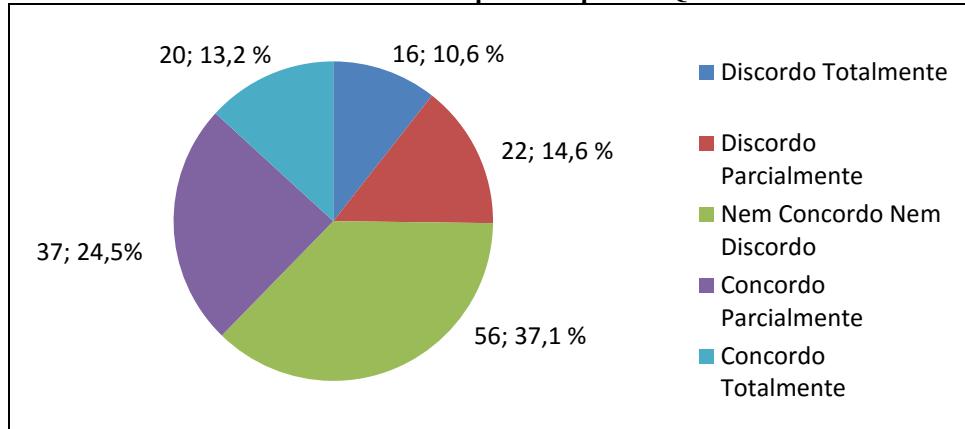
Uma vez analisados os fatores que influenciam o sucesso da qualidade total, uma parte das variáveis da presente investigação, de seguida irão ser discutidas as afirmações contidas no questionário, tendo por base as variáveis de estudo.

**Gráfico 12 – Frequências questão Q1**



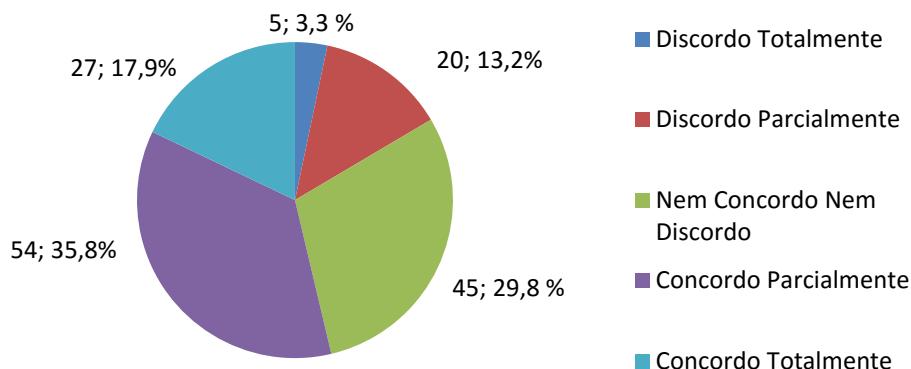
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 13 – Frequências questão Q2**



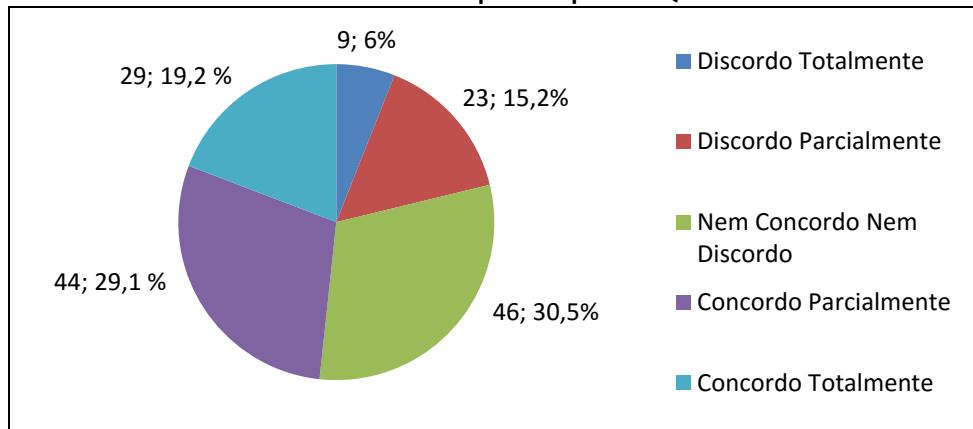
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 14 – Frequências questão Q3**



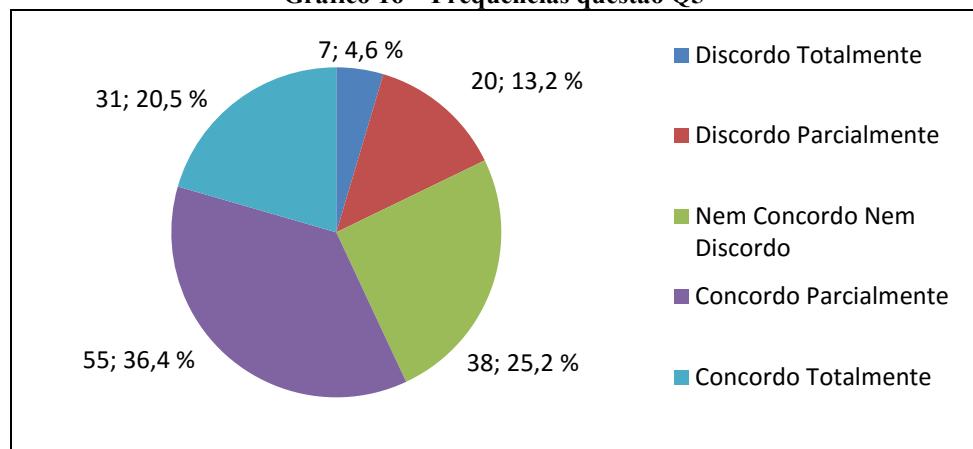
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 15 – Frequência questão Q4**



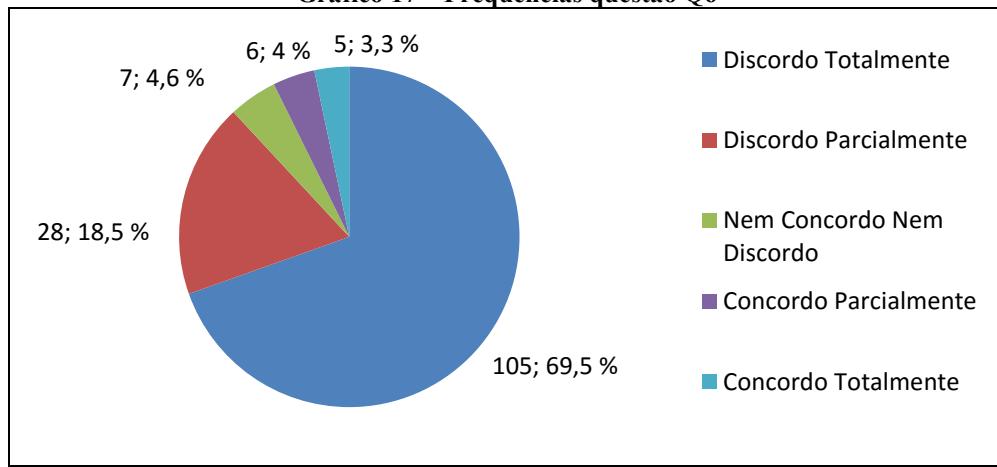
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 16 – Frequências questão Q5**



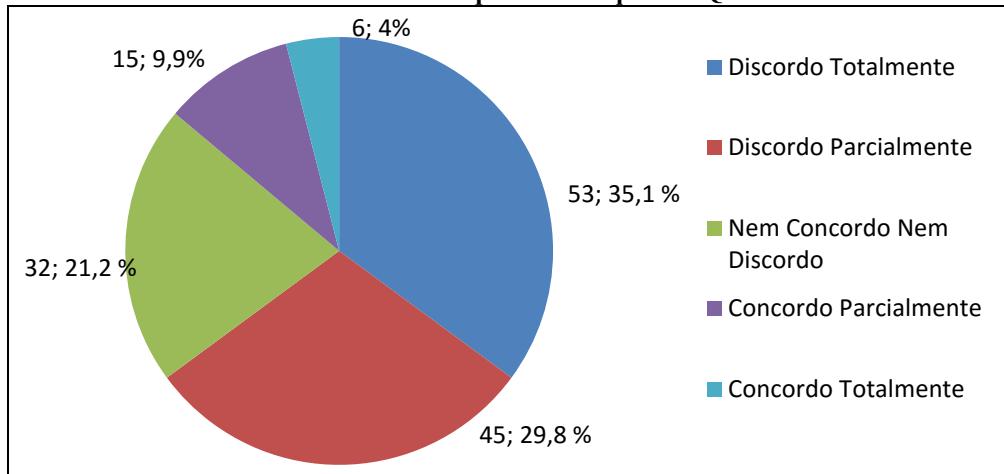
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 17 – Frequências questão Q6**



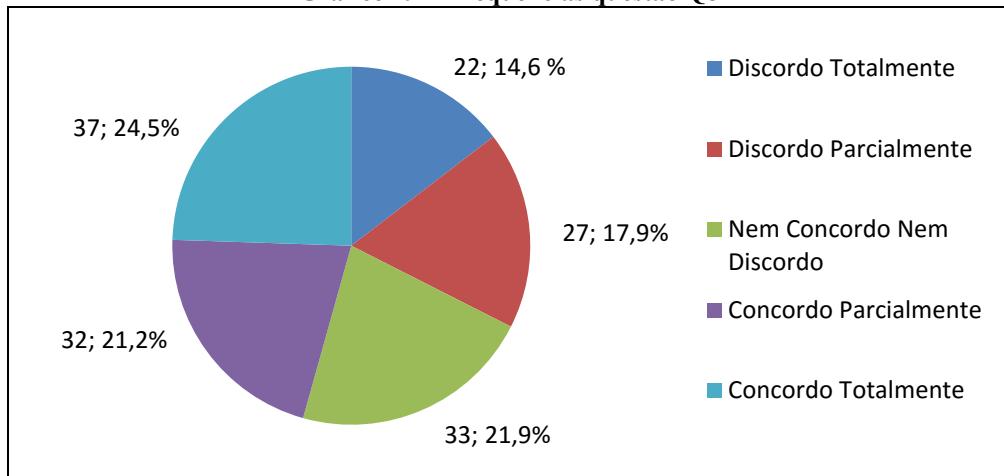
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 18 – Frequências da questão Q7**



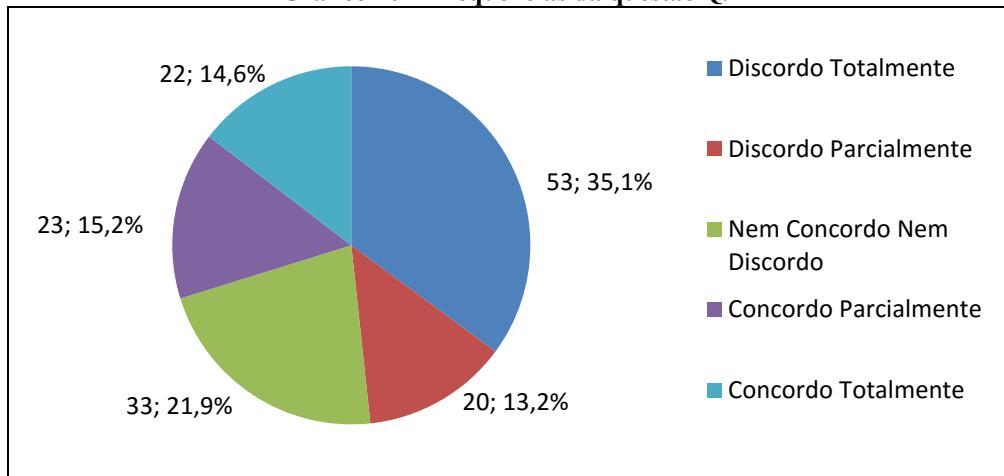
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 19 – Frequências questão Q8**



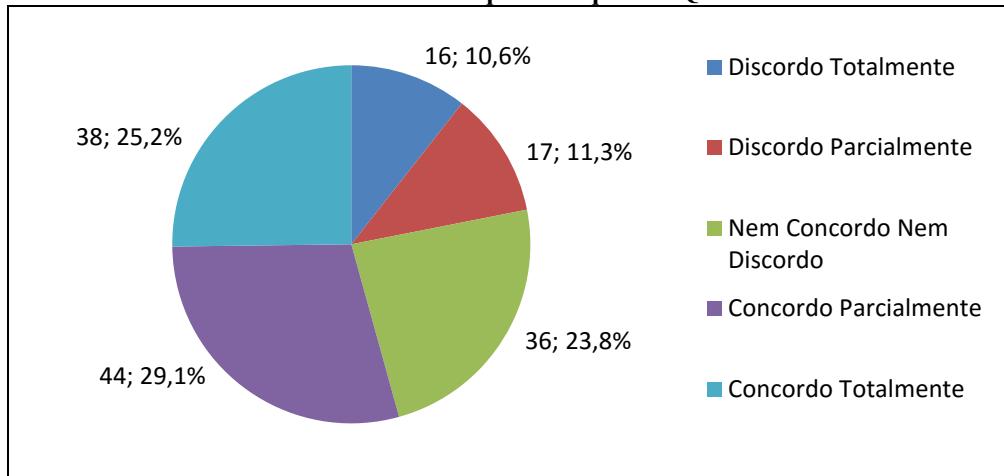
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 20 – Frequências da questão Q9**



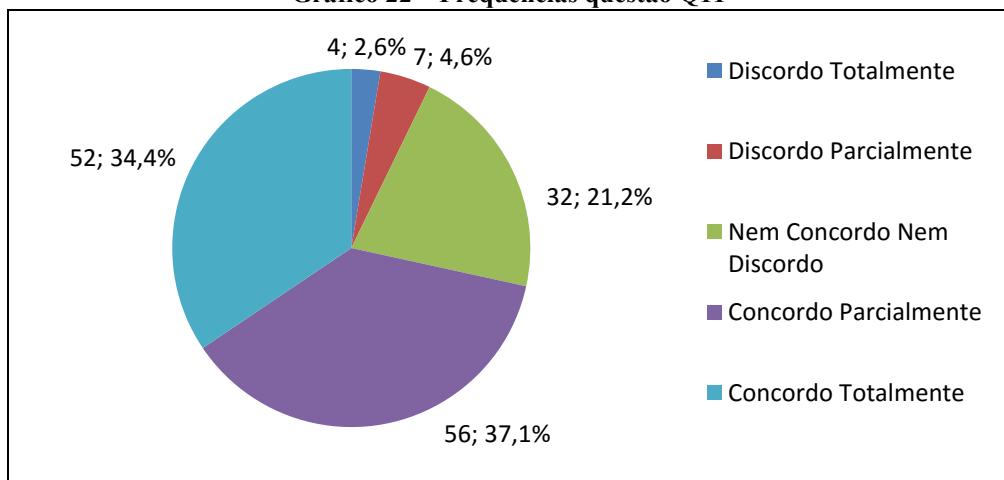
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 21 – Frequências questão Q10**



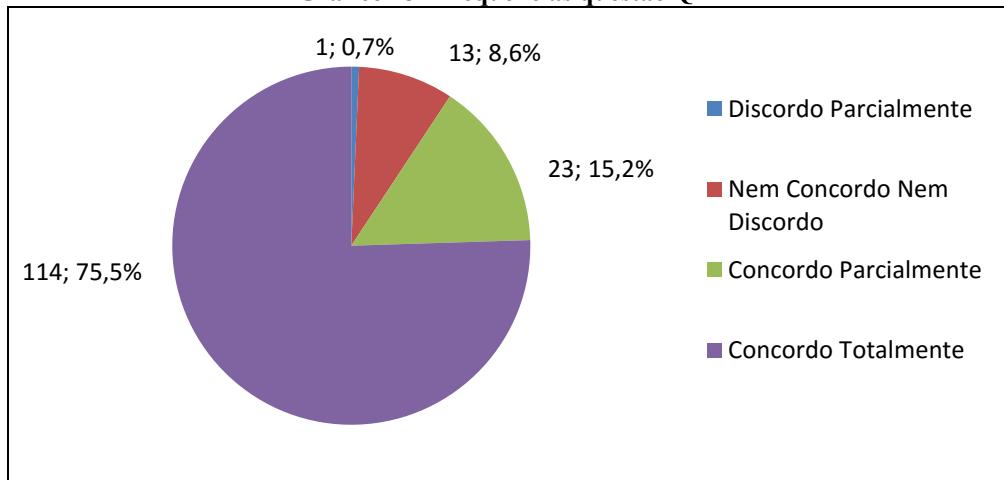
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 22 – Frequências questão Q11**



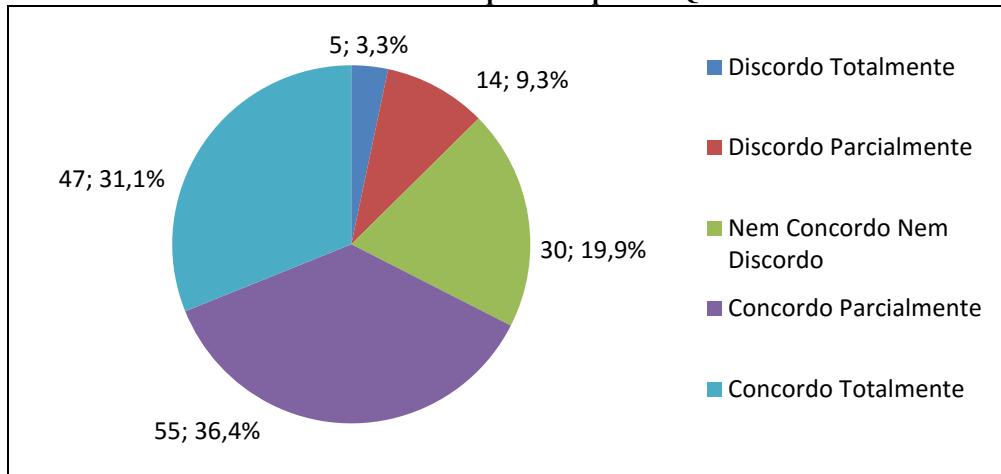
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 23- Frequências questão Q12**



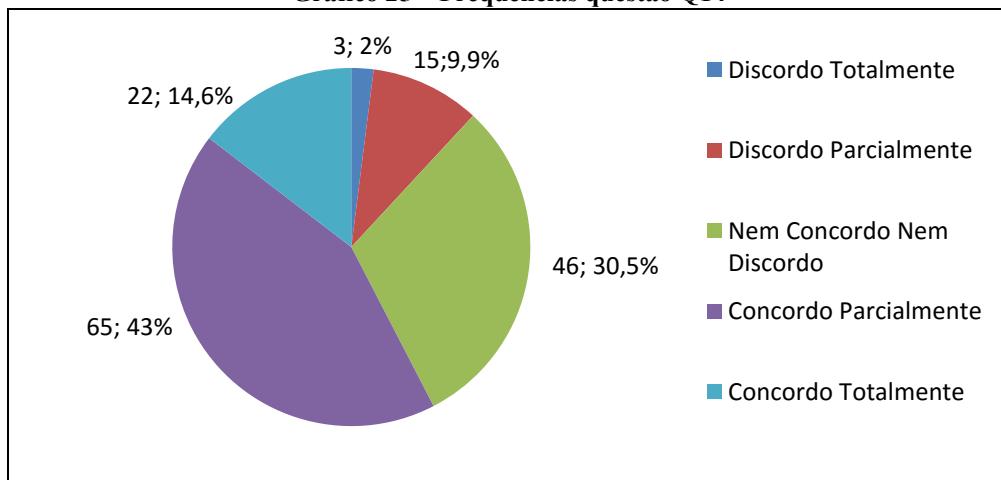
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 24 – Frequências questão Q13**



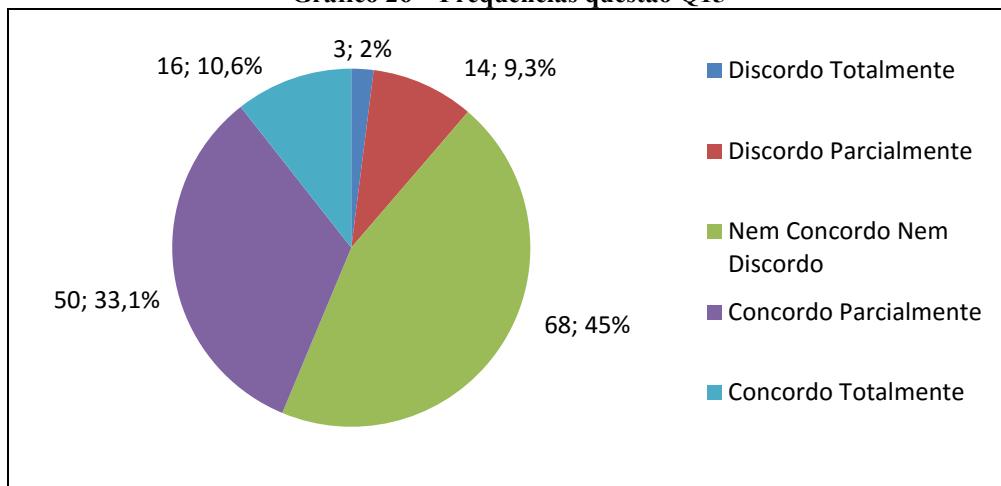
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 25 – Frequências questão Q14**



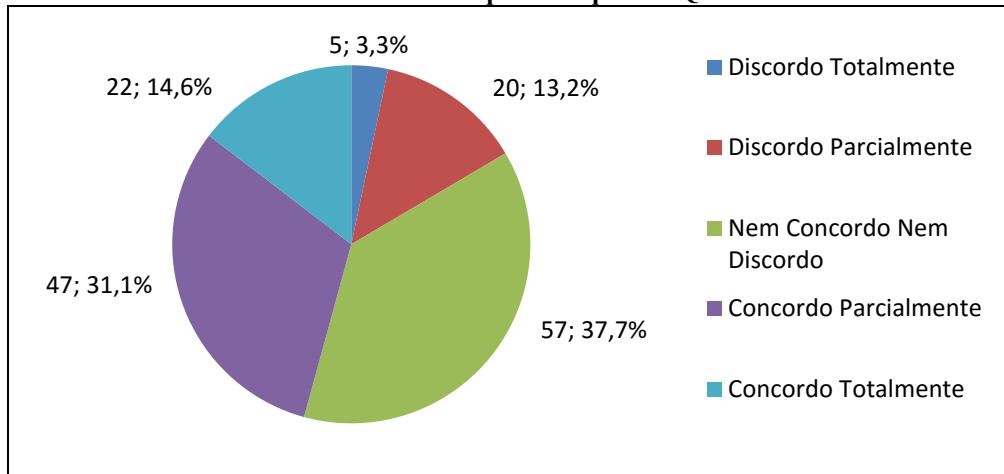
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 26 – Frequências questão Q15**



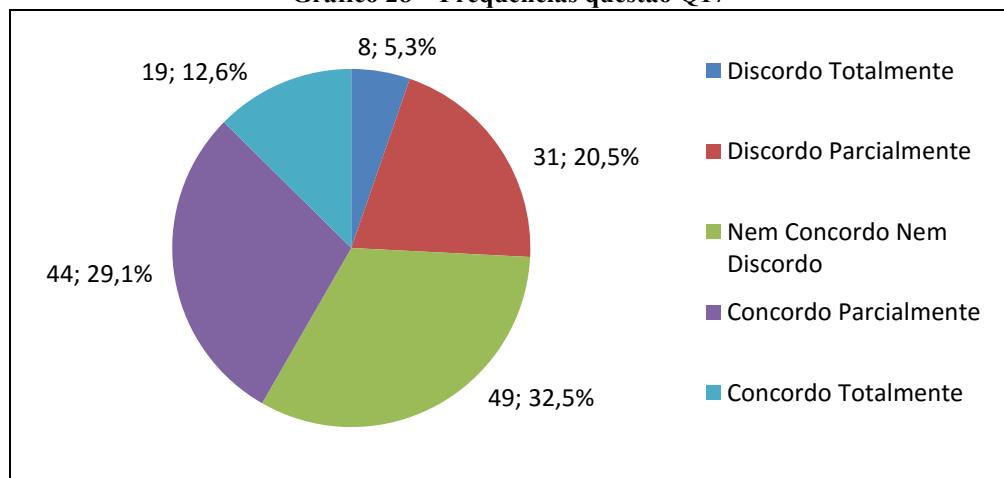
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 27 – Frequências questão Q16**



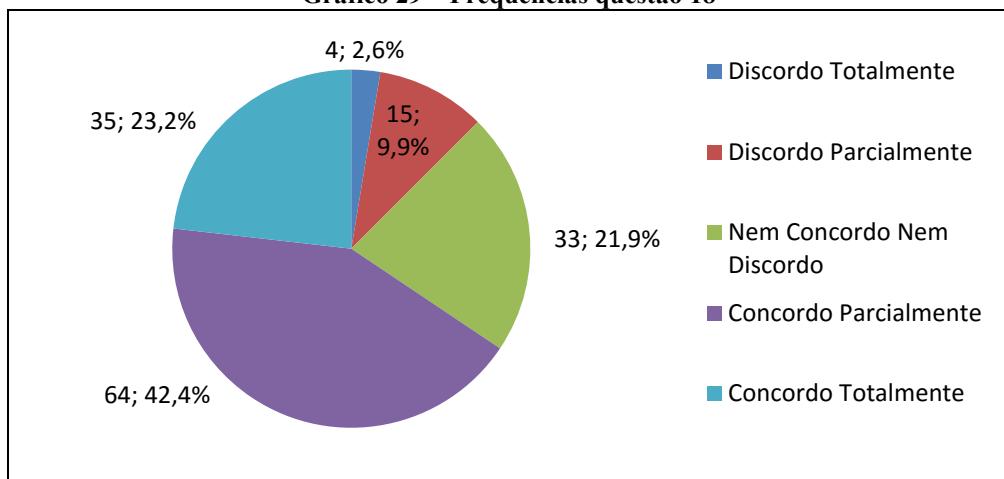
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 28 – Frequências questão Q17**



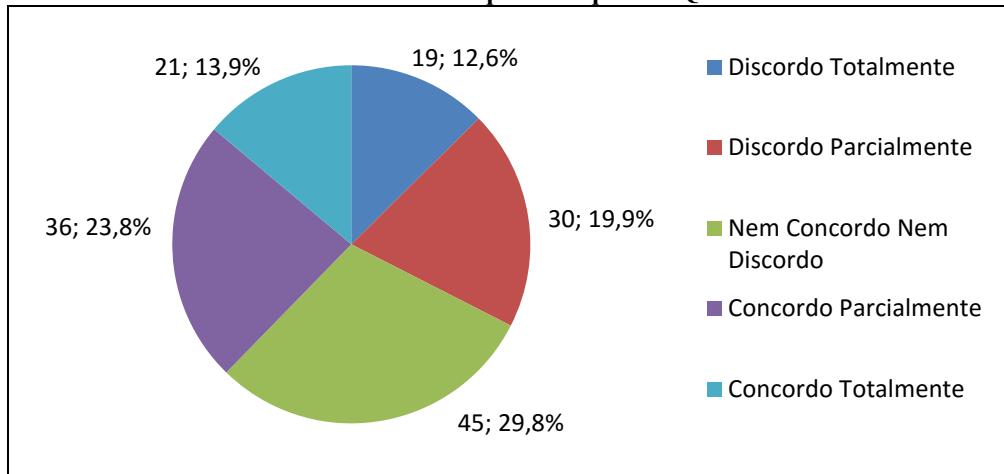
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 29 – Frequências questão 18**



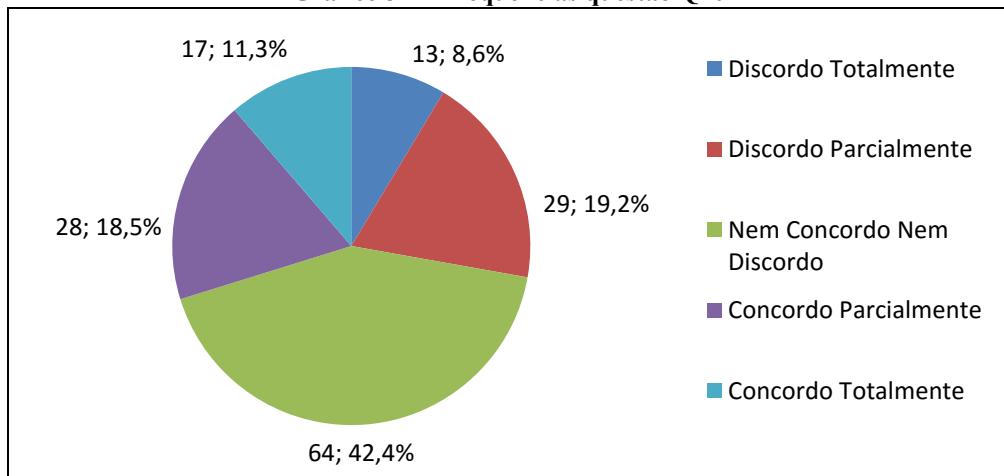
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 30 – Frequências questão Q19**



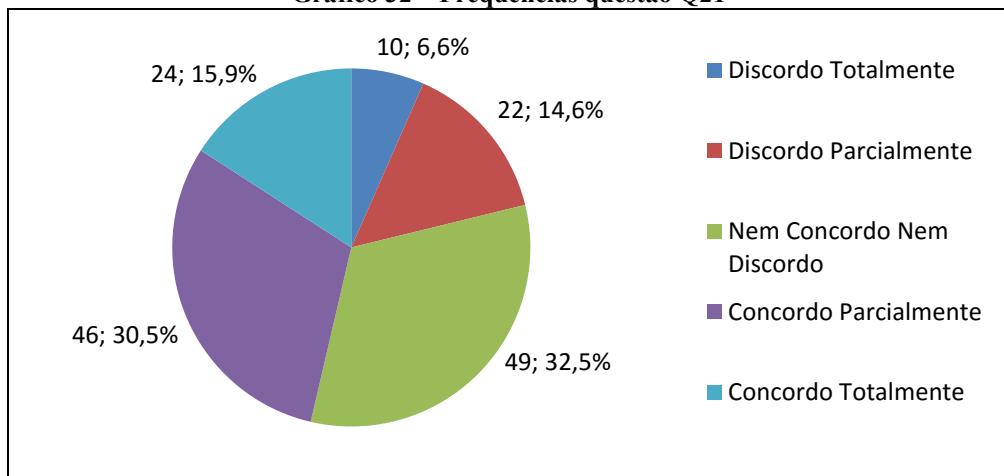
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 31 – Frequências questão Q20**



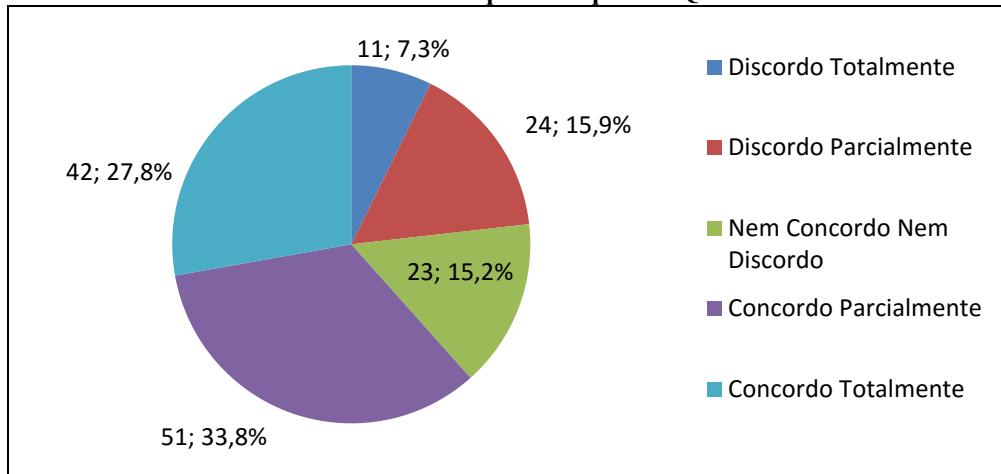
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 32 – Frequências questão Q21**



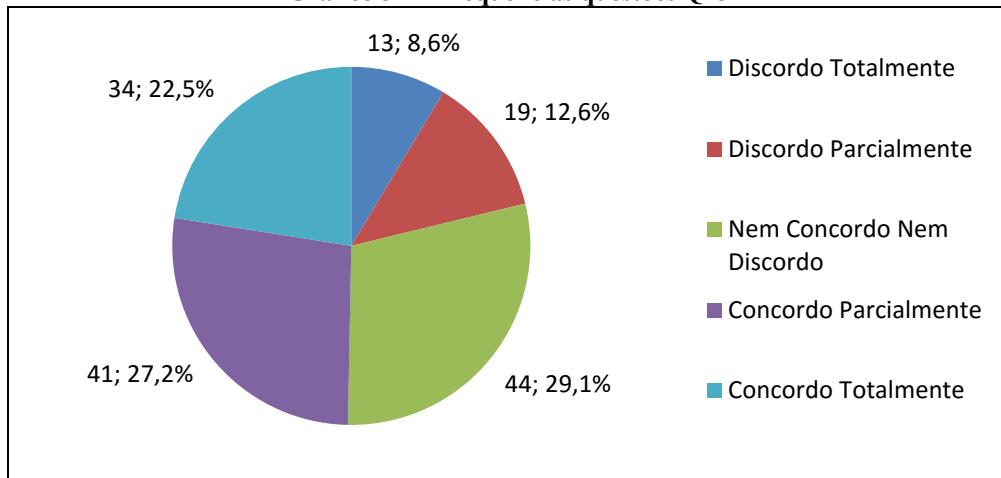
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 33 – Frequências questão Q22**



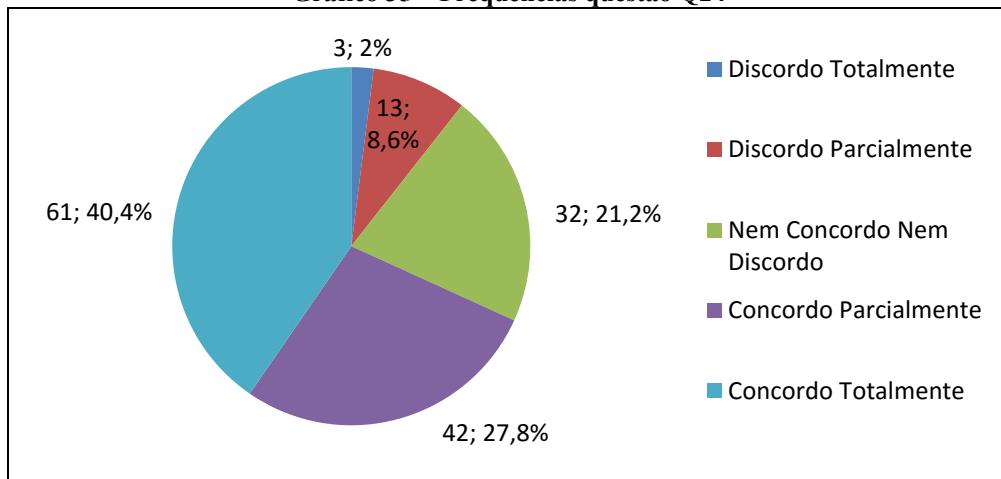
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 34 – Frequências questões Q23**



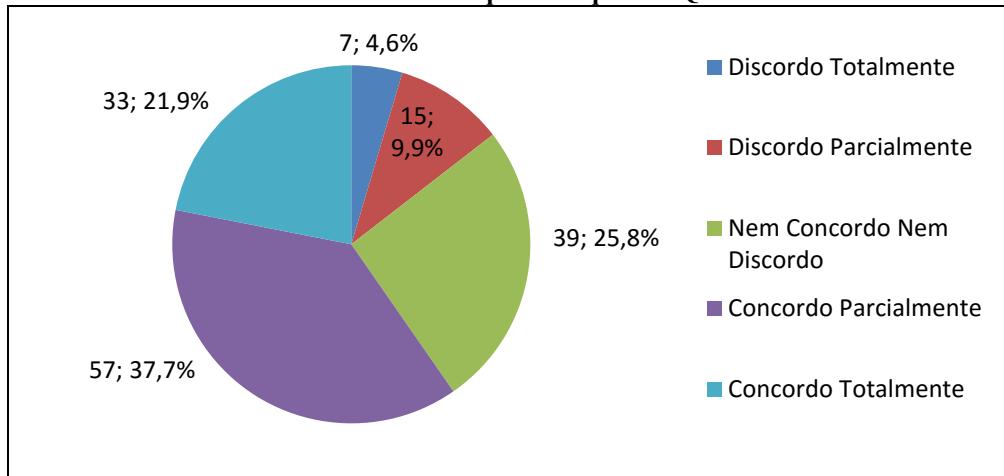
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 35 – Frequências questão Q24**



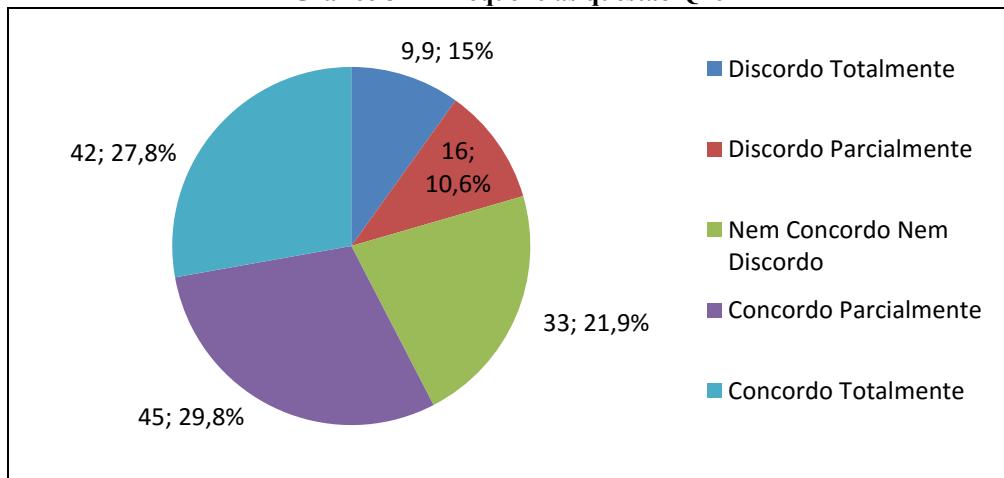
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 36 – Frequências questão Q25**



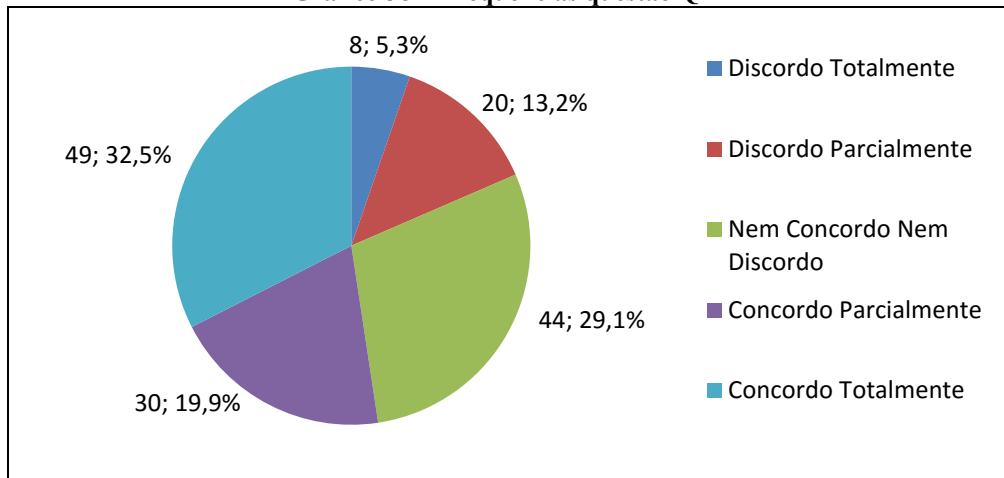
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 37 – Frequências questão Q26**



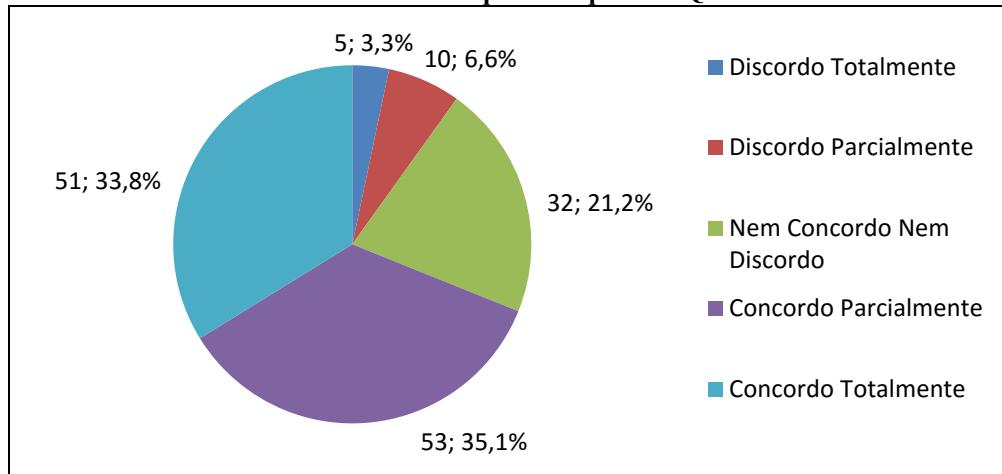
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 38 – Frequências questão Q27**



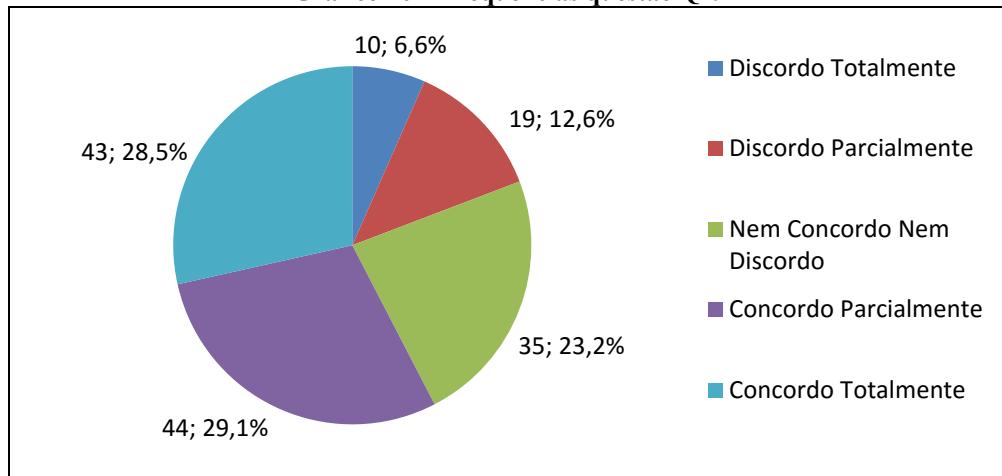
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 39 – Frequências questões Q28**



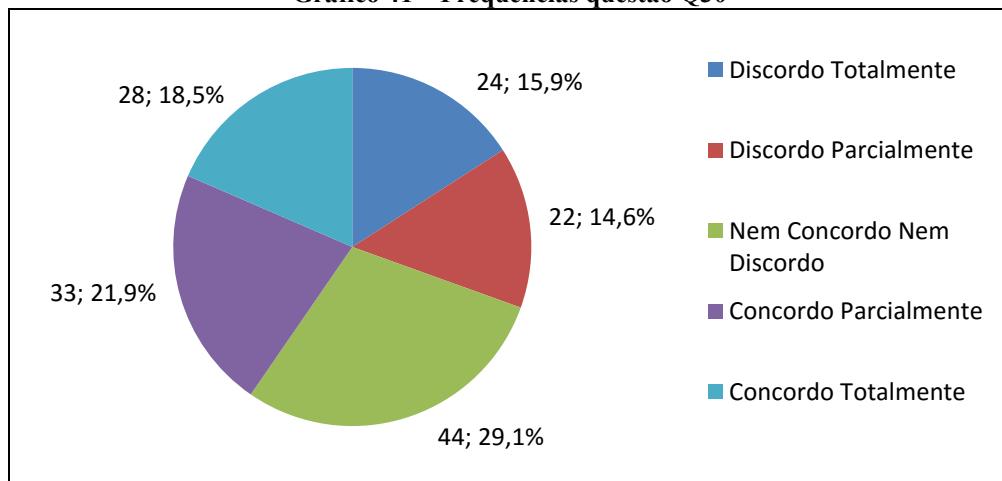
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 40 – Frequências questão Q29**



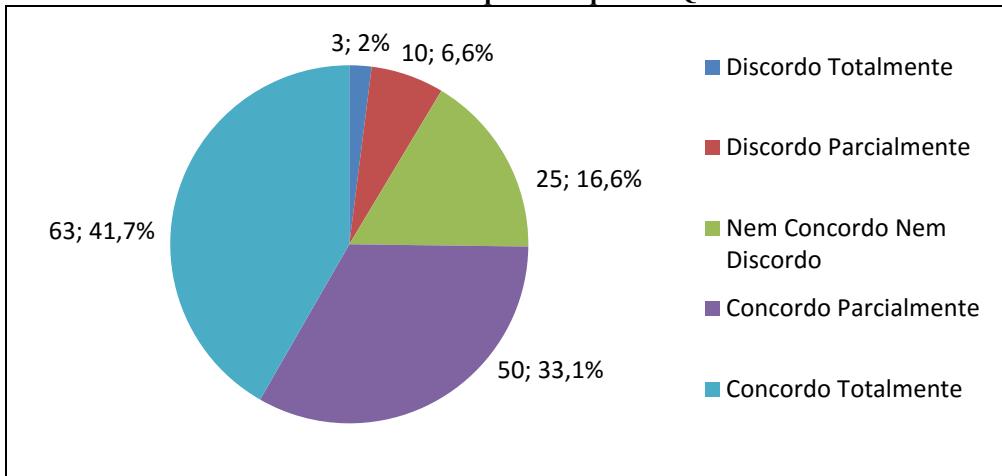
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 41 – Frequências questão Q30**



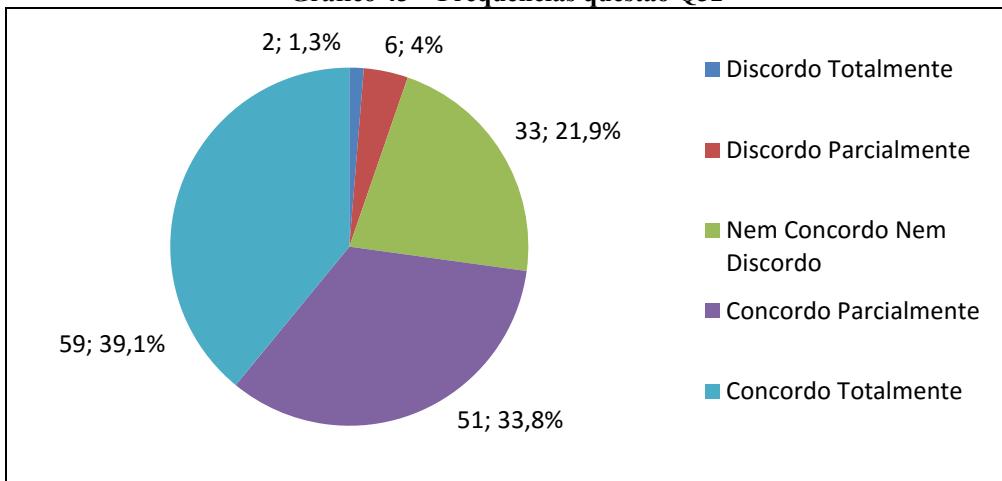
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 42 – Frequências questão Q31**



**Fonte:** Elaboração própria

**Gráfico 43 – Frequências questão Q32**



**Fonte:** Elaboração própria

## Apêndice 4 – Estatística Descritiva (Média e Desvio-Padrão) dos Hotéis

Tabela 59 – Média dos Hotéis de 3 estrelas

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loças, produtos de limpeza, etc.)	CDG	22	4,45	,671	,143
	AAR	23	4,04	,928	,194
Os salários são considerados satisfatórios	CDG	22	3,27	,985	,210
	AAR	23	2,78	1,085	,226
As condições de trabalho agradam aos seus colegas	CDG	22	3,68	,945	,202
	AAR	23	3,09	1,240	,259
Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades; etc.)	CDG	22	3,45	1,143	,244
	AAR	23	2,87	1,180	,246
As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas	CDG	22	3,91	,750	,160
	AAR	23	3,17	1,302	,272
O número de faltas ao trabalho é elevado	CDG	22	1,64	1,399	,298
	AAR	23	1,52	,665	,139
O número de contratação de novos colaboradores é elevado	CDG	22	1,91	1,151	,245
	AAR	23	2,43	1,237	,258
Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel	CDG	22	3,00	1,574	,335
	AAR	23	2,78	1,380	,288
Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas	CDG	22	2,55	1,595	,340
	AAR	23	2,17	1,497	,312
A formação dos gerentes é adequada	CDG	22	3,59	1,368	,292
	AAR	23	2,87	1,392	,290
A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel	CDG	22	4,05	,899	,192
	AAR	23	3,87	1,058	,221
O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos	CDG	22	4,73	,631	,135
	AAR	23	4,52	,898	,187
O trabalho de equipa é estimulado	CDG	22	4,14	,834	,178
	AAR	23	3,30	1,185	,247
A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas	CDG	22	3,36	,902	,192
	AAR	23	3,57	,843	,176
As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites	CDG	22	3,36	1,002	,214
	AAR	23	3,48	,994	,207
Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho	CDG	22	3,50	1,058	,226
	AAR	23	3,09	1,083	,226
Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho	CDG	22	3,18	1,220	,260
	AAR	23	3,09	1,164	,243
Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas	CDG	22	3,73	1,077	,230

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
	AAR	23	3,83	1,029	,215
Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção	CDG	22	3,09	1,306	,278
	AAR	23	3,17	1,337	,279
Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades	CDG	22	2,45	1,057	,225
	AAR	23	2,96	1,331	,277
A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas	CDG	22	3,77	1,193	,254
	AAR	23	2,91	1,083	,226
A Direção define claramente os objetivos de cada departamento	CDG	22	3,73	1,279	,273
	AAR	23	3,30	1,521	,317
A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas	CDG	22	3,73	,827	,176
	AAR	23	2,74	1,389	,290
A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes	CDG	22	4,36	,790	,168
	AAR	23	3,74	1,421	,296
A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel	CDG	22	3,91	,811	,173
	AAR	23	3,30	1,185	,247
A Direção lidera dando um bom exemplo	CDG	22	3,95	1,174	,250
	AAR	23	2,96	1,331	,277
A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel	CDG	22	3,95	1,046	,223
	AAR	23	3,09	1,345	,281
A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)	CDG	22	4,09	,868	,185
	AAR	23	3,61	1,270	,265
A Direção ouve as sugestões dos colaboradores	CDG	22	3,95	1,090	,232
	AAR	23	3,17	1,302	,272
O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais	CDG	22	3,27	1,352	,288
	AAR	23	2,52	1,377	,287
Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel	CDG	22	4,32	,646	,138
	AAR	23	3,78	1,242	,259
O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo	CDG	22	4,41	,666	,142
	AAR	23	3,70	,974	,203

**Total Média Grupo CDG = 3,57**

**Total Média Grupo AAR = 3,17**

**Tabela 60 – Médias dos Hotéis de 4 estrelas**

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (lojas, produtos de limpeza, etc.)	CDG	13	4,31	,947	,263
	AAR	24	4,25	,944	,193
Os salários são considerados satisfatórios	CDG	13	3,23	1,166	,323
	AAR	24	3,04	1,042	,213
As condições de trabalho agradam aos seus colegas	CDG	13	3,38	1,121	,311
	AAR	24	3,63	,824	,168
Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades; etc.)	CDG	13	3,15	1,214	,337
	AAR	24	3,29	1,122	,229
As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas	CDG	13	3,38	,870	,241
	AAR	24	3,17	1,090	,223
O número de faltas ao trabalho é elevado	CDG	13	1,38	,870	,241
	AAR	24	1,54	1,062	,217
O número de contratação de novos colaboradores é elevado	CDG	13	2,62	1,121	,311
	AAR	24	2,21	1,103	,225
Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel	CDG	13	3,62	1,325	,368
	AAR	24	3,25	1,391	,284
Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas	CDG	13	2,92	1,441	,400
	AAR	24	2,83	1,341	,274
A formação dos gerentes é adequada	CDG	13	3,69	,947	,263
	AAR	24	3,25	1,189	,243
A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel	CDG	13	4,15	,899	,249
	AAR	24	3,79	,779	,159
O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos	CDG	13	4,62	,650	,180
	AAR	24	4,54	,721	,147
O trabalho de equipa é estimulado	CDG	13	4,23	,927	,257
	AAR	24	3,58	1,213	,248
A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas	CDG	13	3,62	1,044	,290
	AAR	24	3,67	,917	,187
As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites	CDG	13	3,54	,519	,144
	AAR	24	3,33	,917	,187
Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho	CDG	13	3,31	1,032	,286
	AAR	24	3,33	1,007	,206
Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho	CDG	13	3,23	1,013	,281
	AAR	24	2,92	1,018	,208

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas	CDG	13	3,85	,689	,191
	AAR	24	3,58	1,018	,208
Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção	CDG	13	3,08	1,256	,348
	AAR	24	3,17	1,129	,231
Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades	CDG	13	3,92	,954	,265
	AAR	24	3,21	,779	,159
A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas	CDG	13	3,77	,599	,166
	AAR	24	3,21	1,021	,208
A Direção define claramente os objetivos de cada departamento	CDG	13	3,85	,987	,274
	AAR	24	3,38	1,173	,239
A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas	CDG	13	3,92	1,115	,309
	AAR	24	3,17	1,049	,214
A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes	CDG	13	4,08	,954	,265
	AAR	24	3,58	1,060	,216
A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel	CDG	13	3,54	1,127	,312
	AAR	24	3,38	1,135	,232
A Direção lidera dando um bom exemplo	CDG	13	3,92	1,115	,309
	AAR	24	3,21	1,250	,255
A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel	CDG	13	3,69	1,182	,328
	AAR	24	3,38	1,135	,232
A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)	CDG	13	4,00	1,000	,277
	AAR	24	3,79	1,021	,208
A Direção ouve as sugestões dos colaboradores	CDG	13	3,92	,954	,265
	AAR	24	3,29	1,197	,244
O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais	CDG	13	3,62	,870	,241
	AAR	24	3,38	1,408	,287
Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel	CDG	13	4,31	,947	,263
	AAR	24	4,04	,690	,141
O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo	CDG	13	4,31	,855	,237
	AAR	24	3,92	,974	,199

**Total Média Grupo CDG = 3,63**

**Total Média Grupo AAR = 3,35**

**Tabela 61 – Médias dos Hotéis de 5 estrelas**

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loiças, produtos de limpeza, etc.)	CDG	14	4,14	,770	,206
	AAR	13	4,00	1,155	,320
Os salários são considerados satisfatórios	CDG	14	3,57	1,284	,343
	AAR	13	2,77	1,301	,361
As condições de trabalho agradam aos seus colegas	CDG	14	3,71	,914	,244
	AAR	13	3,31	1,182	,328
Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades; etc.)	CDG	14	3,71	,914	,244
	AAR	13	3,23	1,092	,303
As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas	CDG	14	3,79	1,122	,300
	AAR	13	3,38	1,261	,350
O número de faltas ao trabalho é elevado	CDG	14	1,79	1,051	,281
	AAR	13	1,62	,961	,266
O número de contratação de novos colaboradores é elevado	CDG	14	2,86	1,167	,312
	AAR	13	2,23	1,166	,323
Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel	CDG	14	3,71	1,069	,286
	AAR	13	3,54	1,450	,402
Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas	CDG	14	3,00	1,240	,331
	AAR	13	3,31	1,437	,398
A formação dos gerentes é adequada	CDG	14	3,71	1,069	,286
	AAR	13	3,62	1,261	,350
A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel	CDG	14	4,00	1,177	,314
	AAR	13	3,62	,961	,266
O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos	CDG	14	4,57	,646	,173
	AAR	13	4,85	,376	,104
O trabalho de equipa é estimulado	CDG	14	4,14	,864	,231
	AAR	13	3,85	,689	,191
A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas	CDG	14	3,71	,726	,194
	AAR	13	3,62	1,121	,311
As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites	CDG	14	3,57	,646	,173
	AAR	13	3,46	1,050	,291
Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho	CDG	14	3,50	,650	,174
	AAR	13	3,46	,877	,243
Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho	CDG	14	3,43	,756	,202
	AAR	13	3,31	,947	,263
Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas	CDG	14	3,57	,852	,228
	AAR	13	3,46	1,127	,312

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção	CDG	14	3,21	1,311	,350
	AAR	13	3,15	1,068	,296
Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades	CDG	14	3,00	,392	,105
	AAR	13	2,77	1,013	,281
A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas	CDG	14	3,79	1,051	,281
	AAR	13	3,54	1,050	,291
A Direção define claramente os objetivos de cada departamento	CDG	14	3,93	,616	,165
	AAR	13	3,69	1,251	,347
A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas	CDG	14	3,64	,929	,248
	AAR	13	3,31	1,251	,347
A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes	CDG	14	4,50	,650	,174
	AAR	13	3,77	,927	,257
A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel	CDG	14	3,79	,802	,214
	AAR	13	3,69	,947	,263
A Direção lidera dando um bom exemplo	CDG	14	3,71	,994	,266
	AAR	13	3,46	1,330	,369
A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel	CDG	14	3,93	1,141	,305
	AAR	13	3,38	1,325	,368
A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)	CDG	14	4,07	,730	,195
	AAR	13	3,62	,961	,266
A Direção ouve as sugestões dos colaboradores	CDG	14	3,79	1,051	,281
	AAR	13	3,38	1,121	,311
O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais	CDG	14	3,29	1,069	,286
	AAR	13	3,23	1,363	,378
Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel	CDG	14	3,93	1,141	,305
	AAR	13	3,69	1,032	,286
O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo	CDG	14	4,14	,663	,177
	AAR	13	3,77	1,013	,281

**Total Média Grupo CDG = 3,66**

**Total Média Grupo AAR = 3,41**

**Tabela 62 – Média de Outro Tipo de Hotéis**

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
Os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do seu trabalho estão disponíveis (loças, produtos de limpeza, etc.)	CDG	30	4,60	,724	,132
	AAR	12	3,92	1,311	,379
Os salários são considerados satisfatórios	CDG	30	3,47	1,106	,202
	AAR	12	2,67	1,303	,376
As condições de trabalho agradam aos seus colegas	CDG	30	3,97	,964	,176
	AAR	12	2,67	,888	,256
Os seus colegas sentem que estão bem informados em relação ao que acontece no Hotel (custos e proveitos do Hotel; decisões; atividades; etc.)	CDG	30	3,90	,995	,182
	AAR	12	3,42	1,311	,379
As opiniões dos seus colegas são ouvidas e valorizadas	CDG	30	4,13	,900	,164
	AAR	12	2,92	1,084	,313
O número de faltas ao trabalho é elevado	CDG	30	1,50	1,042	,190
	AAR	12	1,17	,389	,112
O número de contratação de novos colaboradores é elevado	CDG	30	1,90	1,029	,188
	AAR	12	1,50	,674	,195
Os seus colegas recebem formação dada pelo Hotel	CDG	30	3,33	1,295	,237
	AAR	12	2,75	1,603	,463
Os seus colegas recebem formação dada por empresas externas	CDG	30	2,53	1,570	,287
	AAR	12	1,50	,674	,195
A formação dos gerentes é adequada	CDG	30	3,90	1,125	,205
	AAR	12	3,08	1,621	,468
A contratação de novos colaboradores é feita com base nas necessidades e objetivos do Hotel	CDG	30	4,33	,758	,138
	AAR	12	3,42	1,621	,468
O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos	CDG	30	4,73	,583	,106
	AAR	12	4,75	,622	,179
O trabalho de equipa é estimulado	CDG	30	4,03	,964	,176
	AAR	12	3,25	1,658	,479
A atribuição de novas tarefas e responsabilidades é bem aceite pelos seus colegas	CDG	30	3,53	1,008	,184
	AAR	12	3,83	,937	,271
As críticas realizadas ao trabalho são bem aceites	CDG	30	3,47	,819	,150
	AAR	12	3,08	,900	,260
Os seus colegas participam nas decisões que afetam o trabalho	CDG	30	3,60	,932	,170
	AAR	12	3,50	1,382	,399
Os seus colegas participam no planeamento dos objetivos do trabalho	CDG	30	3,57	1,006	,184
	AAR	12	3,08	1,443	,417
Os seus colegas têm liberdade para responder às diferentes situações que aparecem na realização das tarefas	CDG	30	4,03	,964	,176
	AAR	12	3,58	1,379	,398

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
Os seus colegas são incentivados a agirem sem necessidade de aprovação por parte da Direção	CDG	30	3,17	1,147	,209
	AAR	12	2,08	1,165	,336
Os seus colegas desejam ter mais responsabilidades	CDG	30	3,03	1,098	,200
	AAR	12	3,08	1,379	,398
A Direção aceitaria dar mais responsabilidade aos seus colegas de acordo com as suas tarefas	CDG	30	3,50	1,075	,196
	AAR	12	2,08	,793	,229
A Direção define claramente os objetivos de cada departamento	CDG	30	4,03	1,098	,200
	AAR	12	2,42	1,311	,379
A Direção encoraja e reconhece o bom trabalho dos seus colegas	CDG	30	3,97	1,066	,195
	AAR	12	2,67	1,557	,449
A Direção toma as decisões tendo em conta as necessidades dos clientes	CDG	30	4,07	1,015	,185
	AAR	12	3,42	1,443	,417
A participação dos seus colegas é incentivada no Hotel	CDG	30	4,10	,803	,147
	AAR	12	2,92	1,443	,417
A Direção lidera dando um bom exemplo	CDG	30	4,13	1,137	,208
	AAR	12	2,58	1,311	,379
A Direção preocupa-se em criar um sentimento de pertença ao Hotel	CDG	30	4,10	1,094	,200
	AAR	12	2,92	1,240	,358
A Direção preocupa-se com questões ambientais e tem atitudes para diminuir o impacto ambiental (reciclagem, controlo dos gastos de água, gás, eletricidade, etc.)	CDG	30	4,20	1,157	,211
	AAR	12	3,67	1,155	,333
A Direção ouve as sugestões dos colaboradores	CDG	30	4,10	1,029	,188
	AAR	12	2,75	1,603	,463
O Hotel promove o envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais	CDG	30	3,10	1,242	,227
	AAR	12	2,42	1,505	,434
Os riscos de saúde e acidentes são prevenidos no Hotel	CDG	30	4,30	1,055	,193
	AAR	12	3,83	1,337	,386
O Hotel desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo	CDG	30	4,30	,877	,160
	AAR	12	3,67	1,371	,396

**Total Média Grupo CDG = 3,70**

**Total Média Grupo AAR = 2,96**