



**INÊS CRUZ REIS DA
SILVA**

**IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO
ENGAGEMENT PARA A QUALIDADE DE SERVIÇO
NUMA UNIDADE HOTELEIRA**



**INÊS CRUZ REIS DA
SILVA**

**IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO
ENGAGEMENT PARA A QUALIDADE DE SERVIÇO
NUMA UNIDADE HOTELEIRA**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica da Doutora Andreia Vitória, Professora Auxiliar Convidada e coorientação científica do Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha irmã por todo o apoio incondicional que me deu ao longo de todo o meu percurso académico.

Aos meus pais, pela força e motivação dada ao longo destes anos, sem eles não seria possível.

o júri

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro

professora adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória

professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

agradecimentos

À minha orientadora, professora Andreia Vitória e coorientador professor Armando Vieira, pela paciência, atenção e motivação dada, durante todo o processo de elaboração do relatório de estágio.

A todos os colaboradores do hotel onde estagiei, por me ajudarem a perceber o que é na realidade o mundo hoteleiro, por se terem mostrado disponíveis e por colaborarem no meu estudo. Em particular ao diretor e à chefe de recepção por toda a disponibilidade e ajuda demonstrada, tanto ao nível do próprio estágio, como das informações necessárias para o estudo.

À minha família e amigos que sempre me motivaram a seguir em frente e a fazer um bom trabalho.

palavras-chave

qualidade de serviço, clima organizacional, *engagement*, indústria hoteleira, satisfação do cliente.

resumo

A prestação de serviço de qualidade, tornou-se essencial para a sobrevivência das organizações e, como tal, o âmbito do presente trabalho investiga a forma como a qualidade de serviço pode ser afetada pelo clima organizacional e pelo *engagement* no Hotel MZ. A amostra é constituída por 29 inquiridos, os quais correspondem à totalidade de colaboradores do hotel. Para a análise dos dados foram realizados diversos testes estatísticos, designadamente, o teste T, *Mann-Whithney*, Anova, *Kruskal-wallis*, bem como a análise de correlações. Os resultados sugerem que o clima organizacional tem impactos positivos significativos na qualidade de serviço, enquanto os efeitos do *engagement* na qualidade de serviço não se revelam significativos.

keywords

service quality, organizational climate, *engagement*, hotel industry, customer satisfaction.

abstract

A quality service delivery has become essential for the organization's survival and as such, the aim of this study is to understand how service quality can be affected by organizational climate and *engagement* on the MZ hotel. For the data analysis, several statistical tests were carried out, namely, the T test, Mann-Whithney, Anova, Kruskal-wallis, as well as correlation analysis. The results suggest that organizational climate has a significant positive impact on the quality of service, while the effects of engagement on quality of service are not significant.

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Objetivos e estrutura do trabalho.....	2
Capítulo 2 - Revisão da literatura.....	5
2.1. O Estado da Arte.....	5
2.2. Qualidade de serviço.....	6
2.2.1 As dimensões da Qualidade.....	7
2.2.2 A Qualidade na indústria do Turismo.....	9
2.2.3 A satisfação do consumidor e a sua experiência com o serviço.....	9
2.3. Clima organizacional.....	11
2.3.1 Clima organizacional nas empresas prestadoras de serviço.....	15
2.4. <i>Engagement</i>	17
2.4.1 <i>Engagement</i> nas empresas prestadoras do serviço.....	20
2.5. Clima organizacional e qualidade de serviço.....	22
2.6. <i>Engagement</i> e qualidade de serviço.....	25
2.7. Clima organizacional e <i>engagement</i>	27
2.8. Clima organizacional, <i>engagement</i> , qualidade de serviço e satisfação do cliente.....	29
Capítulo 3 – Caracterização da unidade hoteleira.....	31
3.1 Hotelaria familiar vs hotelaria não familiar.....	31
3.2 O grupo.....	31
3.3 Standards do grupo.....	33
3.4 Hotel MZ.....	34
3.4.1 Segmento de mercado.....	34
3.4.2 Modo de entrada.....	34
3.4.3 Organograma do Hotel MZ.....	35
3.4.4 Grau de autonomia.....	37
3.4.5 Parcerias.....	37
3.4.6 Fatores críticos de sucesso.....	38
3.4.7 Estratégias.....	38
3.4.8 Procura.....	39
3.4.9 Receitas.....	40

Capítulo 4 – Método	41
4.1 Procedimentos	41
4.2 Instrumentos de medida	42
4.3 Análise da amostra	43
Capítulo 5 – Resultados	45
5.1 Análise descritiva	45
5.1.1 Normalidade	46
5.1.2 <i>Alfa de cronbach</i>	47
5.2 Qualidade de serviço	49
5.2.1 Médias das dimensões da qualidade de serviço segundo os setores	49
5.2.2 Níveis de importância – gênero e setor onde trabalha	50
5.2.3 O nível da Qualidade do serviço - Modelo SERVPERF	53
5.2.4 A Matriz Desempenho – Importância	55
5.2.5 Teste T e <i>Mann-Withney</i>	57
5.2.6 Anova e <i>Kruskall-Wallis</i>	58
5.3 Clima Organizacional	59
5.3.1 Médias das dimensões do clima organizacional segundo os setores	59
5.3.3 Teste T e <i>Mann-Withney</i>	60
5.3.4 Anova e <i>Kruskall-Wallis</i>	60
5.4 <i>Engagement</i>	62
5.4.1 Médias das dimensões do <i>engagement</i> segundo os setores	62
5.4.2 Teste T	62
5.4.3 Anova e <i>Kruskall-Wallis</i>	63
5.5 Correlações	63
Capítulo 6 – Discussão e Conclusão	67
6.1 Discussão dos resultados obtidos	67
6.2 Limitações e estudos futuros	70
6.3 Considerações finais	70
Referências Bibliográficas	73
Apêndices	83
Apêndice 1 – Questionário	85
Apêndice 2 – Qualidade de serviço	89
Apêndice 3 – Clima organizacional	92

Apêndice 4 – <i>Engagement</i>	95
Apêndice 5 – Correlações	97
Anexos	99
Anexo 1 – Relatório de atividade de estágio	101
Anexo 2 - Entrevista.....	103

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura do trabalho	3
Figura 2 - Fórmula do modelo SERVPERF	7
Figura 3 - Impacto do clima organizacional e do <i>engagement</i>	30
Figura 4 – Evolução Histórica	33
Figura 5 - Organograma	36
Figura 6 - Relação género – Tangibilidade	51
Figura 7 - Relação setor – Tangibilidade	51
Figura 8 - Relação género – Fiabilidade	51
Figura 9 - Relação setor – Fiabilidade	51
Figura 10 - Relação género – Capacidade de resposta	52
Figura 11 - Relação setor – Capacidade de resposta	52
Figura 12 - Relação género – Segurança	52
Figura 13 - Relação setor – Segurança	52
Figura 14 - Relação género – Empatia.....	53
Figura 15 - Relação setor – Empatia.....	53
Figura 16 - Servperf do estudo.....	55
Figura 17 - Desempenho – importância.....	57

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões da qualidade de serviço	8
Tabela 2 - Perfil dos inquiridos.....	44
Tabela 3 - Média, desvio padrão, variância, mínimo e máximo de todas as dimensões.....	46
Tabela 4 - Teste da normalidade de todas as dimensões	47
Tabela 5 - Estatística de confiabilidade.....	49
Tabela 6 - Médias das dimensões por setores e média global dos setores	50
Tabela 7 - Dimensão, item e perceção do serviço	54
Tabela 8 - Matriz desempenho-importância das dimensões.....	56
Tabela 9 - Médias das dimensões por setores e média global dos setores.....	60
Tabela 10 - Comparação das médias com Portugal	68
Tabela 11 - Médias das dimensões por setores e média global dos setores.....	62
Tabela 12 - Teste de normalidade - Teste T – QS.....	89
Tabela 13 - Teste T e <i>Mann-Withney</i> – QS.....	89
Tabela 14 - Teste da normalidade - Anova- Habilitações – QS	90
Tabela 15 - Anova e <i>Kruskall-Wallis</i> - Habilitações-QS.....	90
Tabela 16 - Teste da normalidade - Anova- Idade – QS.....	91
Tabela 17 - Anova e <i>Kruskall-Wallis</i> -idade-QS	91
Tabela 18 - Teste de normalidade - Teste T – CO	92
Tabela 19 - Teste T e <i>Mann-Withney</i> – CO.....	92
Tabela 20 - Teste da normalidade - Anova- Habilitações – QS	93
Tabela 21 - Anova e <i>Kruskall-Wallis</i> - Habilitações-QS.....	93
Tabela 22 - Teste da normalidade - Anova- Idade – CO.....	94
Tabela 23 - Anova e <i>Kruskall-Wallis</i> -idade-QS	94
Tabela 24 - Teste de normalidade - Teste T – E	95
Tabela 25 - Teste T– E.....	95
Tabela 26 - Teste da normalidade - Anova- Habilitações – E.....	95
Tabela 27 - Anova e <i>Kruskall-Wallis</i> - Habilitações-E	96
Tabela 28 - Teste da normalidade - Anova- Idade – E.....	96
Tabela 29 - Anova e <i>Kruskall-Wallis</i> -idade-E.....	96
Tabela 30 – Correlações	97

Siglas

AV – Agências de viagens

BAR - Best Available Rate

CO - Clima Organizacional

CEO – Chief Executive Officer

DGM - Deputy General Management

E – *Engagement*

F&B – Food & Beverage

PA – Pequeno Almoço

QS - Qualidade de serviço

TO – Tour Operators

UWES - Utrecht Work *Engagement* Scale

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Introdução

Dada a importância em gerar satisfação nos clientes, sabendo que essa satisfação resultará da qualidade de serviço e do desempenho dos colaboradores, tornou-se indispensável analisar o clima organizacional, como um fator relacionado à empresa/ambiente (Diamantidis & Chatzoglou, 2019), e o *engagement* dos funcionários como um fator promissor para a inovação (Graffigna, Barello, Riva, & Claudio Bosio, 2014).

Desta forma, é de extrema importância que os responsáveis institucionais implementem uma boa gestão e garantia de qualidade de serviço. No entanto, sabe-se também que um dos principais problemas das instituições são os custos financeiros que daí advém, desta forma, os recursos financeiros destinados à promoção da qualidade acabam por ser cada vez menos, e por este motivo, as instituições acabavam por dispensar menos recursos para o setor da qualidade. No entanto, as instituições têm-se mostrado mais abertas ao investimento na promoção da qualidade, caso o retorno seja verificado num curto prazo de tempo. Neste sentido, o setor dos serviços é um dos exemplos onde pode existir retorno num tempo reduzido, uma vez que o consumo/experiência do mesmo, é realizado ou experienciado de forma imediata (Zeithaml & Bitner, 2003).

No que diz respeito ao setor dos serviços é possível associar-se uma parte tangível e outra intangível. Por sua vez, quanto menor for a parte tangível, maior a possibilidade de existir um retorno dos custos com a promoção da qualidade de serviço a curto prazo. Tal será possível, porque o consumo do serviço é feito de forma imediata, assim, se o consumidor considerar que existiu um serviço de qualidade, é muito provável que este divulgue com terceiros a sua experiência, resultando num *passa palavra* que originará um consumo repetido e, por sua vez um consumo ampliado a outros consumidores (Zeithaml & Bitner, 2003). No entanto, para se ser competitivo não basta ter um produto de qualidade, é também importante que o produto/serviço se adequa às expectativas do consumidor, sendo o próprio a efetuar a avaliação da qualidade. Como tal, para se avaliar a qualidade do serviço, é necessário ter em consideração as expectativas do consumidor e/ou a sua percepção acerca do serviço prestado (Zeithaml & Bitner, 2003). Por conseguinte, é o nível de satisfação do consumidor que levará à sobrevivência do negócio dos serviços, uma vez que nos dias de hoje, com os meios de comunicação muito desenvolvidos, o *passa palavra* é feita de forma muito rápida, seja por um feedback positivo ou negativo, o que

poderá levar ao crescimento do número de clientes interessados em consumir o serviço ou redução dos mesmos (Zeithaml & Bitner, 2003).

Em suma, torna-se assim imprescindível avaliar fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores, desde fatores relacionados à empresa/ambiente, a fatores relacionados com o funcionário (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Dada a importância desses setores no mundo hoteleiro a investigadora realizou um estágio de três meses no Hotel MZ, durante o qual, aproveitou a oportunidade de se encontrar dentro de um estabelecimento hoteleiro, para colocar em prática todos estes conhecimentos e por sua vez, compreender e avaliar a percepção dos colaboradores face ao seu clima organizacional, *engagement* e qualidade do serviço prestado. O estudo elaborado foi autorizado pelos superiores, uma vez que tal como referido anteriormente, esta temática é cada vez mais tida em consideração pela Gestão hoteleira, e como tal, foi também do interesse deste hotel aprofundar este tema e perceber quais os resultados às questões elaboradas aos funcionários do hotel, impondo apenas como condição, a não divulgação do nome do hotel em estudo.

1.2. Objetivos e estrutura do trabalho

Deste modo, para responder às questões anteriormente identificadas, o presente trabalho pretende descrever os conceitos em análise, nomeadamente: qualidade de serviço, clima organizacional, *engagement* e de que forma estes conceitos se relacionam. Posteriormente, será caracterizado o Hotel MZ, bem como a forma como este está presente no mercado. De seguida, serão analisadas as percepções dos funcionários relativamente à opinião do cliente no que diz respeito à qualidade do serviço prestado no Hotel MZ, assim como as principais dimensões que este deve ter em atenção aquando a prestação do serviço. Pretende-se também perceber como os funcionários se sentem face ao clima organizacional existente no hotel e como os mesmos se sentem no local e na função que desempenham. Estes dados serão apurados através de uma entrevista e questionários, bem como através de investigação bibliográfica. Por fim, serão apresentadas as conclusões anteriormente retiradas, assim como as suas correlações.

Na investigação em questão, pretendeu-se estruturar o trabalho de forma a facilitar a compreensão e leitura do mesmo. Para tal, o trabalho está dividido em 4 grandes partes, I Introdução, II Revisão de literatura, III O Hotel MZ e por IV Conclusões, Figura 1. Inicialmente, foi elaborada a introdução do trabalho, bem como definidos os objetivos do mesmo. De seguida, procedeu-se à elaboração da revisão da literatura, através de artigos científicos (plataformas *Scopus* e *B-ON*), por forma a fazer uma exposição quanto ao estado da arte dos tópicos em

análise, nomeadamente quanto à sua relação com a qualidade de serviço, o próprio relacionamento entre eles e, por fim, a relação conjunta de todos os conceitos anteriormente abordados.

Posteriormente, após a realização de um estágio, por forma a constatar/experienciar o funcionamento do mesmo, procedeu-se à elaboração de um estudo de caso, no qual se iniciou pela caracterização e apresentação do hotel em estudo, englobando as circunstâncias da sua criação e evolução, através de informação adquirida através de uma entrevista não estruturada efetuada ao diretor do hotel, bem como através de compilação de informação disponibilizada pelo próprio hotel.

De seguida, através de instrumentos de medida, elaborou-se um questionário estruturado, que posteriormente foi aplicado aos 29 funcionários do hotel (número de funcionários existentes no hotel até à data de 1 de março). Após a recolha dos dados, procedeu-se à análise dos mesmos, de acordo com objetivos anteriormente referidos.

Por último, a terceira parte contém as conclusões deste estudo, bem como as principais limitações que conduzem à sugestão de eventuais estudos no futuro.

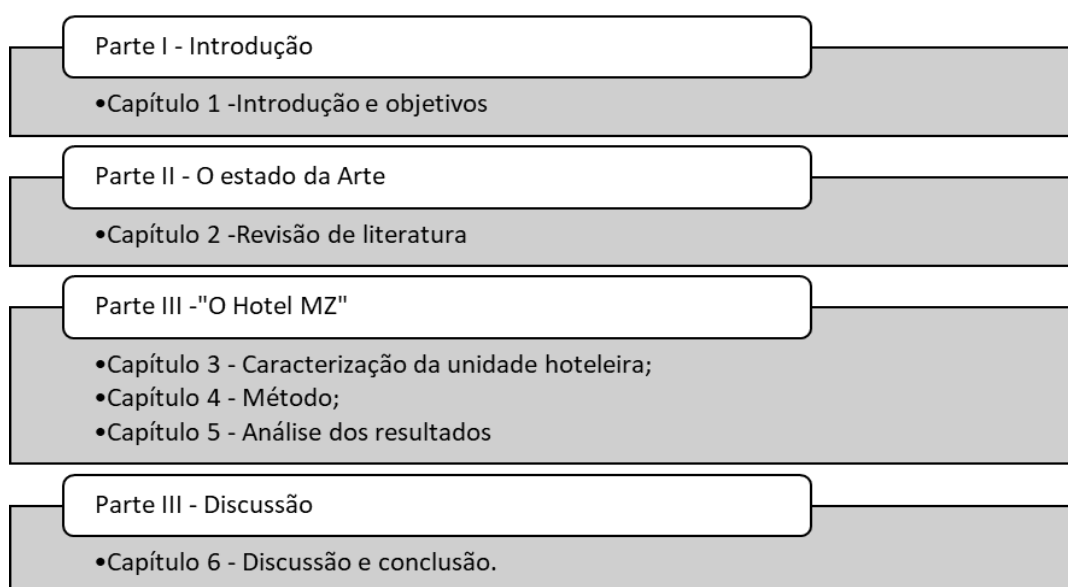


Figura 1 - Estrutura do trabalho
Fonte – Elaboração própria

Capítulo 2 - Revisão da literatura

No capítulo 2 serão descritos alguns dos principais fundamentos teóricos inerentes à temática que servirão de base para toda a interpretação prática deste trabalho. Desta forma, será contemplado neste capítulo uma abordagem aos conceitos de Qualidade de serviço e as suas dimensões, Clima organizacional e *Engagement*, que posteriormente serão interligados.

2.1. O Estado da Arte

Atualmente, o fenômeno do aumento da concorrência entre as empresas e sua necessidade de responder efetivamente às condições operacionais em rápida mudança e aos requisitos de pessoal, aumentou a necessidade de identificar os fatores que afetam o desempenho dos funcionários (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Como tal, para a sobrevivência do setor dos serviços, a necessidade de originar satisfação do cliente, torna-se um fator muito importante para a sua sobrevivência. Nesse sentido, a satisfação resultará da relação entre o desempenho dos colaboradores e as expectativas do cliente (Kotler & Keller, 2006), expectativas essas que irão depender de situações anteriores já vividas, conselhos, informações e promessas de marketing. Assim, nos casos em que se estabeleçam expectativas muito altas, o cliente poderá sair desapontado. Por outro lado, se estabelecerem baixas expectativas, poderão não atrair os clientes (Kotler & Keller 2006). Assim, por desempenho, entende-se a forma como o serviço terá sido vivenciado/recebido por parte do cliente, ou seja a experiência do serviço recebido (Neves & Vinagre, 2018).

Desta forma, para proporcionar essa satisfação, a qualidade do serviço converte-se num fator muito importante para que tal aconteça (Kotler & Keller, 2006). Apesar de os conceitos de qualidade e satisfação serem por vezes confundidos, estes são diferentes. A qualidade de serviço depende da percepção do cliente, já a satisfação é afetada pela percepção de qualidade de serviço, qualidade do produto, preço, fator situacional e fator pessoal (Sigit Parawansa, 2018).

Dada a importância de gerar satisfação nos clientes e sabendo que a sua satisfação será influenciada pela qualidade de serviço, tornou-se indispensável analisar o clima organizacional das empresas/indústrias, e a influência deste no nível de *engagement* dos colaboradores que, por sua vez, também tem impacto na qualidade do serviço prestado.

2.2 Qualidade de serviço

Segundo Grönroos (1984), por vezes o termo “Qualidade” é usado como se de uma variável se tratasse, no entanto, a qualidade deve ser trabalhada como uma função de um conjunto de recursos e atividades.

Embora o conceito de qualidade de serviço não tenha uma definição consensual e universal, é garantido que é um tema muito importante para gestores e executivos das organizações atuais (Neves & Vinagre, 2018). Apesar das várias definições de qualidade de serviço existentes, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) definem qualidade do serviço como a forma de elevar as expectativas do cliente. Recentemente, o conceito é visto por Neves e Vinagre (2018), como uma das definições ou a definição mais adequada à área dos serviços, sendo que as diferentes definições surgiram como resposta a mudanças e a novas necessidades organizacionais. No entanto, na opinião de autores Neves e Vinagre (2018) as várias definições que foram surgindo podem não substituir as definições mais antigas.

Para Grönroos (1984), os julgamentos que os clientes fazem sobre o serviço recebido, são determinados pela Qualidade Técnica, ou seja, o que é entregue aos clientes, e pela Qualidade Funcional, a forma como os serviços são entregues. E, portanto, de acordo com Ban e Ramsaran (2016), a percepção do cliente com a qualidade do serviço não resulta só da influência do resultado do serviço, mas também da influência do processo que é seguido aquando do consumo do serviço. Assim, Grönroos (1984) defende que a qualidade do serviço depende de duas variáveis: (1) serviço esperado e (2) serviço percebido. A qualidade percebida é o resultado de um processo de avaliação (processo de comparação entre as expectativas com o serviço e o que o consumidor percebe ter recebido do serviço). Desta forma, de acordo com o autor, o resultado desse processo designa-se de qualidade percebida do serviço.

Isto é, a análise da qualidade dos serviços pode ser medida por diversos métodos e modelos, no entanto, os dois métodos mais utilizados nos estudos da qualidade são o método SERVQUAL e o SERVPERF. O SERVQUAL é introduzido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) em que o objetivo é comparar as expectativas dos clientes com as percepções que os mesmos ficam após a utilização do serviço. O segundo modelo, designado SERVPERF, desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), tem apenas em consideração as percepções dos clientes após a utilização do serviço, ou seja, avalia o desempenho que determinado indivíduo obteve. Segundo Ban e Ramsaran (2016), o modelo SERVPERF é uma redefinição do modelo SERVQUAL, no qual exclui os itens relacionados com as expectativas e considera os atributos do serviço relacionados com o desempenho. Na

maioria dos casos, o modelo SERVPERF é o preferido, pois é considerado por muitos estudiosos a ferramenta mais amigável do cliente inquirido (Ban & Ramsaran, 2016 citando Buttle, 1996).

No seguimento da lógica anterior, Jain e Gupta (2004), defendem que a escala SERVPERF representa uma melhoria acentuada em relação à escala SERVQUAL pois reduz o número de itens a medir em metade e, além disso, é uma escala utilizada apenas para medir a percepção após o usufruto do serviço e por isso o esforço na recolha de informação e dados é inferior à escala SERVQUAL. A fórmula do modelo SERVPERF, segundo Cronin e Taylor (1992) é representada da seguinte forma, Figura 2:

$$Q = \frac{1}{22} \sum_{j=1}^{22} P_j$$

Figura 2 - Fórmula do modelo SERVPERF

2.2.1 As dimensões da Qualidade

Como referido anteriormente, segundo Grönroos (1984), existem duas dimensões da qualidade que se diferenciam pela sua natureza, uma é a Qualidade Técnica, e a outra Qualidade Funcional. A primeira preocupa-se em responder à pergunta “O que é que o consumidor obtém do serviço?”, (Grönroos, 1984 pp. 39), ou seja, é o Know-how (boas soluções e habilidades técnicas), que a empresa prestadora do serviço tem. Já a segunda, dá resposta à pergunta “Como é que o consumidor obtém determinado resultado?” (Grönroos, 1984 pp. 39) e, para isso, o pessoal de contacto é de extrema importância. Perante isto, o autor afirma que o serviço percebido é o resultado da visão de um consumidor acerca de um conjunto de dimensões desse serviço, e algumas podem ser classificadas como dimensões funcionais e outras classificadas como técnicas. Grönroos (1984), refere ainda que em alguns casos, a qualidade funcional é mais importante do que a qualidade técnica.

Grönroos (1984) vai ainda mais além e acrescenta no seu estudo uma terceira dimensão da qualidade: a Imagem Corporativa. Esta, em alguns casos, pode ser considerada como uma terceira variável no modelo de qualidade e ser o resultado do serviço percebido. Grönroos (1984) introduz esta terceira dimensão porque defende que as expectativas dos consumidores também são influenciadas pela visão que eles têm da empresa, ou seja, pela imagem que transmitem (através do próprio marketing, dos preços, da publicidade, tradição, ideologia, entre outros fatores). O autor afirma que todos os esforços tradicionais de marketing têm impacto nas expectativas do cliente e, por isso, esses esforços e interações comprador-vendedor são de extrema importância para a área de marketing de serviços.

Pode assim entender-se que as dimensões da qualidade estão inter-relacionadas. Uma qualidade técnica razoável pode potenciar uma qualidade funcional bem-sucedida, por outro lado, se a qualidade técnica falha e apresenta problemas, estes podem ser atenuados pelos clientes se a qualidade funcional for boa o suficiente para compensar essas situações (Grönroos, 1984).

Neves e Vinagre (2018) também fazem referência às duas dimensões apresentadas acima. Para estes autores, a qualidade técnica diz respeito à experiência que o cliente tem do serviço e a qualidade funcional à forma como o serviço é recebido. Assim sendo, a qualidade do serviço deixou de ser avaliada pelo interior da organização e passou a ser avaliada pelo consumidor.

Para uma melhor medição da qualidade de serviço, os autores Parasuraman et al. (1985) consideraram necessário a utilização de 10 dimensões de qualidade de serviço, importantes para compreender a percepção do cliente face ao serviço (Sigit Parawansa, 2018). Posteriormente, as 10 dimensões serão reduzidas em 5, Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões da qualidade de serviço

Dimensões da qualidade de serviço	
<u>10 Dimensões (antes)</u>	<u>5 Dimensões (depois)</u>
Tangíveis	Tangibilidade
Fiabilidade	Fiabilidade
Capacidade de resposta	Capacidade de resposta
Competência	Segurança
Cortesia	
Credibilidade	
Segurança	
Acesso	Empatia
Comunicação	
Compreender o consumidor	

Fonte: Elaboração própria com base em (Parasuraman et al., 1985)

Desta redução, resultaram as seguintes cinco dimensões da qualidade, nomeadamente, “tangibilidade” (evidência física) (Parasuraman et al., 1985), “fiabilidade” (capacidade de desempenhar o serviço prometido), “capacidade de resposta” (aptidão de ajudar os consumidores a desempenhar o serviço de forma rápida), “segurança” (habilidade de inspirar confiança e credibilidade) e “empatia” (compreensão e atenção dada a cada consumidor de forma individualizada) (Neves & Vinagre, 2018). Cada uma das dimensões anteriores não têm o mesmo

grau de importância, nem a mesma pontuação, uma vez que esta irá depender da importância que cada uma delas assume para cada consumidor (Neves & Vinagre, 2018).

2.2.2 A Qualidade na indústria do Turismo

Ao longo dos anos a economia tem sido maioritariamente suportada pelo grande aumento que a indústria do turismo apresenta, sendo por isso, uma das indústrias que mais contribui para a economia mundial (Ban & Ramsaran, 2016).

Uma vez que a indústria do turismo tem demonstrado um crescimento exponencial, a análise e o conhecimento das experiências e expectativas dos consumidores é crucial para as empresas que fornecem serviços, pois potencia o encontro de pontos de melhoria que podem garantir o sucesso da prestação desses serviços (Ban & Ramsaran, 2016, citando Chen & Chen, 2010; Perera & Vlosky, 2013; Ramsaran-Fowdar, 2007; Žabkar, Brenčič, & Dmitrović, 2010).

A avaliação da qualidade do serviço é considerada muito mais complexa do que a própria avaliação da qualidade dos produtos. Esta considera-se complexa pelas características que os serviços possuem, tais como a heterogeneidade, a inseparabilidade, intangibilidade e perecibilidade (Ladhari, 2009; Markovic, 2006; Parasuraman et al., 1985, 1988 citados por Ban e Ramsaran, 2016) .

2.2.3 A satisfação do consumidor e a sua experiência com o serviço

Num estudo recente de Ban e Ramsaran (2016) sobre Eco -Turismo, foi percebido que os clientes quando são envolvidos e interagem nas atividades que integram os serviços, ficam mais predispostos a adotar uma postura de satisfação, e até potenciam o *Word Of Mouth* positivo acerca do serviço. Afirmam ainda, citando outros autores (Lee & Beeler, 2009; Liu, Hong, & Li, 2013), que os clientes quando se relacionam positivamente no processo do serviço, para além da satisfação, voltam a usufruir do serviço no futuro. Também Grönroos (1984) no seu artigo, defende a mesma ideia, na qual afirma que um maior envolvimento pode levar a um maior grau de perceção, pois geralmente, os serviços são produtos de elevado envolvimento do consumidor no processo de consumo.

Isto é, o consumidor não está apenas interessado no resultado que recebe do serviço, mas sim com o próprio processo de produção desse serviço (Grönroos, 1984). É por isso, importante que as empresas tenham em atenção todos os passos que são tomados no decorrer da prestação e do consumo do serviço, pois são esses momentos que vão influenciar a perceção dos consumidores.

Paralelamente, segundo Grönroos (1984), para se conseguir diminuir a diferença entre o que é esperado do serviço e o que é realmente percebido, as empresas prestadoras de serviços, devem cumprir na prática com o que prometem nas suas ações de divulgação e marketing, não devendo apresentar promessas irrealistas. Em segundo lugar, os gestores devem entender bem como é que a qualidade técnica e a qualidade funcional do serviço são influenciadas e como são percebidas pelos clientes.

2.3 Clima organizacional

Dada a importância de gerar satisfação nos clientes e, sabendo que essa satisfação resultará da qualidade do serviço e do desempenho dos colaboradores, tornou-se indispensável analisar o clima organizacional, fator relacionado à empresa/ambiente (Diamantidis & Chatzoglou, 2019), como sendo também um fator influenciador na satisfação do cliente (Santos, Neiva, & Andrade-Melo, 2013).

O clima organizacional difere de contexto para contexto, desta forma a sua definição não pode ser generalizada (Datta & Singh, 2018), implicando a existência de várias definições, segundo diferentes autores.

O termo “clima organizacional” surgiu em 1939, tendo sido criado por Kurt Lewin (Lewin, Lippitt, & White, 1939), fundador da dinâmica de grupo, no seu estudo sobre estilo de liderança, não definiu o conceito de clima (Zhang & Liu, 2010). Mais tarde, Forehand e Von Haller (1964) identificaram três características do clima organizacional, sendo estas o facto de variar entre diferentes organizações, ser persistente e poder afetar o comportamento dos membros da organização.

Forno (2005) define o clima organizacional como um conceito que pertence à atmosfera psicológica, que influencia o comportamento de todos os seus colaboradores. Assim, se o clima for favorável, satisfará as necessidades pessoais, gerará um maior rendimento e melhorará a qualidade. Por outro lado, se for mau, irá gerar frustração, que por sua vez terá impacto na qualidade dos serviços prestados. Na mesma linha de pensamento, Aarons e Sawitzky (2006) definem clima organizacional como a captura das qualidades existentes nos ambientes de trabalho, explicando como esses ambientes são vivenciados pelas pessoas que neles trabalham.

Desta forma, as organizações que procuram eficiência e eficácia devem ter em consideração o clima interno da organização, uma vez que este se relaciona com a cultura da organização e se reflete no estado de espírito dos seus colaboradores (Forno, 2005).

Em conformidade com vários estudos, a variação no clima entre as organizações afeta diretamente o comportamento dos funcionários (Manning, Davidson, & Manning, 2004).

Por conseguinte, Tagliocolo e Araújo (2011), definem que o clima organizacional é composto por 4 dimensões que influenciam o ambiente da organização: resistência à mudança, o stress, liderança e motivação. A Resistência à mudança está relacionada com as alterações das rotinas de trabalho por uma mais eficiente; o stress poderá estar relacionado com ações rotineiras, envolvendo o relacionamento com os colaboradores, sendo que esta dimensão poderá afetar a

produtividade do funcionário, por motivos pessoais ou organizacionais. No que diz respeito à liderança, esta refere-se ao relacionamento entre o líder e o colaborador, no qual um bom líder consegue motivar os seus colaboradores, tornando a organização mais eficiente e eficaz. Por fim, a quarta dimensão é a motivação, a qual está mais ligada a aspetos internos do que externos. Por conseguinte, apesar das organizações poderem gerar estímulos externos, cada funcionário terá a perceção se está motivado ou não.

Por sua vez, Bakker e Sanz-Vergel (2013), defendem que o conceito se refere às recompensas que o funcionário recebe pelo desempenho organizacional, pelos procedimentos, pelo comportamento, bem como pelo suporte percebido para assuntos específicos. Uma vez que existem vários climas organizacionais, estes podem ser classificados como clima de serviço, clima de inovação, clima de apoio e clima de “segurança” (Chen , 2011).

Tal como referido anteriormente, por vezes o clima organizacional é confundido com "cultura organizacional. Denison (1996) sugere que "cultura" se refere à estrutura profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e suposições dos membros da organização. Em contraste, "clima" refere-se aos aspetos do ambiente que são conscientemente percebidos pelos membros da organização. Segundo Armstrong e Taylor (2012) é mais fácil considerar o clima organizacional em como as pessoas veem e sentem a cultura existente na sua organização, embora os conceitos sejam frequentemente utilizados quando se trata de ambiente de trabalho, ambos representam abordagens bem diferentes.

Segundo Manning et al. (2004), a cultura do local de trabalho evoluiu de uma perspetiva antropológica e sociológica e preocupa-se com a história evolutiva da organização. Enquanto que o clima organizacional evoluiu de uma perspetiva psicológica e está relacionado com as presentes interações entre os membros de uma organização.

Como tal, segundo Manning et al. (2004) o clima organizacional é utilizado para descrever uma representação multidimensional do ambiente social do local de trabalho, sendo um termo que não considera o desenvolvimento histórico do ambiente de trabalho, mas sim o que se passa no ambiente, em um determinado momento.

Segundo Moran e Volkwein (1992) o clima organizacional tem sido considerado como uma questão organizacional e, como tal, é necessário esclarecer o processo e entender como o clima organizacional é formado. Segundo o autor, existem três abordagens para a formação do clima organizacional, sendo elas: a estrutural, a perceptual e a interativa, sendo que estas abordagens resumem o desenvolvimento do clima organizacional na literatura dos últimos 25 anos. Adicionalmente, foi desenvolvida uma quarta abordagem, denominada por abordagem cultural,

baseada na abordagem interativa, considera a interação dos membros do grupo como um determinante fundamental do clima organizacional, sendo que o conhecimento é o que mais influencia essas interações.

Através da abordagem cultural, foi possível os autores Moran e Volkwein (1992) chegarem a uma definição de clima organizacional, tendo em consideração os elementos das definições dos autores Forehand e Gilmer (1964), Pritchard e Karasick (1976) e as dimensões do clima relatados por pesquisadores como O DeCotiis e Kays (1980). A definição introduz também o papel desempenhado pela cultura de uma organização na produção de um sistema de crenças resultante da interação entre os membros, influenciando o comportamento individual.

Assim, Moran e Volkwein (1992) definem o clima organizacional como sendo uma característica duradoura que permite às organizações se diferenciarem umas das outras. Este incorpora percepções coletivas dos membros acerca da organização tendo em conta as seguintes dimensões: autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação e justiça. O clima organizacional é gerado pela interação dos membros, servindo de base para interpretar as situações, refletindo as normas e valores predominantes de atitudes da cultura da organização e atua como uma fonte de influência para moldar o comportamento.

Na primeira abordagem para formar o clima, abordagem estrutural, os autores Moran e Volkwein (1992) consideram o clima como uma característica ou um atributo que pertence a uma organização. Estes atributos fazem parte da própria organização e existem independentemente das percepções dos membros. Assim, o clima é considerado como uma manifestação objetiva da estrutura da organização, que se forma porque os membros são expostos a características estruturais comuns de uma organização. Como resultado desta exposição, estes têm percepções semelhantes, as quais representam o clima da sua própria organização (Moran & Volkwein, 1992).

A abordagem perceptual, (Moran & Volkwein, 1992) também conhecida como psicológica, assume um ponto de vista contrastante. A abordagem estrutural considera que a constituição do clima se encontra nas propriedades organizacionais, já a abordagem perceptiva considera que a base para a formação do clima está no indivíduo. Reconhece também que os indivíduos respondem às variáveis situacionais de uma maneira que é psicologicamente significativa para eles. O clima é uma descrição psicológica processada das condições organizacionais (Moran & Volkwein, 1992).

Na abordagem interativa, (Moran & Volkwein, 1992) a origem do clima não está nas características da organização, como defende a abordagem estrutural, nem no indivíduo, abordagem perceptual/individual. Em vez disso, considera que a base está na interação dos

indivíduos em responder à sua situação (Moran & Volkwein, 1992), a qual origina um acordo entre as características da personalidade, com a interação dos elementos estruturais da organização (Gavin, 1975; George & Bishop, 1971).

As abordagens anteriores não consideram especificamente de que forma as percepções e as interações são efetivamente influenciadas pela cultura organizacional. “O clima organizacional é criado por um grupo de interações individuais que partilham um quadro de referência comum e abstrato, isto é, a cultura da organização, à medida que se trata de contingências situacionais” (Moran & Volkwein, 1992 pp.35).

Apesar de o clima ser descrito como “a percepção dos funcionários das suas organizações, o construto sofreu mudanças ao longo dos anos devido a definições conflituosas e inconsistências na operacionalização” (Lawthom et al., 2005 pp. 380). A abordagem principal define o clima como “a percepção partilhada dos funcionários sobre eventos, práticas e procedimentos organizacionais” (Lawthom et al., 2005 pp. 380). Segundo Schneider e Reichers (1983), essas percepções são consideradas fundamentalmente como descritivas, em vez de afetivas ou avaliativas.

Posteriormente verificou-se que alguns trabalhos sugerem fortes componentes afetivas ou avaliativas (Patterson, Warr, & West, 2004).

O potencial de uma organização para um comportamento eficaz é multidimensional. Além disso, as influências externas, a presença de forças de direção, a liderança e as práticas facilitadoras organizacionais, são componentes necessários para o alcance das metas organizacionais. A capacidade técnica, é naturalmente essencial para o sucesso da organização, no entanto, esta capacidade pode ser libertada ou canalizada para uma atividade produtiva, dependente do clima da organização. A premissa é que o clima pode ajudar ou restringir o uso efetivo do potencial técnico da organização. Posto isto, o clima pode ser uma indicação do potencial sucesso da organização (Margulies, 1973).

Do mesmo modo, Diamantidis e Chatzoglou (2019) e Koys e Decotiis (1991) defendem que o clima organizacional e o ambiente de trabalho são afetados pelo grau de apoio dos gestores às ações praticadas pelos funcionários, apoio esse, determinado pelas políticas e orientações da alta direção (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Em suma, se os gestores não apoiam as ações dos funcionários, o clima organizacional e o ambiente de trabalho são afetados negativamente, ou seja, há baixa confiança, respeito mútuo e moral. Desta forma, é provável que esse impacto negativo sobre o clima organizacional afete diretamente e de forma negativa, o ambiente de trabalho e o treino dos funcionários. O resultado implica que os funcionários não estejam

dispostos a tomar iniciativa ou a evitar problemas durante a execução do trabalho (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Por conseguinte, se o clima organizacional criar valor, os funcionários vão aumentar o seu nível de confiança, credibilidade e entendimento mútuo com os colegas e supervisores. Os funcionários ao se sentirem satisfeitos, desenvolvem comportamentos proativos e adaptativos, desde tomar iniciativa, fazer sugestões sobre o seu desempenho e solucionar os problemas que surgem (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) .

Deste modo, os gestores devem esforçar-se para estabelecer um clima organizacional saudável, constituído por relacionamentos de alta qualidade entre gestores, funcionários e colegas de trabalho (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Para que tal aconteça, segundo Diamantidis e Chatzoglou (2019), os gestores devem discutir com os funcionários questões relacionadas com o trabalho, nomeadamente quando um erro é cometido e permitir que os funcionários tomem decisões sobre a execução diária do mesmo.

2.3.1 Clima organizacional nas empresas prestadoras de serviço

Segundo Santos et al. (2013), uma organização prestadora de serviços é entendida como “um sistema aberto que interage, influência e é influenciado pelo segmento da sociedade, na qual ela se insere” pp. 32. A forma como os colaboradores se comportam, face aos clientes, resulta do clima de trabalho (Schneider et al., 1973). Segundo Schneider et al. (1973), as organizações prestadoras de serviços, são caracterizadas pela relação colaborador–cliente, onde existe uma interação cara a cara. Os clientes, segundo o autor, possuem perceções sobre as organizações, as quais derivam dos comportamentos e eventos relacionados com um serviço específico.

No caso da indústria hoteleira, é necessário discutir o papel do clima e as suas ligações com a prestação de serviços de alta qualidade, sendo necessário compreender inicialmente o ambiente operacional da indústria hoteleira, uma vez que para sua sobrevivência é importante que se implementem esquemas de gestão de qualidade. No entanto, apesar da sua importância, não é garantido que a introdução desses programas, direcionem a organização para o sucesso (Davidson, 2003b).

Na fabricação de um produto, a qualidade pode ser frequentemente controlada e permite que a direção tome ações apropriadas quando a qualidade for inferior ao padrão mínimo. Pelo contrário, nas indústrias de serviços, o funcionário é o intermediário entre a organização e o cliente, ou seja, a direção não consegue controlar facilmente a qualidade do serviço prestado,

uma vez que a produção e o consumo são feitos simultaneamente. Segundo (Davidson & Manning, 2003) vários estudos sugerem que a gestão nas indústrias de serviços, pode ter uma influência direta na qualidade do serviço prestado, se criar um clima organizacional favorável.

Em síntese, tem sido argumentado que o clima organizacional é particularmente relevante nas indústrias de serviços. Nessas indústrias, o funcionário representa a interface entre a organização e o cliente. Inclusive, argumentam que o ambiente criado pela direção nos funcionários afeta diretamente o ambiente criado pelos funcionários, no cliente. A literatura sugere, portanto que o clima organizacional é um conceito importante para o setor do Turismo e Hotelaria, e que a sua medição pode fornecer à administração uma ferramenta importante para melhorar os resultados organizacionais. Apesar disso, há apenas uma quantidade limitada de pesquisas no âmbito da indústria, relacionadas à medição do clima organizacional ou ao impacto que o clima tem sobre os resultados organizacionais (Manning et al., 2004).

2.4 Engagement

O aumento da concorrência, a inovação disruptiva e as mudanças contínuas no contexto social e económico das organizações, assim como, a diminuição dos recursos económicos e humanos num contexto tão exigente, faz com que as organizações encontrem novos modelos e estratégias para tornar a prestação dos seus serviços mais sustentável, tanto a nível económico, ambiental, como psicológico (Graffigna, 2017).

Com o avançar do tempo, as mudanças no local de trabalho tornam-se visíveis (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004). O cenário exigente em que as organizações se encontram (Graffigna et al., 2014) e a consciência sobre a demografia está a impor que os profissionais de recursos humanos se foquem na retenção dos funcionários mais talentosos (Frank et al., 2004), bem como a darem maior importância ao *engagement* dos funcionários, sendo este considerado como um fator promissor para a inovação (Graffigna et al., 2014) e como uma questão muito importante nos tempos modernos (Salman, 2015). Assim, a ideia de promover a participação ativa do funcionário, juntamente com o compromisso psicológico, no envolvimento no ambiente organizacional, pode gerar uma melhor sustentabilidade organizacional, relacional e psicológica (Graffigna, 2017).

Em resposta às crises económicas, os empregadores estão preocupados em manter o *engagement* dos funcionários, o qual é descrito normalmente como o compromisso dos funcionários com a organização e o sentimento de satisfação dos mesmos no trabalho. Este tipo de funcionários orgulha-se do trabalho que desempenha e está mais disposto a ajudar os colegas, levando assim a organização ao sucesso (Salman, 2015).

Juntamente com a retenção de funcionários (Frank et al., 2004), fator crítico das empresas (Collins, 2004), o *engagement* dos funcionários está-se a tornar um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. A noção de *engagement*, para muitos, é simples de entender, contudo mais difícil de definir e principalmente de se medir (Frank et al., 2004). O *engagement* dos funcionários pode ser visto como o “desejo e disposição das pessoas em dar um esforço discricionário nos seus trabalhos” (Frank et al., 2004 pp. 16).

Apesar de existirem diversas investigações empíricas e estudos teóricos sobre *engagement*, nenhuma estrutura única foi estabelecida (Graffigna, 2017). Os vários estudos na literatura abordam diferentes áreas de *engagement* e diversificam quanto à sua natureza (Graffigna, 2017).

A sua medição é problemática, não porque definir *engagement* é difícil, mas porque é, em muitas construções, uma experiência interna, acessível apenas à pessoa que a está a experimentar (Whitton & Moseley, 2014).

As recentes conceitualizações sobre *engagement* tem em comum que a sua construção é multidimensional. No entanto, há menos concordância relativamente ao número e aos tipos de *engagement* existentes, podendo variar entre dois, comportamento e emoção, a quatro, académicos, comportamentais, cognitivos e psicológicos/afetivos. Para além disso, existe uma variação considerável na forma como cada um é definido e utilizado na medição (Fredricks, 2015).

A pesquisa original de *engagement* surgiu na teoria/estudo de Kahn (Gupta & Sharma, 2018 pp. 46; Kahn, 1990 pp.694), o qual apresenta o conceito de *engagement* no trabalho como o "aproveitamento dos eus dos membros organizacionais" no trabalho que desenvolvem. No *engagement* os funcionários expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente (Kahn, 1990), os quais são ativados simultaneamente para criar um estado de compromisso (Soane et al., 2012).

Saks (2006) distingue dois tipos de *engagement* dos funcionários: *engagement* no trabalho e *engagement* organizacional. O *engagement* no trabalho foca-se no gosto pelo trabalho que desempenha, enquanto que o *engagement* organizacional refere-se ao gosto do funcionário na organização. Enquanto que os autores Soane et al. (2012) propõe a existência de dois pontos relevantes para a teoria do *engagement*: ativação e afeto positivo. A conceitualização do *engagement* de Kahn (1990) engloba a noção de ativação, pois o *engagement* está associado a altos níveis de atividade cognitiva (Soane et al., 2012).

O *engagement* inclui a faixa positiva e ativada do espectro do afeto, o que significa que o afeto e a ativação estão relacionados (Macey & Scheider, 2008).

Mediante o exposto, os estudiosos concordam que o *engagement* dos funcionários não tem propriedades físicas, mas é manifestado e frequentemente medido ao nível comportamental (Kahn, 1990; Macey & Scheider, 2008). "A manifestação comportamental do *engagement* do funcionário é compreendida inconsistentemente, como o desempenho de um funcionário, o sucesso e o lucro de um empregador ou o esforço discricionário de um funcionário, mas consistentemente entendido como uma decisão interna manifestada externamente e melhor conceituada como um estado emotivo positivo ou avançado"(Shuck & Wollard, 2010 pp. 103).

Mais recentemente, o conceito de *engagement* foi visto por Schaufeli, Marisa, Gonzalez-Romá e Bakker (2002), como o compromisso de um indivíduo com o seu trabalho, mais concretamente como "um estado de espírito positivo e satisfatório relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor é definido como "altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a disposição de investir esforços no trabalho e a persistência mesmo

diante de dificuldades” pp.74, dedicação como “um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio” pp.74 e, por fim, absorção como “estar totalmente concentrado e profundamente absorvido no seu trabalho, pelo qual o tempo passa rapidamente e é difícil se distanciar do trabalho” pp.75 (Schaufeli et al., 2002). Este conceito é considerado o mais válido e aceite em termos de *engagement* no trabalho em todo o mundo (Gupta & Sharma, 2018). O autor Graffigna (2017) defende que esse estado de espírito definido por Schaufeli et al. (2002) se opõe à experiência de *Burnout*, o qual é caracterizado por dimensões paralelas, mas opostas, como exaustão, cinismo e Ineficácia.

Assim, *engagement* pode também ser definido como “o estado de ser atraído, comprometido e fascinado” pp.13 (Rutledge, 2005). Desta forma, é portanto considerada a forma mais elevada de compromisso, no qual, cada individuo irá dar o seu máximo para o benefício da organização (Harter, Schmidt, & Killham, 2003).

Com base na definição de Kahn (1990), Shuck e Wollard (2010) ampliaram o conceito de *engagement* no trabalho, afirmando que a energia física, emocional e cognitiva dos funcionários, se reflete nas suas funções desempenhadas. Particularmente, estes definem o *engagement* do trabalho como "o estado cognitivo, emocional e comportamental de um funcionário individual direcionado para os resultados organizacionais desejados" pp.103. Assim como Crawford (2010) que também ampliou a definição de Khan, afirmando que há três subcomponentes do *engagement* no trabalho: *engagement* físico, *engagement* emocional e *engagement* cognitivo.

Posteriormente, o conceito de *engagement* é visto como um construto distinto relativamente a outras variáveis de comportamento organizacional, uma vez que envolve a experiência do trabalho, nas tarefas de trabalho, em vez das atitudes de trabalho relacionadas ao desempenho (Saks, 2011). Para Parker e Griffin, 2011), o que é especialmente único no *engagement* é o estado psicológico ativo.

Mais recentemente, Eldor (2016) definiu o *engagement* do trabalho como "uma combinação de conectividade profundamente física, emocional e cognitiva das pessoas com as facetas significativas das suas vidas: trabalho, vida pessoal e comunidade" pp.16, sendo crucial para fornecer uma organização com uma vantagem competitiva.

Uma questão importante na literatura é como o *engagement* difere da motivação. Embora alguns estudiosos usem ambos os termos alternadamente, a maioria considera que o *engagement* e a motivação são construções distintas, mas relacionadas (Fredricks, 2015). Construtos motivacionais “tendem a enfatizar diferenças individuais e processos psicológicos” pp.31. Pelo

contrário, o *engagement* reflete a “interação de um indivíduo com o contexto” (Fredricks, 2015) pp.31. O indivíduo ao estar envolvido na sua tarefa, atividade e relacionamento faz com que o seu *engagement* não possa ser separado do ambiente (Fredricks, Blumenfeld, & Paris, 2004). A maioria dos estudiosos consideram que o *engagement* é a manifestação externa de um aluno motivado (Fredricks, 2015), o mesmo se pode aplicar a um funcionário.

Em suma, e após considerar as diversas definições do termo *engagement*, o núcleo de todas as definições inclui “energia, envolvimento, atenção, compromisso, vigor, dedicação e apego ao trabalho, à organização e aos colegas” (Gupta & Sharma, 2018 pp.43). A comparação de *engagement* com outros conceitos similares, como compromisso, satisfação e envolvimento, gera dificuldade na definição de *engagement* (Gupta & Sharma, 2018).

2.4.1 *Engagement* nas empresas prestadoras do serviço

O sucesso das organizações de serviços, resulta da interação do funcionário, com um elevado grau de *engagement* com o cliente (Teimouri, Arasli, Kiliç, & Aghaei, 2018), sendo esperado que os funcionários orientados para o serviço mostrem um *engagement* positivo no seu trabalho, especialmente pelo facto de terem interações pessoais com os clientes. Isto é, os colaboradores com boas habilidades interpessoais com os clientes, demonstram mais entusiasmo e energia no trabalho (Teimouri et al., 2018).

Perante a concorrência existente ao nível da hotelaria, a maior procura por parte dos clientes e a rápida mudança tecnológica, os gestores hoteleiros necessitam adquirir e manter funcionários da linha da frente com qualidade (Karatepe, 2014). Estes funcionários são os responsáveis pela interação direta com o cliente, devendo por isso transmitir o feedback dos clientes aos gestores, desde as solicitações, aos problemas dos mesmos. Como tal, para que se gere satisfação no cliente, é necessário que os funcionários tenham um bom desempenho no seu local de trabalho (Karatepe, 2014). Posto isto, um funcionário competente fornece serviços de alta qualidade ao cliente. Assim, mesmo quando o cliente se encontra insatisfeito com alguma falha no serviço, o funcionário conseguirá reverter a situação, fazendo com que o cliente insatisfeito fique satisfeito com a resolução do seu problema (Karatepe, 2014).

Bakker (2011) afirmou que os funcionários com elevado nível de *engagement* por norma têm emoções positivas e trabalham habitualmente nos seus recursos pessoais. Afirma também que esses funcionários utilizam os seus próprios recursos, como a energia, no seu trabalho.

De acordo com o estudo de Zeng, Zhou e Han (2009), o *engagement* dos funcionários de um hotel pode variar significativamente segundo diferentes características profissionais, desde idade, nível

de escolaridade, cargo, tempo de serviço e salário. Ou seja, quando maior a idade, o nível de escolaridade, o cargo, o tempo de serviço e o salário, maior será o grau de *engagement* do funcionário. Assim, um elevado nível de *engagement* traduz-se num melhor desempenho (Zeng et al., 2009).

2.5 Clima organizacional e qualidade de serviço

Schneider e Bowen (1985, 1993) detetaram que vários estudos nas indústrias estabeleceram ligações entre o clima organizacional e algumas medidas de desempenho organizacional, nomeadamente a qualidade de serviço.

Assim, ao discutir o papel do clima e seus vínculos com a prestação de serviços de alta qualidade, é necessário primeiro compreender o ambiente operacional da indústria hoteleira. A prestação de serviços de alta qualidade, tornou-se essencial para a sobrevivência da organização e como tal, muitas organizações de serviços estão a tentar implementar esquemas de gestão da qualidade, (Davidson, 2003b). No entanto, não há garantia de que a introdução de programas de qualidade levará ao sucesso, como referido numa das secções anteriores. Contudo, a maioria dos programas de qualidade não conseguem abordar questões psicológicas/comportamentais, questões essas que são pré-requisitos essenciais para haver uma mudança (Davidson, 2003b).

Dada a influência do ambiente social no comportamento dos funcionários, este é extremamente importante nas indústrias de serviços, onde o funcionário individual representa o elo de ligação entre a organização e o cliente e portanto, é responsável pela qualidade do serviço prestado pela organização (Manning et al., 2004). Num ambiente onde a produção e o consumo de um serviço são simultâneos, não é possível a organização testar o produto antes de este ser entregue ao cliente. No entanto, é possível medir o grau em que o ambiente social apoia a prestação de serviços de qualidade dos funcionários. Assim, o ambiente social que o autor menciona quando se refere ao local de trabalho, tornou-se conhecido como clima organizacional (Manning et al., 2004).

Uma vez que, segundo Francese (1993), existe uma ligação clara entre o trabalho em equipa, o comportamento de gestão empresarial e as políticas de marketing, comprovou-se então, através dos resultados, a ligação entre a qualidade do serviço, a capacidade de resposta e o clima organizacional. Segundo os clientes, o clima de uma organização é um fator muito importante na criação de serviços de qualidade (Davidson, 2003a). Cole, Bacdayan e White (1993) evidenciam que um ambiente que não suporte o funcionário, fará com que o mesmo não vá ao encontro dos objetivos da gestão. Ou seja, dentro do conceito de qualidade pretende-se incorporar não só o conceito de satisfação do cliente, mas também o conceito de satisfação do funcionário, uma vez que um funcionário insatisfeito, levará ao afastamento do objetivo do negócio (Davidson, 2003a). Como tal, os programas de qualidade só podem ser bem-sucedidos quando existe um compromisso do pessoal e de gestão do homem (Davidson, 2003a).

Segundo Schneider, Gunnarson e Niles-Jolly (1994) as empresas precisam de ter em consideração três diferentes tipos de clima organizacional para garantir o sucesso dos esforços de melhoria da qualidade: clima de serviço, clima de inovação e clima de recursos humanos ou de bem-estar dos funcionários.

No entanto, segundo Ross (1995) num estudo da indústria hoteleira, constatou que houve grandes divergências entre a gestão e os ideais de qualidade de serviço dos funcionários, o que implica consequências negativas no serviço prestado pelos funcionários (Davidson, 2003a). Assim, estas divergências permitiram reforçar a importância da integração entre a gestão e os trabalhadores que se esforçam para cumprir os mesmos objetivos de qualidade de serviço, tornando-se questões altamente relevantes para os gestores de serviços nas suas operações diárias (Davidson, 2003a).

Schneider (1980) alega que se as políticas, práticas e procedimentos de uma organização atenderem às necessidades e satisfações dos funcionários, os consumidores são melhor atendidos, o que implica um resultado positivo em termos de qualidade de serviço para o consumidor (Davidson, 2003a).

Neste sentido, uma característica muito importante numa organização é atribuir responsabilidade ao funcionário na tomada de decisão no projeto em que se encontra a trabalhar, ou seja tornar os funcionários responsáveis pela maioria das decisões operacionais e proporcionando um ambiente onde estes se sintam habilitados (Davidson, 2003b), ou seja, capacitar os funcionários, fazendo com que eles criem orgulho e alegria no local de trabalho, estejam envolvidos no planeamento e que criem um ambiente de trabalho em equipa. O clima para os recursos humanos e o bem-estar dos funcionários está ligado ao clima de serviço e ao clima da inovação. Há muito tempo que se trata dos recursos humanos como sendo um princípio básico para o sucesso de qualquer empresa bem-sucedida. Este facto é especialmente importante nas indústrias de serviços pois a grande maioria da sua produção é intangível, heterogénea e onde a produção e consumo são simultâneos (Davidson, 2003b).

Em suma, Bellou e Andronikidis (2009), defendem que o desenvolvimento de um clima organizacional que promova a qualidade do serviço e a sua difusão entre todos os membros da organização é uma questão crucial para os gestores que tentam criar um ambiente propício para se gerar maior satisfação no cliente.

Resumindo, o principal fator para que as operações sejam bem sucedidas assenta no envolvimento dos funcionários num clima e cultura organizacional favorável (Davidson, 2003b). A

cultura e o clima moldam não apenas as ações dos funcionários, mas também o seu compromisso com a ética de serviço, sendo esse compromisso que faz com que o cliente fique satisfeito (Davidson, 2003b). Em suma, as percepções dos funcionários relativas à satisfação do cliente são um elemento importante para a satisfação real do cliente. Para operar um hotel de sucesso, é necessário que os gestores entendam o clima da organização, uma vez que existe uma relação direta entre um bom clima organizacional e o desempenho organizacional (Davidson, 2003b).

2.6 *Engagement* e qualidade de serviço

Em organizações de serviços, a experiência do cliente e o comportamento do funcionário são fatores vitais, que podem melhorar significativamente os resultados organizacionais (Zameer, Wang, Yasmeen, Mofrad, & Waheed, 2018).

Estudar o *engagement* dos funcionários de uma equipa no contexto dos serviços revela-se importante, porque o cliente avalia o desempenho do serviço com base nos encontros de serviço que teve com os vários funcionários da equipa. Como tal, é importante que essas interações tenham sido de qualidade para que o cliente possa efetuar uma avaliação positiva do serviço (García-Buades, Martínez-Tur, Ortiz-Bonnín, & Peiró, 2016).

Assim, os funcionários com um nível elevado de *engagement* são altamente importantes para as organizações de serviços. Tal como referido em estudos anteriores, Zameer et al., (2018) referem que o comprometimento do funcionário tem uma relação direta significativa com a qualidade do serviço. O *engagement* dos funcionários reflete-se no desempenho da tarefa e por sua vez na qualidade do serviço e na experiência do cliente durante a entrega do serviço (Zameer et al., 2018). E como tal, os funcionários que não são ativos e que tem mentalidade negativa podem afetar de forma negativa a sua interação com o cliente, pelo contrário, se o funcionário se comprometer com o seu trabalho, prestará um serviço de qualidade propiciando a satisfação do cliente (Zameer et al., 2018). Ou seja, os clientes satisfeitos com a qualidade do serviço prestado, têm maior probabilidade de transpor um feedback positivo relativo ao serviço (Zameer et al., 2018).

De acordo com Musgrove, Ellinger e Ellinger (2014), alguns autores defendem que as perceções do cliente sobre a qualidade do serviço são muito afetadas pelo *engagement* dos funcionários no serviço. No entanto, elevados níveis são raros em contextos de prestação de serviços (Ashill & Rod, 2011). Desta forma, segundo as descobertas de Eldor (2019), o *engagement* coletivo, “impulsionado pela visão organizacional partilhada, melhora o desempenho do serviço” pp.1, uma vez que “o efeito indireto condicional da visão partilhada sobre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente é gerado pelo *engagement* coletivo e não pelo comprometimento e envolvimento, criando uma vantagem competitiva para as organizações orientadas para o *engagement*” pp.1.

Contrariamente, Parker e Griffin (2011) defendem que *engagement* e comportamento devem ser considerados construtos diferentes, sendo que *engagement* nem sempre leva ao alto desempenho, dado que, se o funcionário não tiver o conhecimento e as habilidades necessárias

não vai ter um bom desempenho. Ou seja, o facto de existir *engagement* no trabalho, sentimentos agradáveis sobre o trabalho, não implica que o seu desempenho vá ser bom. O bom desempenho só existe quando o funcionário percebe que está a responder às expectativas e exigências da sua função e onde este se consiga sentir competente no que realiza (Gracia, Salanova, Grau, & Cifre, 2013).

Em suma, o facto de o funcionário se sentir competente ou ter a certeza de que é capaz de lidar com algo, revela-se fundamental para o desempenho dos trabalhadores no local de trabalho (Stajkovic, 2006). Assim, para que sejam atingidos altos níveis de desempenho, não só é importante um estado coletivo eficaz, mas também um estado psicológico cognitivo-competente (Gracia et al., 2013).

2.7 Clima organizacional e *engagement*

Cada vez mais o bom desempenho dos funcionários depende da qualidade do serviço interno e a forma como estes percebem o seu local de trabalho (Wu & Liu, 2014). Como tal, e dada a importância que o clima organizacional e, por sua vez, o *engagement* assumem nas organizações, considerou-se pertinente estudar a relação entre os dois conceitos.

Para tal, verificou-se que muitas organizações perceberam que a forma como os funcionários são tratados, ou seja, a qualidade do serviço interno, afeta criticamente a qualidade do atendimento (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007). Como tal, após alguma pesquisa verificou-se que o clima de aprendizagem definido como “atividades benéficas e vantajosas, desenvolvidas pela organização para ajudar os funcionários a criar, adquirir e transferir conhecimento, foi considerado como um antecedente ao *engagement* dos funcionários, no entanto, pouco se sabe acerca do valor que o *engagement* tem no desempenho dos funcionários” (Eldor & Harpaz, 2016 pp.213). No entanto, o clima organizacional pode ter efeitos positivos ou negativos na relação entre recursos pessoais / trabalho e *engagement* (Kopelman, Brief, & A.Guzzo, 1990).

Kopelman et al. (1990) defenderam que o clima promove os sentimentos cognitivos do *engagement* dos funcionários, o que leva o funcionário a ter um melhor desempenho individual. Ao melhorar o seu desempenho individual, o desempenho geral da organização também irá melhorar, tendo impacto positivo na produtividade da mesma.

Posteriormente, segundo Albrecht et al. (2015) a meta-análise de Halbesleben (2010), mostrou que o clima organizacional tem ligações positivas com as dimensões de *engagement*. Nesse sentido, o clima de aprendizagem no local de trabalho é um recurso que aperfeiçoa o *engagement* dos funcionários (Eldor & Harpaz, 2016). E, por sua vez, afeta a “motivação dos funcionários para definir as suas tarefas de forma mais ampla e a estimulação do seu senso de responsabilidade, para enfrentar novos desafios organizacionais” pp.217. Os autores descrevem assim, o clima de aprendizagem da organização como um antecedente ao desempenho (Eldor & Harpaz, 2016).

O clima de aprendizagem desafiador e enriquecedor, onde os funcionários têm acesso aos recursos necessários para trabalhar, gera altos níveis de *engagement*, o que desperta comportamentos “pró-ativos, criativos e adaptativos” pp. 217, o qual gera a partilha de conhecimentos (Eldor & Harpaz, 2016).

O *engagement* dos funcionários deve-se ao sentimento que os mesmos desenvolvem relativamente à crença de que os seus superiores lhes oferecem oportunidades de novas

aprendizagens (Eldor & Harpaz, 2016). Este resultado reconhece o papel crítico do clima de aprendizagem como um motivador para os funcionários e destaca a necessidade de desenvolvê-lo para aumentar o *engagement* dos funcionários.

Assim, segundo Eldor e Harpaz (2016), promover a aprendizagem em equipa, incentivar o feedback de aprendizagem e associá-lo à visão da organização, direciona os funcionários aos objetivos organizacionais, atribuindo maior significado ao seu trabalho e aumentando os sentimentos positivos, como entusiasmo e desejo de enfrentar desafios.

Por fim, Rai, Ghos, Chauhan e Mehta (2017), sugerem que os funcionários que têm uma percepção positiva relativa ao suporte organizacional, têm maior propensão a se envolverem nos seus trabalhos. Além de empregos enriquecidos, o clima organizacional mais amplo caracterizado pelo apoio dos superiores e da organização como um todo, é fundamental para estabelecer um ambiente positivo, o que levaria a um maior *engagement* no trabalho. Em termos práticos, as organizações precisam de ter em conta que o clima organizacional mais amplo é indispensável para estabelecer um ambiente positivo, onde os funcionários estejam dispostos a elevar os seus níveis de *engagement* (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013).

2.8 Clima organizacional, *engagement*, qualidade de serviço e satisfação do cliente

O mercado atual passou a ser dominado pela competitividade, pela rápida inovação e pela mudança contínua. O foco das organizações deixou de ser a competência dos funcionários e passou a ser a sua capacidade de adaptação a novos desafios organizacionais (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Historicamente, a literatura organizacional está cheia de perspectivas divergentes sobre o que torna uma organização eficaz, desde um foco interno a externo, ou a alcançar estabilidade versus adaptação (MacCormick & Parker, 2010). Apesar de serem apresentadas muitas vezes como condições individuais, Gibson e Birkinshaw (2004), segundo desenvolvimentos teóricos recentes, sugerem que se deve considerar tais perspectivas simultaneamente.

Apesar da importância das condições acima referidas, a maioria dos estudos relativos à qualidade de serviço limitam-se a estudar as percepções dos clientes externos e raramente se concentram nos serviços prestados a clientes internos (Wu & Liu, 2014).

Assim, nos últimos tempos, a qualidade do serviço interno foi considerado como um dos principais meios para melhorar a qualidade do serviço fornecido pelos funcionários (qualidade do serviço externo) e a eficiência operacional geral da empresa, necessária para fornecer um serviço de alta qualidade (Wu & Liu, 2014). Sendo que, por qualidade de serviço interno se entende pelo apoio e ajuda fornecida pela organização aos funcionários, unidades e departamentos dentro da organização, não se limitando apenas ao momento do serviço (Finn, Baker, Marshall, & Anderson, 1996).

Wu e Liu (2014) demonstraram, segundo alguns estudos, que a qualidade de serviço interno tem um impacto positivo nos clientes, internos ou externos, e até mesmo em toda a organização, ou seja, a base da teoria da cadeia de serviços e lucros defende que, para que o serviço externo seja de valor é necessário primeiramente que a organização forneça serviços internos de alta qualidade, seguindo esta filosofia a organização conseguirá que o desempenho do funcionário seja superior, Figura 3.

Por outro lado, a qualidade do serviço externo levará à lealdade do cliente, que por sua vez se irá traduzir em comportamentos de recompra, em recomendações e referências (MacCormick & Parker, 2010). Ou seja, as organizações que promovem comportamentos como “tangibilidade”, “fiabilidade”, “capacidade de resposta”, “empatia” e “segurança” (Parasuraman et al., 1988) provavelmente estarão associadas à fidelidade do cliente (MacCormick & Parker, 2010).

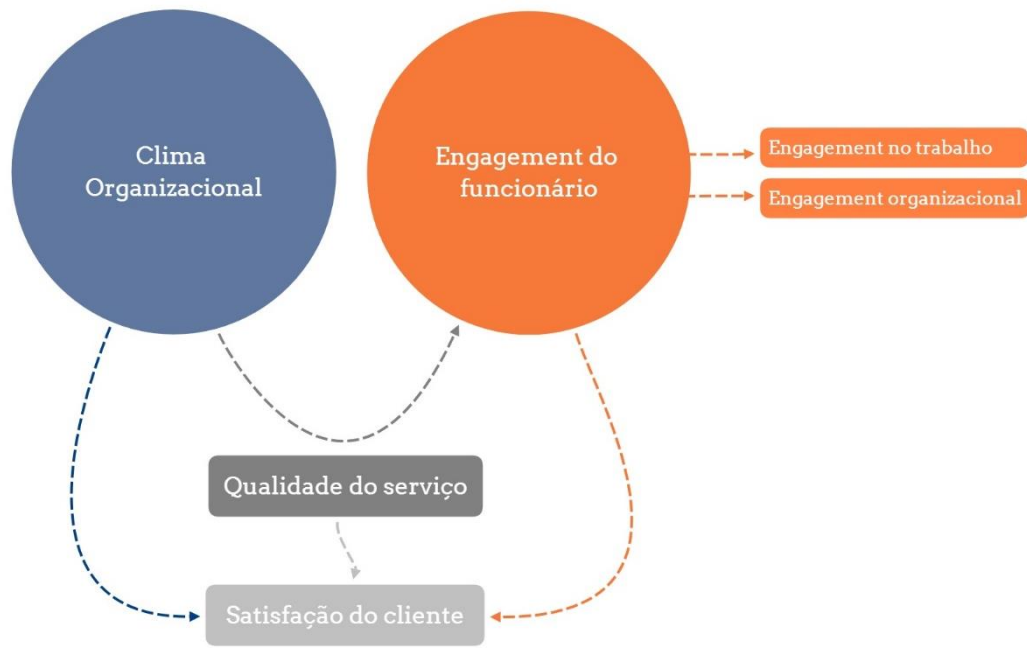


Figura 3 - Impacto do clima organizacional e do *engagement*
Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 – Caracterização da unidade hoteleira

No capítulo 3 será caracterizada a hotelaria familiar e não familiar, bem como efetuada uma explanação acerca da estrutura do grupo, bem como a identificação dos standards que o hotel MZ tem de cumprir. Posteriormente será efetuada uma descrição sobre o Hotel MZ e a sua envolvência, nomeadamente no que diz respeito ao segmento de mercado em que se insere, modo de entrada, organograma, parcerias, estratégias etc.

3.1 Hotelaria familiar vs hotelaria não familiar

Os hotéis em rede têm um maior número de apartamentos, no entanto são os hotéis que operam de forma independente predominantes no mundo. Como tal, e dado que cada tipo de empreendimento tem características próprias e uma forma de gestão diferenciada, a hotelaria familiar tenta sobreviver, através da modificação da sua gestão, com intuito de conseguir competir com a hotelaria não familiar, neste caso com as redes/grupos hoteleiros (Duarte & Silva, 2015).

Enquanto que os empreendimentos familiares têm como características a gestão centralizada, os valores, o gestor ser familiar e o património, os empreendimentos não familiares diferenciam-se por possuírem várias combinações e sistemas para a gestão dos hotéis, sendo descentralizados e por terem destaque nos mercados e foco na gestão. As redes internacionais procuram ter nas instalações e serviços das suas unidades, padrões que levem o cliente a sentir-se adaptado em todas elas, independentemente da unidade (Duarte & Silva, 2015).

3.2 O grupo

O grupo foi fundado na década de 60, Figura 4, sendo que atualmente, os seus hotéis, residências e resorts de luxo de 3 a 5 estrelas, criados desde 1990, estão presentes em 4 continentes, em mais de 50 países, desde América Central e do Sul, Europa, Médio Oriente e África e Ásia e Pacífico, (Grupo MZ, n.d.).

De acordo com o comunicado da marca, cada hotel da rede cumpre com os diferentes padrões internacionais de serviço e hospitalidade, no entanto cada um tem uma identidade única, (Publituris, 2012).

Em 2009 a marca alia-se ao Louvre Hotels Group (Marca MZ, n.d.), Figura 4, grupo esse fundado em 1976 em França. Posteriormente o grupo alargou o seu negócio a outros países para além de França (Louvre Hotels Group, n.d.).

Em fevereiro de 2015, o Louvre Hotels foi adquirido pelo grupo chinês Jin Jiang International, segundo maior grupo hoteleiro do mundo, o qual tornou o grupo Louvre numa subsidiária. Devido à fusão entre a Ásia e a Europa, a entidade conta com uma rede que opera com cerca de 10.000 hotéis em todo o mundo, (Louvre Hotels Group, n.d.).

Devido à sua importância no setor hoteleiro, o Louvre Hotels Group conta com um portfólio de mais de 1.500 hotéis em 54 países, sendo composto por hotéis de 1 a 5 estrelas, desde a Kyriad, Campanile, Tulip Inn, Golden Tulip, Royal Tulip; as 5 marcas da rede Sarovar na Índia, o grupo Hôtels et Préférence e as marcas chinesas Metropolo e Jin Jiang Inn, (Louvre Hotels Group, n.d.).

Mais tarde, a marca entrou em Portugal através do grupo X, Figura 4, grupo esse que agrupa várias marcas do universo da hotelaria, da viagem e do lazer, (Grupo X, n.d.-b).

Inicialmente, o grupo estreou-se em Portugal, (Grupo X, n.d.-b), na região do Minho. Hoje, o grupo detém e gere cerca de 12 hotéis e resort em 3 países, divididos em 3 marcas hoteleiras, (Grupo X, n.d.-a). Através da informação disponibilizada pelo Grupo X, foi possível perceber que “ao longo do tempo, o grupo agregou outras marcas no universo da viagem e do lazer e, inspirados pela ambição de inovar, tem vindo a consolidar uma estratégia de diversificação construtiva, que os leva a atuar em várias áreas de negócio” (Grupo X, n.d.-a).

Como tal, o Grupo X é representante em Portugal da cadeia de hotéis MZ, tem uma marca própria de hotéis com uma forte identidade nacional, é composto por um rede de agências de viagens, especializadas em *incoming* e organiza grupos para viagens desenhadas à medida, (Grupo X, n.d.-a). É também formado por empresas de soluções de aluguer de equipamentos nas áreas de eventos e congressos, hotelaria, catering, bricolage e limpeza. E, por fim, detém uma frota de veículos ligeiros para alugar, com baixos níveis de emissão de CO2, poupança de combustíveis e muita atitude, (Grupo X, n.d.-a).

Resumindo, a cadeia de hotéis a que o Hotel MZ pertence, foi adquirida pelo Louvre Hotels Group em 2009, a qual se tornou em 2015 uma subsidiária da Jin Jiang International, Figura 4. Através do pagamento de uma taxa de exploração ao Louvre Hotels Group, responsável pela cadeia no mundo, o Grupo X assegura a presença da marca em Portugal.



Figura 4 – Evolução Histórica

Fonte – Elaboração própria

3.3 Standards do grupo

Para que seja possível o hotel MZ utilizar a marca cedida pelo grupo Louvre hotels, é necessário o cumprimento de determinados padrões estabelecidos pela marca (imagens, merchandising e standards na prestação de serviços), desde (Marca MZ, 2018):

- O Logotipo;
- Formas de abordar o cliente:
 - Palavras e frases escritas;
 - Utilização de expressões descritivas ao contrário de linguagem formal (ex: Qual o piso do terraço; resposta sugerida pelo grupo: “o andar com vista para o céu é o 5º” pp. 17);
 - Atendimento ao hóspede sempre da melhor forma possível, seja em que local for (hóspedes premium);
 - Abordar o hóspede como se de uma história se tratasse, não passando a imagem de apenas um serviço;
 - Discurso curto e simples.
- As Cores utilizadas;
- A Tipografia;
- As Assinaturas;
- A Forma como o logotipo da marca é colocado
 - No exterior do hotel;
 - Nos elementos visuais que caracterizam a marca (ex: cartões, copos, etc.);
- A Forma como os elementos específicos da marca são colocados dentro do hotel:
 - *Icons*;
 - Sinalização direcional realizada com materiais de construção específicos.
- Os princípios a seguir na colocação de números nos quartos, dos pisos;

- As regras na produção de materiais de comunicação aliados aos padrões da marca:
 - Publicidade;
 - Materiais de marketing que permitem apresentar toda a gama ofertas:
 - Cartão de apresentação;
 - Apresentação dos serviços do hotel num formato original;
 - Brochuras;
 - Fotografias.

3.4 Hotel MZ

O Hotel MZ está direcionado para o segmento business, no entanto nunca esquece as comodidades necessárias para receber uma família. O hotel garante uma estadia confortável, onde conciliam quartos mobilados com rigor, com diferentes tamanhos e layouts. Compostos por uma decoração moderna, todos os quartos são climatizados e dispõem de Wi-Fi (Hotel MZ, n.d.).

3.4.1 Segmento de mercado

Como referido anteriormente, o Hotel MZ trabalha essencialmente com o turismo de negócios e com o turismo de lazer, nomeadamente com o segmento de negócios durante a semana e ao fim de semana com o de lazer. No entanto, o seu principal segmento de mercado é o *corporate*, o segmento de negócios, dado o enorme tecido empresarial que existe, tanto na cidade em que se situa como nas cidades circundantes (empresas de calçado, metalúrgica e automóveis). Por outro lado, as principais razões que levam o hotel a ser *corporate* e não de lazer, prendem-se essencialmente pela falta de infraestruturas que correspondam às necessidades dos hóspedes de lazer, com intuito de descanso, nomeadamente, pelo facto de se situar numa cidade pouco turística, mas que tem vindo a demonstrar um crescimento a esse nível. A falta de espaços de lazer na área circundante ao hotel, desde recursos naturais e/ou recursos criados pelo homem são também um fator. Por fim, e não menos importante pela falta de comodidades de lazer como, por exemplo, uma área de spa e piscina interior devidamente preparadas.

3.4.2 Modo de entrada

Na sua relação de cooperação, ambas as cadeias têm recursos controlados pela outra parte. No caso da Louvre Hotels, este beneficia das capacidades de gestão e experiência do Grupo X, já este último, beneficia da marca MZ, cuja propriedade é do Louvre Hotels Group.

É possível concluir que a marca MZ entrou no mercado português sob gestão do Grupo X, representando, portanto, um franchising, uma vez que foi o grupo a solicitar a utilização da marca para ser imagem do seu hotel. Assim, o Grupo X beneficia da marca MZ, pela permissão de utilização providenciada pelo Louvre Hotels, por consequência, esta última usufrui dos serviços de gestão do Grupo X. Segundo o DGM do Hotel MZ, o controlo que a marca faz resume-se aos standards de serviço prestado pelo hotel, marketing dos hotéis e sistema de vendas. Este controlo tem como principal propósito a manutenção dos níveis de qualidade definidos pela marca, os quais são avaliados por um cliente mistério, que avaliam não só a performance do hotel, mas também a forma como este responde aos standards de qualidade da cadeia MZ. Assim, toda a gestão diária do estabelecimento hoteleiro está conferida ao Grupo X.

O controlo existente entre as duas entidades, Louvre Hotels e Grupo X, aponta para uma relação de *franchising*. Assim sendo, o Grupo X paga uma taxa à Louvre Hotels pela utilização da marca MZ, a qual se baseia numa percentagem das receitas das vendas de cada hotel de gestão do Grupo X, que beneficiam da marca.

Considerou-se então, que poderia ser uma relação baseada num Contrato de Gestão, dado que é o Grupo X responsável pela gestão, mas essa perspetiva seria do ponto de vista da Louvre. O que quer dizer que, seria um contrato de gestão se fosse a Louvre a contratar os serviços de gestão do Grupo X para administrar o Hotel MZ, o que não acontece. Poderia também encaixar-se numa *joint venture*, no sentido em que este tipo de contrato é utilizado para entrar em mercados estrangeiros, associando-se a uma empresa local para entrar no mercado pretendido. No entanto, foi o grupo X que tomou a decisão de trazer a marca MZ e não o Louvre que tomou a iniciativa de entrar no mercado português, através do Grupo X. Esta poderá ter sido uma vantagem que o grupo Louvre conseguiu deste acordo.

3.4.3 Organograma do Hotel MZ

No que diz respeito à estrutura hierárquica do hotel em estudo esta pode ser consultada no organograma presente na Figura 5, realizado de acordo com os membros do Grupo que operam no hotel MZ e os colaboradores a trabalhar exclusivamente para o hotel até ao dia 1 de março.

Desta forma, é possível observar-se que o Hotel MZ gerido por um CEO, seguindo-se de forma hierárquica o diretor geral de operações, o qual possui uma percentagem no cargo de CEO, o diretor comercial (responsável por gerir a estratégia comercial do grupo e cada comercial das unidades), o diretor de marketing (responsável por gerir todos os trabalhos relativos ao

Marketing), a diretora financeira e o Eng. De Manutenção (responsável pelo plano de manutenção tanto preventiva como reativa de cada unidade do grupo e por cada funcionário de manutenção nas várias unidades). Em termos de presença física, cuja gestão é exclusivamente no Hotel MZ, ao contrário dos referidos anteriormente, o organograma é composto pelo DGM (*Deputy General Management*), que a tomada de decisão terá sempre que ser articulada com o consentimento dos seus superiores. Um grau abaixo na hierarquia, surgem os seguintes departamentos, comercial (1 membro), recepção (6 membros), *F&B* (Food&Beverage 9 membros), *housekeeping* (11 membros) e Manutenção (1 membro), dentro dos quais existe sempre uma posição de chefia. Assim, e em detalhe, o departamento da recepção é composto por um chefe de departamento, bem como por rececionistas, podendo fazer o turno da noite ou o turno do dia. O turno da noite, por norma é sempre assegurado por um homem, ou seja, quem realiza esse turno é considerado como um night auditor, já quem realiza o turno do dia é considerado como rececionista, seguindo a lógica quem assegura os dois turnos é considerado rececionista/*night auditor*. Relativamente ao departamento do *F&B*, este é constituído por chefes, quer sejam de sala ou de cozinha, sendo que o de sala é responsável pelo PA, pequeno almoço (2 membros), e pelo restaurante (4 membros), o qual se subdivide em empregados de mesa. O departamento de *housekeeping* é composto por um governante de andares que gere as empregadas de andares e de limpeza. Por fim, os departamentos, comercial e manutenção, até à data, eram compostos apenas por um membro. No que diz respeito ao departamento financeiro, este não tem presença física nas instalações do hotel em estudo.

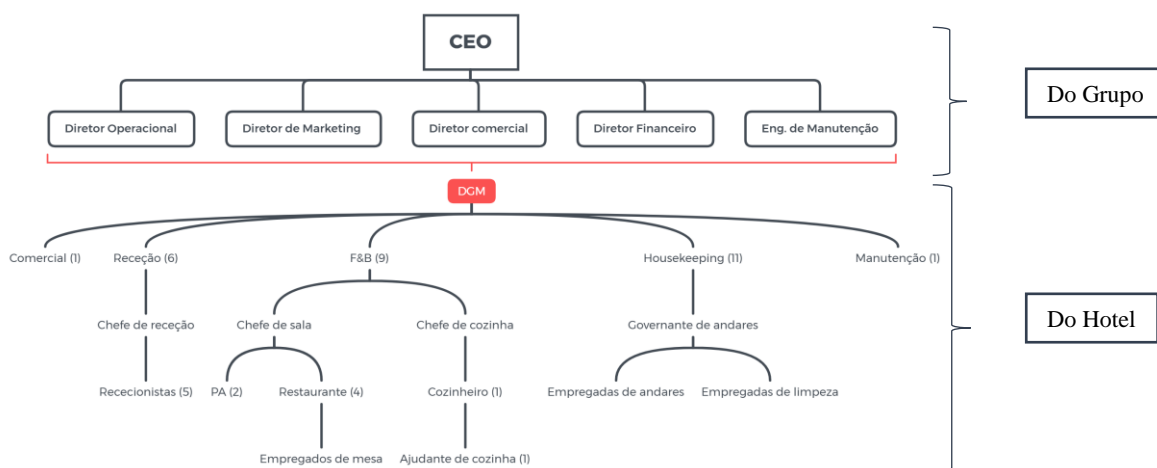


Figura 5 - Organograma
 Fonte – Elaboração própria

3.4.4 Grau de autonomia

O Hotel MZ face ao grupo, segundo o *DGM*, tem um elevado grau de autonomia, no entanto em termos de marketing, o Hotel MZ tem sempre de seguir os padrões do grupo, enunciado num dos pontos acima, principalmente em termos de design. No que diz respeito à gestão interna do grupo, ao nível das operações, existe uma grande autonomia.

Detalhadamente, relativamente ao grau de autonomia em termos departamentais, funciona sempre com base na hierarquia, sendo que o dep. comercial tem alguma autonomia, tendo sempre de envolver o diretor. Já o diretor, com bastante autonomia, é responsável por controlar os custos e atribuir um orçamento anual e mensal aos departamentos (*F&B* (inclui pequenos almoços, restaurante e bar) e alojamento) aprovado pelo CEO. O orçamento é definido em função do que foi faturado no ano anterior, orçamento esse, sempre superior ao do ano passado. Desta forma, até determinado valor o diretor tem total grau de autonomia, caso exceda esse mesmo valor, terá de solicitar aprovação aos seus superiores, bem como no caso de ocorrência de derrapagens orçamentais, estas têm de ser reportadas superiormente.

3.4.5 Parcerias

O Hotel celebra diversas parcerias nomeadamente com empresas, câmara municipal, associações, quintas de eventos e agências de viagens. Assim, opera essencialmente com segmento *corporate*, através do qual algumas empresas realizam contratos anuais, contratos esses que não são renováveis anualmente. As tarifas disponibilizadas nos contratos são atribuídas em função do número de *room nights* do ano anterior dessa empresa, sendo os padrões para atribuição de contrato definidos pela administração. A vantagem dos contratos é a existência de tarifas fixas durante todo o ano, independentemente da taxa de ocupação da unidade, vantagem essa que se deve ao facto de o hotel não aplicar sempre os mesmos preços, ou seja, os preços estão em constante mudança (preços dinâmicos, *BAR - Best Available Rate*). Relativamente às empresas que não possuem contratos com o hotel, seja por número de *room nights* insuficientes, seja por opção da empresa, o hotel tenta sempre fazer um pequeno desconto, visto serem as empresas o principal segmento do hotel e porque mesmo sem contrato, as empresas em causa hospedam vários dos seus membros no hotel.

Os grupos, são também um dos segmentos com quem o hotel trabalha, sejam eles de agências de viagens, sejam grupos com solicitação feita por entidades individuais, sejam grupos desportivos. O hotel realiza parcerias com operadores turísticos, neste caso designados como revendedores que compram em massa e vendem a agências mais pequenas. Esses operadores turísticos preferem

comprar ao Hotel MZ, devido à proximidade que o mesmo tem com várias cidades turísticas. A principal vantagem para o hóspede em ficar deslocalizado do centro das grandes cidades, neste caso hospedado no Hotel MZ, deve-se aos preços mais baixos que o hotel pratica e ao fácil acesso às redes rodoviárias. Portanto, o valor gasto pelo hóspede em termos de alojamento e transporte acaba por se tornar mais rentável. Em termos de grupos Desportivos, o hotel realiza parcerias com as principais agências de desporto que se tornam intermediárias entre a unidade hoteleira e os clubes desportivos de várias modalidades.

3.4.6 Fatores críticos de sucesso

Segundo o *DGM*, os fatores que levam o hotel ao sucesso e, por sua vez, o distingue dos restantes vai desde a localização, uma vez que como referido anteriormente, o facto de o hotel se localizar próximo de grandes centros turísticos e de praticar preços mais baixos face aos restantes hotéis nos grandes centros, faz com que a sua procura aumente. Assim, o hóspede consegue evitar a confusão dos grandes centros, ter um fácil acesso a transportes rodoviários e ainda manter-se relativamente perto desses mesmos centros.

A qualidade-preço é outro dos grandes fatores críticos de sucesso, uma vez que, mesmo praticando preços mais elevados que a concorrência direta, o Hotel MZ consegue manter uma boa ocupação, dado os contratos estabelecidos com as empresas e devido à estrutura apelativa do hotel. A concorrência contém um menor número de quartos e a qualidade de serviço é menor face ao Hotel MZ, o que torna o Hotel MZ ainda mais atrativo.

A facilidade de contacto com o hotel, o facto de os mesmos serem práticos, o fácil contacto entre clientes e os chefes dos departamentos/direção demonstram ser mais um dos fatores de sucesso. O Hotel MZ é composto por uma equipa jovem e onde, apesar de haver hierarquias bem definidas são acessíveis, dado que existe um bom espírito de equipa, ou seja, facilmente os departamentos comunicam entre si o que torna o serviço prestado ao cliente ainda com mais qualidade.

3.4.7 Estratégias

Segundo o *DGM*, o grupo tem como principais estratégias a consolidação e expansão da marca no mercado nacional e internacional, a aquisição de novas unidades de forma a garantir a expansão e sustentabilidade do grupo, a expansão para novos países, como Espanha, Cabo Verde, etc. e a criação e expansão dos segmentos de turismo e lazer.

Ao nível das estratégias do Hotel, pretende fortalecer e criar novas parcerias com empresas e associações, contactar e negociar com novos TO's e AV's de forma a garantir novos mercados

internacionais, especialmente no setor de grupos e promover uma melhoria constante no serviço prestado ao cliente de forma a adaptar-se aos novos perfis de cliente cada vez mais exigente e conhecedor.

3.4.8 Procura

O hotel, sendo composto na sua maioria pelo segmento *corporate*, é um empreendimento que não sofre com a sazonalidade, ou seja, a sua ocupação é linear por hospedar, na sua maioria turistas de negócios, segundo o *DGM*. No entanto, por norma, no intervalo de tempo entre abril a setembro, observa-se um ligeiro aumento no número de hóspedes, devido ao segmento grupos, dado que, nesses meses existem eventos na própria cidade do hotel ou em cidades próximas. Nessas circunstâncias os preços praticados podem ser, uma vez mais, um fator diferenciador dos restantes hotéis. Os principais eventos, que por norma enchem, ou ocupam grande parte dos quartos no hotel, ocorrem nos meses, abril, agosto e setembro. Já em maio, o Hotel recebe em grande escala peregrinos.

Por outro lado, dado o encerramento das empresas e devido ao facto do seu principal segmento ser o de negócios, no mês de agosto o Hotel MZ perde grande parte da sua ocupação, uma vez que praticamente todas as fábricas fecham nesse mês, no entanto, apesar da baixa ocupação por parte dos turistas de negócio, o hotel consegue recuperar a sua taxa de ocupação através dos hóspedes individuais que vem em lazer, neste caso de férias ou através do segmento grupos por parte das agências de viagens.

Assim, o Hotel MZ recebe em média cerca de 30 000 hóspedes por ano, dos quais comparativamente aos últimos dois anos (2017 e 2018), se verificou um aumento do ano 2017 para 2018 ao nível do número de hóspedes anuais. No ano de 2018, em termos mensais, o Hotel MZ, apenas teve um ligeiro decréscimo comparativamente a 2017 no mês de outubro. Já mensalmente o Hotel MZ recebe em média entre 1500 a 3500 hóspedes.

Considerando que os meses da época alta são abril, maio, junho, agosto, setembro e outubro e a época baixa os meses, janeiro, fevereiro, março, julho, novembro e dezembro, consegue-se concluir que o Hotel MZ recebe em média na época alta cerca de 17 000 hóspedes e 13 000 na época baixa, o que comprova o que foi referido anteriormente, não existe muita sazonalidade e a ocupação é relativamente linear.

3.4.9 Receitas

Numa reserva de hotel, é necessário que os rececionistas peçam ao hóspede, seja ele individual ou pertencente a uma empresa sem crédito aberto, um cartão de crédito de forma a garantir a sua reserva. Posteriormente irá realizar-se uma autorização de crédito de forma a perceber se o hóspede tem meios para garantir a sua reserva, caso tenha, é feito logo de seguida o cancelamento dessa autorização, o hóspede passa a ter o direito de pagar a estadia no momento do *check out*. Pelo contrário, caso a autorização não seja válida, o hóspede terá de proceder ao pagamento imediato no momento do *check-in*.

Relativamente à cobrança do consumo efetuado no restaurante e/ou bar, o hóspede pode escolher pagar no momento do consumo ou juntamente com as despesas de alojamento, no caso de este estar hospedado no hotel. No caso de clientes não hospedados, os mesmo terão de pagar a conta no momento do consumo, ou caso estejam acompanhados por um hóspede, deixar no número de quarto do mesmo.

A mesma lógica é feita com o aluguer de salas ou a realização de eventos, caso seja um hóspede pode sempre colocar na sua conta, caso seja um cliente externo, o rececionista criará uma conta com todos os gastos realizados para aquele evento e será tudo cobrado no início/ fim do evento, dependendo do acordo feito com o hotel. Em caso de grupos é pago 30% no momento da adjudicação e a totalidade do valor, por norma, estará paga 10 dias antes do evento.

É também possível clientes externos tomarem o pequeno almoço no hotel, e da mesma forma, o mesmo terá de pagar a despesa no ato da sua solicitação, ou deixar na conta de um hóspede, caso se faça acompanhar do mesmo.

Portanto, segundo o *DGM*, o hotel recebe em média cerca de um milhão e meio de euros por ano, dos quais são resultado do aluguer de salas, da realização de eventos *corporate* e familiares, da hospedagem que inclui dormida e pequeno almoço, os minibares, o restaurante e por fim, o bar. Os métodos de pagamento existentes no hotel são créditos abertos com empresas, transferências bancárias e pagamento direto pelos hóspedes seja por dinheiro, cartão de crédito e/ou cartão de débito. No próximo ano espera mesmo chegar aos 2 milhões de euros.

Capítulo 4 – Método

Neste Capítulo, referente à metodologia, procedeu-se à utilização de uma metodologia mista, na qual, através de uma abordagem qualitativa se realizou uma entrevista não estruturada ao diretor do hotel (DGM), com o objetivo de perceber a dinâmica e gestão do hotel, Anexo 2 - Entrevista. Posteriormente, ao nível da abordagem quantitativa, foi elaborado um questionário, aplicado aos colaboradores do hotel em estudo, com objetivo de testar a relação entre as diversas variáveis em estudo, Apêndice 1 – Questionário.

4.1 Procedimentos

O presente trabalho prendeu-se à realização de uma entrevista, compilação de informação cedida pelo diretor do hotel, bem como à elaboração de um questionário.

Assim, os dados fornecidos por parte do hotel foram a base para a descrição e caracterização do hotel em causa. O questionário foi a base para a análise de como os funcionários consideram que o cliente percebe a qualidade do serviço prestado, assim como o clima existente na organização e o seu nível de *engagement* no hotel/ função que desempenham.

Para a sua realização, foi solicitada autorização ao superior do Hotel para distribuir os questionários. Após o seu consentimento, os mesmos foram aplicados à totalidade de funcionários no Hotel MZ até à data de 1 de março, dando assim um total de 29 inquéritos, todos eles elaborados de forma presencial.

O primeiro setor a ser inquirido foi o *housekeeping*, dado ser o setor com maior número de colaboradores e possivelmente seriam os inquiridos que mais dificuldade apresentariam no preenchimento dos mesmos. Após a entrega dos mesmos, este fator constatou-se e por forma a facilitar a compreensão das questões, a investigadora leu pergunta a pergunta e explicou como deveria ser preenchido cada parte do questionário. Assim, o preenchimento dos questionários por parte de algumas funcionárias dos andares foi efetuado em conjunto com a investigadora, na hora de pausa dessas mesmas funcionárias.

De seguida, procedeu-se à entrega presencial dos questionários aos seguintes departamentos: receção, comercial, manutenção e direção, os quais terão sido devolvidos à investigadora no próprio dia ou no dia seguinte.

Por fim, seguiu-se a entrega dos questionários ao departamento de *F&B*, tendo estes sido entregues a uma das funcionárias que se responsabilizou pela distribuição aos restantes. Os inquiridos foram posteriormente entregues preenchidos durante as semanas seguintes.

4.2 Instrumentos de medida

Por forma a estudar o nível da qualidade de serviço, utilizou-se o instrumento desenvolvido por Cronin e Taylor (1992) validado para Portugal por Neves e Vinagre (2018), o qual engloba as principais dimensões do modelo SERVPERF: “tangibilidade”, “empatia”, “fiabilidade”, “capacidade de resposta”, “segurança” e “empatia”, onde à medida que os inquiridos eram abordados sobre o tema, classificavam, utilizando uma escala de *Likert* de 1 a 7. De seguida, os inquiridos necessitavam de definir a importância de cada uma das variáveis numa escala de 0 a 100.

No que diz respeito à avaliação do clima organizacional, esta foi efetuada através do instrumento de medida desenvolvido e validado previamente por Rego (2004); Rego e Souto (2004), no qual os inquiridos classificaram 21 itens segundo uma escala de 1 a 6, em que (1) significa “a afirmação é completamente falsa” e (6) “a afirmação é completamente verdadeira”, por forma a medir as seis dimensões autênticas: “espírito de camaradagem” com 4 itens (3,12,15,19); “credibilidade e confiança do superior” com 3 itens (6,16,20); “comunicação aberta e franca com o superior” com 3 itens (7,17,18); “oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal” com 4 itens (1,4,10,21); “equidade” com 3 itens (8,13,14) e ainda “conciliação trabalho-família” composta por 4 itens (2,5,9,11) (Rego & Cunha, 2005, 2008).

Relativamente ao nível do *engagement*, segundo o seu nível de concordância, o inquirido teria de classificar os 17 itens de acordo com a escala de *likert* de 0 a 6, em que (0) significa “Nunca” e (6) significa “Sempre”, através do instrumento de medida validado por (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Schaufelli & Baker, 2003). A versão UWES de 17 itens é assim, composta por 3 dimensões, “vigor” com seis itens (1, 4, 8, 12, 15 e 17) “dedicação” com cinco itens (2, 5, 7, 10 e 13) e “absorção” com 6 itens (3,6,9,11,14 e 16), (Schaufelli & Baker, 2003).

O inquérito realizado para este estudo encontra-se disponível no Apêndice 1 – Questionário para uma melhor compreensão dos resultados.

4.3 Análise da amostra

Depois de os inquéritos serem distribuídos e realizados até à data, foi efetuada uma análise ao perfil sociodemográfico dos inquiridos, ou seja, o seu local de residência, anos de trabalho, setor em que trabalha, função desempenhada e regime de trabalho, Tabela 2.

Após análise, concluiu-se que todos os funcionários trabalham em regime full-time, tendo direito a duas folgas semanais. Por sua vez, mais de metade dos inquiridos são do género feminino, cerca de 62%, sendo este resultado espectável, uma vez que o departamento de *housekeeping*, departamento com maior número de funcionários, é composto maioritariamente por mulheres.

O hotel em análise é constituído por uma equipa jovem, com idades compreendidas entre os 18 e os 59 anos, dos quais apenas o departamento de *housekeeping* é composto por funcionários com mais idade, idades compreendidas entre os 35 e os 59 anos. Os restantes departamentos são constituídos maioritariamente por funcionários na casa dos 20 e 30 anos. Através da Tabela 2, verifica-se que 59% dos funcionários tem idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos, sendo que a maioria se encontra na casa dos vinte e tal anos.

Como seria de prever, a maioria dos funcionários do hotel reside na própria cidade onde o hotel se localiza ou mesmo em cidades vizinhas, no entanto existem casos onde a habitação dos funcionários é mais distante. Em alguns desses casos, o hotel disponibiliza aos seus funcionários um quarto no próprio hotel, para que os mesmos possam trabalhar de forma mais fácil, principalmente quando estes trabalham em departamentos com turnos de 4 horas, como é o caso do departamento de *F&B*, onde os funcionários fazem os horários das refeições.

Apesar de o hotel estar aberto há relativamente pouco tempo, aproximadamente 66% dos inquiridos já se encontravam a trabalhar no mesmo posto de trabalho que se encontram hoje. Assim, os restantes 34%, 21% trabalham no hotel há menos de 1 ano e os 13% entre 1 a 2 anos, Tabela 2.

No que diz respeito à composição departamental, apenas os departamentos: comercial, direção, *F&B*, *housekeeping*, manutenção e receção trabalham unicamente para o hotel MZ, já os restantes colaboradores, com os quais o hotel também trabalha, como o CEO, o diretor comercial, o diretor de marketing, a diretora financeira e o Eng. De Manutenção não trabalham exclusivamente para o Hotel MZ, logo não estão presentes no mesmo. Como referido anteriormente, a maioria dos funcionários do hotel pertence ao departamento de *housekeeping*, Tabela 2, aproximadamente 38%, dos quais 28% correspondem às empregadas

de andares, 7% às empregadas de limpeza e 3% ao governante. Dos 31% inquiridos pertencentes ao *F&B*, 2 inquiridos ocupam cargos de gestão, 1 de sala e outro de cozinha, e os restantes são empregados de mesa, cozinheiros ou ajudantes de cozinha. De seguida na receção, terceiro departamento com mais membros (21%), trabalham 6 rececionistas, dos quais 1 é chefe, 1 é *night auditor*, ou seja, só faz o turno da noite, por norma assegurado por um homem, 2 são rececionistas que fazem apenas o turno do dia e por fim, 2 são rececionistas/*night auditors*. Por fim, segue-se o departamento comercial, o diretor (DGM) e a manutenção que até à data final do inquérito era composto apenas por 1 pessoa.

Tabela 2 - Perfil dos inquiridos

Perfil dos inquiridos			Percentagem		
Género	Feminino	18	62,1%		
	Masculino	11	37,9%		
Idade	18-19	2	6,9%		
	20-29	11	37,9%		
	30-39	6	20,7%		
	40-49	3	10,3%		
	50-59	7	24,1%		
Residência	Cidade mais distante	1	3,4%		
	Cidade mais distante	1	3,4%		
	Cidade mais distante	1	3,4%		
	Cidade vizinha	6	20,7%		
	Cidade mais distante	3	10,3%		
	Cidade do hotel Mz	8	27,6%		
	Cidade vizinha	5	17,2%		
Anos de Trabalho	Até 1 ano	6	20,7%		
	de 1 a 2 anos	4	13,8%		
	de 2 a 3 anos	19	65,5%		
Setor	Comercial	1	3,4%		
	Direção	1	3,4%		
	F&B	9	31%		
	Funções	Chefe de cozinha	1	3%	
		Chefe de sala	1	3%	
		Cozinheira	1	3%	
		Ajudante de cozinha	1	3%	
		Empregado de mesa	5	17%	
	Housekeeping	11	37,9%		
	Funções	Governante de andares	1	3%	
		Empregada de andares	8	28%	
		Empregada de limpeza	2	7%	
	Manutenção	1	3,4%		
	Receção	6	21%		
	Funções	Chefe de receção	1	4%	
Night Auditor		1	4%		
Recionista		2	7%		
Recionista+ night auditor		2	7%		
Regime	Part-time	29	100%		
	Full-time	0	0%		

Fonte – Elaboração própria

Capítulo 5 – Resultados

No Capítulo 5, serão apresentados os resultados da análise descritiva mediante as médias, desvio-padrão, variância, mínimo e máximo, bem como do teste de normalidade e do *Alfa de cronbach*. Posteriormente efetuou-se a comparação do nível de importância face ao género e ao setor nas dimensões da qualidade, bem como se calculou o modelo SERVPERF e se desenvolveu a matriz desempenho-importância ao nível das dimensões da qualidade de serviço. No que diz respeito ao nível do clima organizacional, comparou-se as médias das dimensões, com as médias de Portugal. Por fim, analisou-se de forma comum aos 3 conceitos em estudo, as médias das dimensões face ao setor, e os testes: Teste T, *Mann-Withney*, Anova e *Kruskall-Wallis* nos casos que assim sejam aplicáveis.

5.1 Análise descritiva

Na elaboração do questionário procedeu-se à utilização da escala de *Likert* composta de 1 a 7 para a qualidade de serviço, 1 a 6 para o clima organizacional e 0 a 6 para o *engagement*, sendo estes os valores relativos ao mínimo e ao máximo respetivamente.

Relativamente à dimensão qualidade de serviço, verifica-se que a média das variáveis (Tabela 3) variam num intervalo entre 5,12 na “tangibilidade” a 6,06 na “capacidade de resposta”. Apesar de todas as dimensões apresentarem médias de perguntas positivas, uma vez que o limite entre o positivo e o negativo é de 4, a “capacidade de resposta” é a dimensão que apresenta uma média de perguntas superior, ou seja, obtendo uma média de 6,06.

Por outro lado, de acordo com o estudo efetuado às vinte e uma perguntas referentes à qualidade de serviço, estas apresentam uma média geral de 5,73, média essa positiva. No que diz respeito ao nível da pontuação mínima e máxima, verifica-se a existência de inquiridos a atribuir uma pontuação de 7 (pontuação máxima possível) na maioria das dimensões da qualidade, pelo contrário, a pontuação mínima atingida foi de 4 pontos.

Posteriormente, foram calculadas as médias de cada uma das dimensões do clima organizacional, através do qual é possível constatar que todas as dimensões apresentam uma média positiva, uma vez que o valor médio obtido foi de 3 pontos. Como tal, constata-se que a dimensão das “oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal”, atingiu uma média relativamente próxima do valor máximo de 6, o que nos indica que os funcionários do Hotel MZ, consideram que o posto de trabalho lhes dá abertura para fazer mais e melhor, estando em constante desenvolvimento, como tal não há uma estagnação. Por outro lado, verifica-se que as dimensões: “espírito de camaradagem”, “comunicação aberta e franca com

o superior” e “credibilidade e confiança do superior”, atingem médias muito próximas dos 5 pontos e, por sua vez, à dimensão com média mais elevada, o que nos indica que essas 4 dimensões estão bastante próximas ao valor máximo, Tabela 3. Em suma, todas as dimensões do clima organizacional chegam mesmo a atingir a pontuação máxima da escala, neste caso 6 pontos, pelo contrário o mínimo atingido foi de 3,25 pontos.

Posteriormente, ao analisar as dimensões do *engagement*, valores dos resultados obtidos na UWES-17, aplicada aos funcionários do Hotel MZ numa escala de 0 (nunca) a 6 (sempre), verifica-se que as médias observadas nas três dimensões, assim como a média geral dos itens, se encontram acima de 4 pontos, com denominação de “frequentemente”. Dado que o ponto médio é 3 (às vezes), o facto de se verificar resultados acima dos 4 pontos é bastante positivo. Das dimensões analisadas, a dimensão da “dedicação” é aquela que apresenta melhor média, mesmo com uma diferença pouco significativa face às restantes. A “dedicação” é a dimensão que atinge simultaneamente o valor máximo e mínimo da escala, 6 e 2 pontos respetivamente. No que diz respeito à análise do desvio padrão, quanto menor, mais homogénea é a amostra, sendo que os valores de desvio padrão são inferiores a 1, as pontuações atribuídas pelos inquiridos, tendem a estar mais próximos da média. Contrariamente, apenas a dimensão “equidade” do clima organizacional, apresenta um desvio padrão acima de 1, Tabela 3.

Tabela 3 - Média, desvio padrão, variância, mínimo e máximo de todas as dimensões

	Dimensões	Média	Erro Desvio	Variância	Mínimo	Máximo
Qualidade de serviço	Tangibilidade	5,12	0,64	0,41	4,00	6,80
	Fiabilidade	5,94	0,74	0,54	4,60	7,00
	Capacidade de resposta	6,06	0,84	0,71	4,00	7,00
	Segurança	5,88	0,83	0,68	4,60	7,00
	Empatia	5,85	0,73	0,53	4,67	7,00
Clima Organizacional	Espírito de camaradagem	4,91	0,85	0,72	3,25	6,00
	Credibilidade e confiança do superior	4,69	0,94	0,88	3,33	6,00
	Comunicação aberta e fraca com o superior	4,89	0,92	0,84	3,67	6,00
	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	5,03	0,71	0,50	3,50	6,00
	Equidade	3,97	1,31	1,71	1,33	6,00
	Conciliação trabalho família	3,49	0,78	0,60	2,25	5,00
Engagement	Vigor	4,33	0,70	0,50	2,83	5,50
	Dedicação	4,63	0,97	0,94	2,00	6,00
	Absorção	4,22	0,96	0,92	2,17	5,67

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

5.1.1 Normalidade

O teste de normalidade permite analisar se as variáveis seguem distribuições normais, sendo que a sua análise será fulcral para os testes estatísticos seguintes. Dada a dimensão da amostra o teste utilizado será o de *Shapiro – Wilk*, (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Com base na Tabela 4, relativa à Análise da Normalidade, é possível constatar que a maioria das variáveis em análise seguem uma distribuição normal, uma vez que o *p-value* apresentado por estas, é superior a 0,05. No entanto, as dimensões “capacidade de resposta” e “segurança” (qualidade de serviço), “credibilidade e confiança do superior” e “comunicação aberta e franca com o superior” (clima organizacional) e “dedicação” (*engagement*), apresentam um *p-value* inferior a 0,05, o que significa que rejeita H_0 , logo, não seguem uma distribuição normal. Após a análise, e sendo que algumas dimensões não seguem uma distribuição normal, os testes a serem realizados são os não paramétricos.

Tabela 4 - Teste da normalidade de todas as dimensões

Testes de Normalidade				
	Dimensões	Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.
Qualidade de serviço	Tangibilidade	,962	29	,358
	Fiabilidade	,939	29	,092
	Capacidade de resposta	,896	29	,008
	Segurança	,917	29	,025
	Empatia	,898	29	,009
Clima Organizacional	Espírito de camaradagem	,930	29	,054
	Credibilidade e confiança do superior	,909	29	,017
	Comunicação aberta e franca com o superior	,852	29	,001
	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	,941	29	,105
	Equidade	,955	29	,243
	Conciliação trabalho família	,952	29	,203
<i>Engagement</i>	Vigor	,977	29	,745
	Dedicação	,926	29	,044
	Absorção	,959	29	,315
*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.				
a. Correlação de Significância de Lilliefors				

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

5.1.2 Alfa de cronbach

De seguida, procedeu-se ao cálculo do *Alfa de cronbach* que permite determinar a consistência interna das dimensões analisadas, Tabela 5, sendo que este cálculo foi efetuado com auxílio do

programa SPSS. As dimensões em análise na Tabela 5, foram geradas no SPSS de acordo com as respostas às perguntas correspondentes a cada uma das 5 dimensões.

Desta forma, inicialmente testou-se a confiabilidade das dimensões, por forma a compreender se todas as variáveis podem ser analisadas, sem haver o risco de enviesar resultados, ou se haverá a necessidade de retirar uma delas, para melhorar o valor de Alfa. Como tal, após a sua análise, verificou-se que apenas a dimensão da “tangibilidade” ao nível da qualidade de serviço, apresenta um alfa inferior a 0,7, que segundo Nunnally (1978) é o limite mínimo definido. No entanto os autores Price e Mueller (1986) defendem que para uma dimensão ser considerada boa, tem de ter no mínimo um alfa de 0,6, como tal e considerando o valor de alfa obtido, todas as dimensões estão aptas para serem analisadas, ou seja, as 5 dimensões fazem sentido. No entanto, ao nível do clima organizacional e *engagement*, apenas as dimensões conciliação trabalho - família e “vigor” demonstram não ter boa consistência interna, dado que apresentam um alfa inferior a 0,6, o que significa que ultrapassam os limites definidos por Price e Mueller (1986). Uma dimensão com alfa inferior ao estabelecido pelos autores significa que a análise dos seus dados deve ser feita com mais cautela, uma vez que demonstram dificuldades ao nível da sua consistência. As restantes, apresentam na sua maioria um alfa superior a 0,7 Tabela 5.

Tabela 5 - Estatística de confiabilidade

	Estatísticas de confiabilidade	
	Dimensão	Alfa de cronbach
Qualidade de serviço	Tangibilidade	0,67
	Fiabilidade	0,88
	Capacidade de resposta	0,92
	Segurança	0,94
	Empatia	0,80
Clima Organizacional	Espírito de camaradagem	0,77
	Credibilidade e confiança do superior	0,86
	Comunicação aberta e franca com o superior	0,72
	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	0,67
	Equidade	0,66
	Conciliação trabalho família	0,45
Engagement	Vigor	0,56
	Dedicação	0,78
	Absorção	0,68

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

5.2 Qualidade de serviço

Posteriormente, procedeu-se à elaboração de figuras de acordo com o perfil sociodemográfico da amostra inquirida, tendo em conta, neste caso, o género e os vários níveis de importância. As dimensões foram avaliadas numa escala de 0 a 100, de acordo com a importância que cada teria para os inquiridos. Se os pontos forem distribuídos de forma igual pelas 5 variáveis, verifica-se que são atribuídos 20 pontos a cada uma delas. Posto isto, considera-se que existe uma maior importância nas variáveis cujos inquiridos atribuíram mais de 20 pontos.

Assim, no seguimento da análise, foi realizado o mesmo estudo, no entanto utilizando-se a variável setor de trabalho, ou seja, o objetivo passou por perceber de que forma os membros de cada departamento distribuíram os pontos pelas diferentes dimensões.

5.2.1 Médias das dimensões da qualidade de serviço segundo os setores

De acordo com os setores de trabalho existentes no hotel, foram calculadas as médias por dimensão e, por sua vez a média global das dimensões atribuídas por cada departamento, Tabela 6.

Verifica-se que a média mais alta atribuída, foi de 6,80, dimensão da “tangibilidade”, aproximando-se do valor máximo da escala, atribuída pelo comercial do hotel. Pelo contrário, a mesma dimensão atingiu o valor mais baixo (4,60), valor esse atribuído pelo diretor. Ou seja,

a mesma dimensão atingiu a média mais elevada e mais baixa da escala atribuída pelos inquiridos. Apenas a dimensão da “tangibilidade” obteve uma média de 4 pontos, enquanto que as restantes obtiveram entre 5 e 6 pontos. Ao nível das médias gerais, o comercial apresentou uma média mais elevada (6,36), seguindo-se a direção e F&B, ambas com uma média de 6 pontos. Em geral, verifica-se que as médias gerais atribuídas pelos diferentes setores são bastante altas, dado que a média geral mais baixa atribuída é de 5,45 (*housekeeping*), valor esse bastante elevado e próximo dos restantes setores.

Tabela 6 - Médias das dimensões por setores e média global dos setores

Setor onde trabalha	Dimensões					Média Global por setor
	Tangibilidade	Fiabilidade	Capacidade de resposta	Segurança	Empatia	
Comercial	6,80	6,00	6,67	6,00	6,33	6,36
Direção	4,60	6,20	6,67	6,20	6,33	6,00
F&B	5,29	6,22	6,19	6,18	6,11	6,00
<i>Housekeeping</i>	4,87	5,71	5,70	5,47	5,48	5,45
Manutenção	6,20	6,60	6,00	5,80	5,33	5,99
Receção	4,93	5,80	6,33	6,10	6,06	5,84

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

5.2.2 Níveis de importância – género e setor onde trabalha

Relativamente à “tangibilidade”, Figura 6, pode-se concluir que lhe é dada alguma importância por parte do género feminino e masculino. Cerca de 78% dos inquiridos do género feminino, catorze num total de dezoito, atribuíram 20 pontos. Das restantes quatro, uma deu 25 pontos e as restantes três deram 10 pontos. Já relativamente ao género masculino, cinco dos onze inquiridos atribuíram uma pontuação de 20 e dois uma pontuação de 30, os restantes quatro inquiridos deram uma pontuação inferior a 20 pontos. No que diz respeito à pontuação mais baixa, quatro inquiridos atribuíram 10 pontos e três atribuíram 15 pontos a esta dimensão. Do ponto de vista dos setores, verificou-se que a atribuição dos 20 pontos foi comum a praticamente todos os setores, apenas o diretor atribuiu uma pontuação inferior (10 pontos) e o técnico da manutenção (15 pontos), visto serem 2/3 setores compostos por apenas uma pessoa, Figura 7.

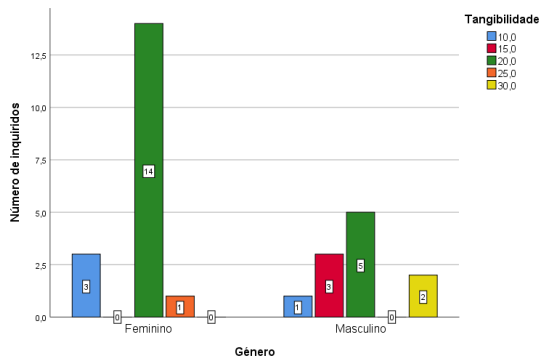


Figura 6 - Relação gênero – Tangibilidade
Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

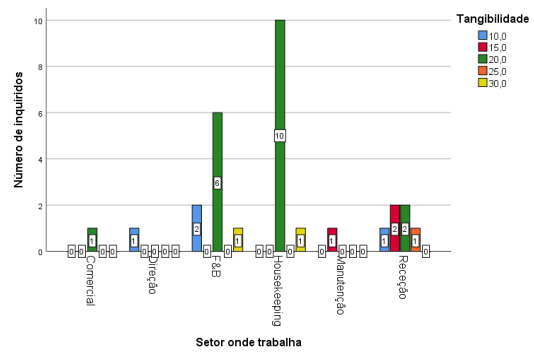


Figura 7 - Relação setor – Tangibilidade
Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

Na terceira figura, Figura 8 a pontuação predominante são os 20 pontos em ambos os gêneros, o que demonstra que a “fiabilidade” tem alguma importância para os 29 inquiridos deste estudo. Apenas 5 inquiridos atribuíram menos do que 20 pontos, sendo, portanto, consensual a importância e notoriedade desta variável para o serviço do Hotel MZ. No gênero masculino há inclusivamente um inquirido que atribui 25 pontos. Através dos setores percebe-se que a maioria dos elementos de cada setor, atribuiu uma pontuação de 20 pontos, Figura 9, sendo que apenas o setor da manutenção atribuiu uma pontuação superior, 25 pontos.

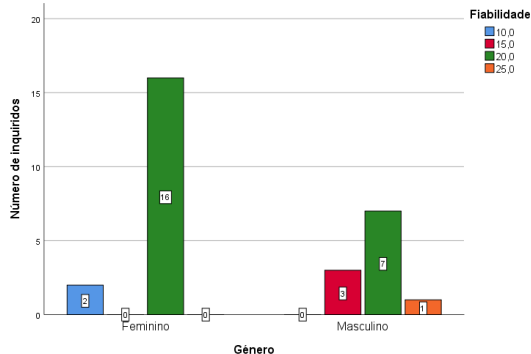


Figura 8 - Relação gênero – Fiabilidade
Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

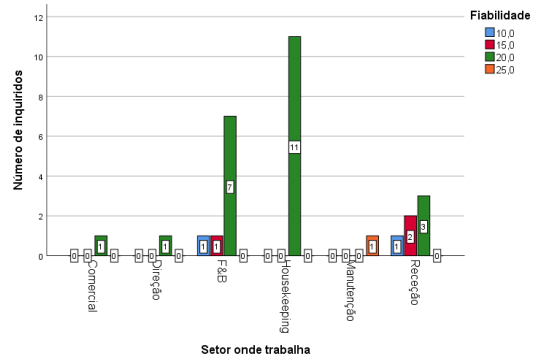


Figura 9 - Relação setor – Fiabilidade
Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

Em termos de “capacidade de resposta”, também não houve grandes dúvidas quanto ao nível de importância, ou seja, mais de metade dos inquiridos de ambos os gêneros atribuíram à “capacidade de resposta” um total de 20 pontos, Figura 10. Nesta dimensão, os 25 pontos foram a pontuação máxima atingida, tendo sido atribuída por uma inquirida do setor da recepção, Figura 11.

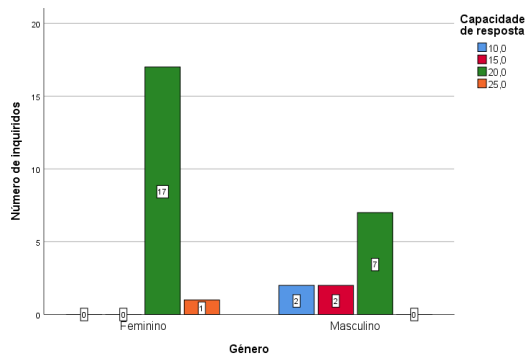


Figura 10 - Relação gênero – Capacidade de resposta

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

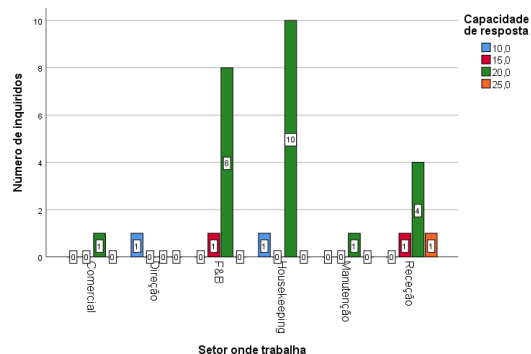


Figura 11 - Relação setor – Capacidade de resposta

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

Apesar de o mesmo se verificar com a “segurança”, ou seja a média de pontuação ser os 20 pontos, nesta dimensão apurou-se que a pontuação atribuída pela género feminino se concentrou nos 20 pontos e no masculino os dados foram mais distribuídos pelas respetivas pontuações, no entanto existe também uma concentração nos 20, mas inferior ao género feminino, Figura 12. A pontuação máxima atingiu os 50 pontos, ou seja, metade da cotação máxima possível (100), o que nos indica que para o diretor, a dimensão da “segurança” é a mais importante, Figura 13, uma vez que os restantes 50 pontos foram distribuídos pelas outras 4 dimensões. Somando tudo, esta foi a dimensão onde um maior número de inquiridos atribuiu 20 ou mais pontos.

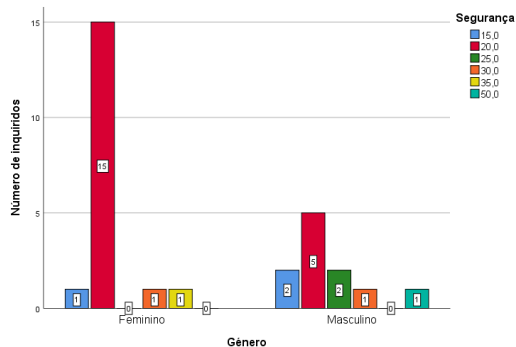


Figura 12 - Relação gênero – Segurança

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

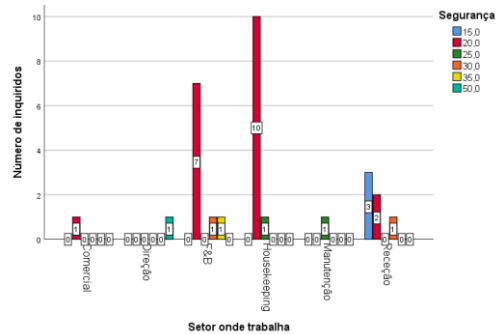


Figura 13 - Relação setor – Segurança

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

Por fim, a “empatia”, é uma dimensão onde, uma vez mais, se verifica que a maioria atribuiu 20 pontos, um total de dezanove inquiridos, destes, catorze do género feminino e cinco do género masculino, Figura 14. Dois inquiridos do género masculino atribuíram uma pontuação máxima de 35 e 40 pontos, valores bastante favoráveis, assim como no género feminino, uma inquirida atribuiu 25 pontos e duas atribuíram 30 pontos. A inquirida que atribuiu os 25 pontos

e uma das que atribuiu 30 pontos pertencem ao setor do *F&B*, os restantes 3 inquiridos que atribuíram pontuações elevadas pertencem à receção, Figura 15.

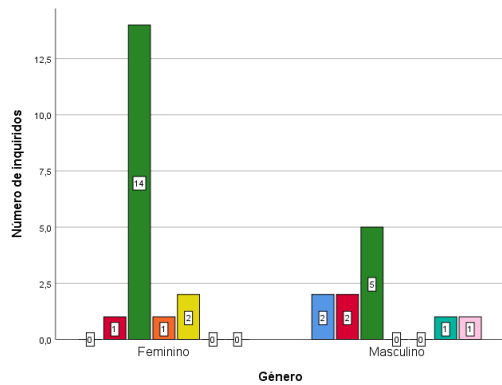


Figura 14 - Relação género – Empatia

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

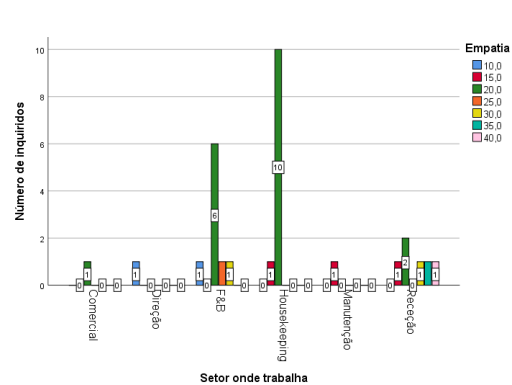


Figura 15 - Relação setor – Empatia

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

Em suma, a maioria dos inquiridos atribuiu de forma igual 20 pontos em cada uma das dimensões, tanto os inquiridos do género feminino como do género masculino, considerando assim que as 5 dimensões têm importâncias iguais. Posteriormente, através da soma dos inquiridos que atribuíram 20 ou mais pontos, concluiu-se que a “segurança” foi a dimensão considerada mais importante ao nível geral, contando com 26 inquiridos a dar uma importância de 20 ou mais pontos, seguindo-se a “capacidade de resposta” com 25 inquiridos, posteriormente a “fiabilidade” e “empatia” com um total de 24 inquiridos e por fim, a “tangibilidade”, com apenas 22 dos 29, valor bastante elevado, no entanto mais baixo que as restantes dimensões. Relativamente às pontuações mais baixas dos 20 pontos, a dimensão “segurança” apenas teve três inquiridos a atribuir uma pontuação abaixo dos 20 pontos, seguindo-se a “capacidade de resposta”, onde dois inquiridos do género masculino atribuíram 10 pontos e outros dois 15 pontos, de seguida surge a “fiabilidade” e a “empatia” ambas com três inquiridos a atribuir 15 pontos e dois a atribuir os 10 pontos. Por fim, a “tangibilidade” com quatro inquiridos a atribuir 10 pontos e 3 inquiridos a atribuir 15 pontos.

Contrariamente, as dimensões que obtiveram uma pontuação mais elevada foi a “segurança” com 50 pontos e a “empatia” com 40 pontos, seguindo-se a “tangibilidade” com 30 pontos e a “capacidade de resposta” com 25 pontos, mesmo tendo sido pontuações atribuídas por apenas um/dois inquiridos.

5.2.3 O nível da Qualidade do serviço - Modelo SERVPERF

Segundo Jain e Gupta (2004), a qualidade do serviço passou a ser reconhecida como uma ferramenta estratégica com o objetivo de se obter uma maior eficiência operacional, melhorando o desempenho dos negócios.

Desta forma, para o estudo em causa, foi usada a escala *SERVPERF* por forma medir o nível da qualidade percebida do serviço (Q). Segundo Cronin e Taylor (1992), esse nível pode variar entre 1 e 7, que indica que quanto mais Q se aproximar de 7, maior é a qualidade do serviço. Abaixo, é apresentada a Tabela 7 com a listagem dos itens, as respetivas médias da qualidade percebida, bem como o somatório dos resultados, com o objetivo de efetuar o cálculo da escala *SERVPERF*.

Tabela 7 - Dimensão, item e percepção do serviço

Dimensão	Item	Percepção do serviço
Tangibilidade	1	5,07
	2	4,76
	3	5,86
	4	4,76
	5	5,14
Fiabilidade	6	5,55
	7	6,07
	8	5,97
	9	6,03
	10	6,10
Capacidade de resposta	11	5,93
	12	6,28
	13	5,97
Segurança	14	6,17
	15	6,03
	16	5,97
	17	5,62
	18	5,59
Empatia	19	5,72
	20	6,00
	21	5,83
Total		120,41

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o questionário construído, apenas vinte e um itens foram estudados junto dos inquiridos pelo facto de serem os que se identificam com o tipo de estudo em causa, enquanto que o modelo original conta com um total de vinte e dois itens. Por este motivo, o nível da qualidade percebida, teve apenas em consideração vinte e um itens no cálculo do *SERVPERF*.

De acordo com o resultado obtido (5,73), Figura 16, pode-se concluir que a qualidade percebida do serviço prestado pelo Hotel MZ é consideravelmente boa, pois apresenta-se acima do ponto médio da escala de *Likert*.

Fórmula SERVPERF adaptada ao estudo apresentado, com o resultado obtido de Q=5,73:

$$Q = \frac{1}{21} \sum_{j=1}^{21} P_j$$

Figura 16 - Servperf do estudo

5.2.4 A Matriz Desempenho – Importância

A matriz Desempenho - Importância, Tabela 8, apresenta a ponderação média dada a cada um dos itens de resposta de acordo com a dimensão a que pertence.

Relativamente ao desempenho das dimensões, os inquiridos consideraram que os clientes atribuem a dimensão “capacidade de resposta” como a que apresenta uma melhor performance, apresentando uma média de 6,06. De seguida a “fiabilidade” (5,94) que apresenta uma diferença mínima de 6 valores decimais da “segurança” (5,88) e, esta última uma diferença de 3 valores decimais da “empatia” (5,85), enquanto que a “tangibilidade” foi a dimensão que apresentou um menor desempenho associado, apenas 5,12.

No que diz respeito à importância atribuída a cada dimensão, isto é, qual a importância que cada inquirido atribui a cada aspeto, é um tópico importante a ter em consideração na prestação do serviço. A dimensão que mais importância lhe é atribuída é a “segurança”, ao alcançar 22,07 pontos de média, o que num serviço como o que está em estudo, é perfeitamente considerável, uma vez que é um serviço que requer uma boa manutenção. A segunda dimensão com mais importância atribuída é a “empatia”, com 20,86 pontos, ou seja, os funcionários consideram que os clientes dão importância à forma personalizada de como são tratados.

Quando analisadas as dimensões sob perspetivas diferentes, a única que é associada a valores superiores em ambas as perspetivas é a “segurança”, no entanto apesar de ter um desempenho relativamente próximo às restantes dimensões com os valores mais elevados, não é a dimensão com melhor desempenho, o que quer dizer que a importância superior não está totalmente associada ao desempenho mais elevado, no entanto é a dimensão mais equilibrada, apresentando assim a maior média ponderada de 1,30. No que diz respeito à “capacidade de resposta”, esta apresenta o melhor desempenho mas, ao nível da importância, é a terceira mais elevada, pelo que apresenta uma média ponderada mais baixa (1,16). A

“fiabilidade” é a dimensão com segundo melhor desempenho, no entanto ao nível da importância é, juntamente com a “tangibilidade”, a que apresenta menor importância. Segue-se a “tangibilidade” com uma menor média desempenho/importância, obtendo uma média ponderada de 0,97. A “empatia” representa a segunda dimensão que os funcionários consideram que os clientes dão mais importância, algo que não se verifica na classificação do desempenho, é também a que corresponde à segunda maior média ponderada.

Tabela 8 - Matriz desempenho-importância das dimensões

Matriz desempenho - importância das dimensões			
Dimensão	Desempenho médio atribuído pelos inquiridos	Importância média atribuída pelos inquiridos	Média ponderada desempenho importância
Tangibilidade	5,12	18,97	0,97
Fiabilidade	5,94	18,97	1,13
Capacidade de Resposta	6,06	19,14	1,16
Segurança	5,88	22,07	1,30
Empatia	5,85	20,86	1,22

Fonte – Elaboração própria

Para os funcionários inquiridos, Figura 17, a dimensão que consideram que os clientes definem como menos importante é a “fiabilidade” e a “tangibilidade” (18,97 pontos), seguida da “capacidade de resposta”, com 19,14 pontos. Já a “segurança” revelou ser a mais crucial, com 22,07 pontos. Por fim, a “empatia” com 20,86. Apenas a “segurança” e a “empatia” estão acima do valor de importância considerado ideal (20 pontos).

Já em relação ao desempenho destas variáveis, todas obtiveram perceções positivas por parte das pessoas inquiridas. A “tangibilidade” é dimensão com o menor desempenho de todas, com um valor de 5,12, no entanto apesar do desempenho mais baixo, é também considerada a dimensão com menos importância. Em relação às sobranes quatro variáveis, os valores de desempenho situam-se perto dos 6 valores, numa escala de *likert* de 1 a 7. Apesar de haver

margem para progressão, estas dimensões já se encontram numa situação bastante positiva. A “segurança”, como visto anteriormente, foi a dimensão que mostrou ser a mais importante para os consumidores inquiridos (cerca de 22 pontos), mostrando ser, também, das dimensões com melhor desempenho, com cerca de 5,88 valores. Isto significa que o serviço em análise está a apostar naquilo que é realmente importante para os consumidores, tendo agora oportunidade para melhorar ainda mais estes aspetos, já que, apesar de terem boas pontuações, ainda não se encontram com a pontuação máxima de 7 valores.

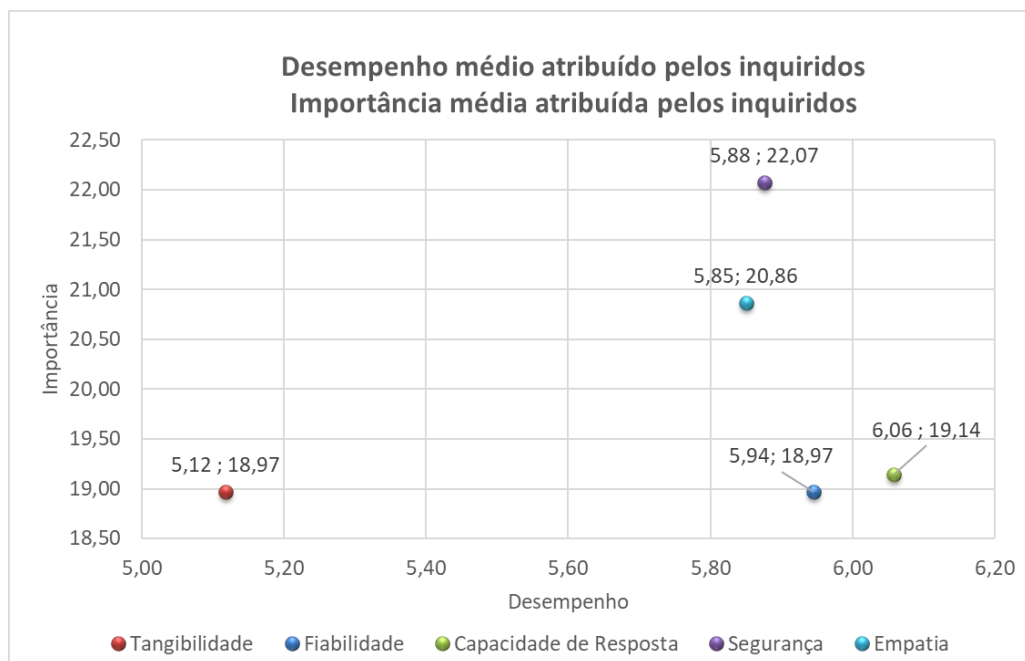


Figura 17 - Desempenho – importância
 Fonte – Elaboração própria

5.2.5 Teste T e *Mann-Withney*

O Teste T consiste na análise da diferença de médias e para que se possa prosseguir com o estudo, dado que a dimensão do estudo é inferior a 30, é necessário que o pressuposto da normalidade seja cumprido, ou seja, os mesmos devem seguir uma distribuição normal. Caso o mesmo não se verifique, é necessário proceder-se à realização de um teste não paramétrico, neste caso o de *Mann-Withney*.

Assim, e sendo que o pressuposto da normalidade para as variáveis “capacidade de resposta”, “segurança” e “empatia” foi violado, Tabela 12 - apêndice, não se utilizou o teste T mas sim o de *Mann-Withney*. Pelo contrário, para as dimensões “tangibilidade” e “fiabilidade” visto seguirem uma distribuição normal, é possível realizar o Teste T.

Contrariamente ao teste T que avalia a igualdade das médias, o teste de *Mann-Withney (U)* testa a igualdade das medianas, sendo que a sua vantagem é o facto de os pressupostos da normalidade e homogeneidade das variâncias não serem necessários, o que permite que os dados sejam mais gerais.

Assim, após se verificar que a variância da variável não é assumida, prossegue-se com a análise dos níveis de significância obtidos com o teste T, bem como com a análise dos níveis de significância das dimensões. Posto isto, dado que em todas as dimensões, segundo o Teste T e *Mann-Withney*, o valor de *p-value* é superior a 0,05, constata-se que não existem diferenças significativas entre as dimensões. No entanto, na dimensão da “segurança”, apesar de apresentar um *p-value* (0,08) superior a 0,05, aproxima-se muito do valor limite, que distingue se há diferenças significativas entre as dimensões ou não, Tabela 13 - apêndice.

5.2.6 Anova e *Kruskall-Wallis*

Assim como se realizou anteriormente o teste das dimensões da qualidade de serviço face ao género, desta vez procedeu-se ao teste das dimensões face às habilitações literárias e face às idades. No entanto, como estas duas variáveis são compostas por 3 ou mais grupos, é necessário aplicar outro teste – Anova ou *Kruskall-Wallis*.

O teste da Anova permite determinar se existe ou não diferenças significativas entre as médias dos grupos sobre um mesmo indicador. Para que se prossiga com o estudo através do teste referido anteriormente, é necessário avaliar determinados pressupostos e, caso um dos pressupostos seja violado, é necessário utilizar um teste não paramétrico, *Kruskall-Wallis*.

Ao analisar a normalidade, Tabela 14 - apêndice, verifica-se que ao nível das habilitações literárias, apenas as dimensões, “tangibilidade” e “capacidade de resposta” não seguem uma distribuição normal. Uma vez que o primeiro pressuposto é violado, não se pode utilizar o teste da Anova, mas sim o teste de *Kruskall-Wallis*.

Para os indicadores que seguem uma distribuição normal “fiabilidade”, “segurança” e “empatia”, continuou-se a sua avaliação através do segundo pressuposto, se existe ou não homogeneidade de variâncias. Dado que as 3 dimensões cumprem os pressupostos, verifica-se que os seus níveis de significância são superiores a 0,05, respetivamente 0,98, 0,40 e 0,55, o que indica que não existem diferenças entre as médias, o mesmo acontece nas dimensões analisadas pelo teste de *Kruskall-Wallis*, Tabela 15 - apêndice.

Posteriormente, procedeu-se a repetição dos testes para as idades, no entanto dado que o pressuposto da normalidade foi violado nas 5 dimensões, Tabela 16 - apêndice, não se

procedeu à análise da homogeneidade das variâncias. Tal como verificado anteriormente, dado que nenhuma dimensão apresenta um *p-value* inferior a 0,05, não existe diferenças significativas entre as médias, Tabela 17 - apêndice.

5.3 Clima Organizacional

5.3.1 Médias das dimensões do clima organizacional segundo os setores

Tal como realizado anteriormente na qualidade de serviço, foram calculadas as médias por dimensão do clima organizacional e, por sua vez a média global das dimensões atribuídas por cada setor de trabalho existente no hotel, Tabela 9.

Após análise, verifica-se que a média mais alta atribuída, atingindo o valor mais alto da escala, foi de 6 na dimensão “comunicação aberta e franca com o superior”, tendo sido atribuída pelo diretor do hotel. Pelo contrário, a mesma dimensão atingiu o valor mais baixo (3,67), valor esse atribuído pelo setor da manutenção, ou seja, a mesma dimensão atingiu a média atribuída mais elevada e mais baixa. A dimensão “oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal”, é aquela em que as médias dos vários setores rondam valores mais constantes, próximo dos 5 pontos. A direção foi o setor com uma média global superior (5,48), seguindo-se o setor do *F&B* onde os inquiridos atribuíram sempre uma média superior a 5, nas quatro dimensões em análise, obtendo assim uma média global de 5,36. Pelo contrário, a manutenção é o setor que atribuiu uma média mais baixa, no entanto positiva face à escala e próxima dos restantes 3 setores. Os restantes setores, encontram-se todos com uma média na escala dos 4 pontos, comercial (4,83), receção (4,64) e *housekeeping* (4,63), do qual os últimos dois tem uma diferença média de apenas uma décima.

Tabela 9 - Médias das dimensões por setores e média global dos setores

Setor	Dimensões do clima organizacional				Média Global por setor
	Espírito de camaradagem	Credibilidade e confiança do superior	Comunicação aberta e franca com o superior	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	
Comercial	4,75	4,67	4,67	5,25	4,83
Direção	5,75	4,67	6,00	5,50	5,48
F&B	5,36	5,30	5,44	5,33	5,36
Housekeeping	4,43	4,55	4,58	4,95	4,63
Manutenção	4,50	4,00	3,67	4,75	4,23
Recepção	5,08	4,17	4,67	4,63	4,64

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

5.3.3 Teste T e *Mann-Withney*

Assim como realizado anteriormente e, verificando novamente a normalidade, no que diz respeito às dimensões do clima organizacional, verifica-se que apenas a dimensão “comunicação aberta e franca com o superior”, não segue uma distribuição normal, uma vez que tem um nível de significância inferior a 0,05, Tabela 18 - apêndice. Dada a violação do pressuposto, o teste a ser realizado será o de *Mann-Withney*, o que significa que o teste paramétrico T pode ser utilizado nas restantes variáveis.

A “equidade” é a única dimensão que demonstra não ter variâncias iguais assumidas. De seguida, após executado, de acordo com o teste correspondente a cada Teste T (“espírito de camaradagem” (0,23), “credibilidade e confiança do superior” (0,82), “oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal”(0,71), “equidade”(0,74), “conciliação trabalho família”(0,20) e *Mann-Withney* (“comunicação aberta e franca com o superior”(0,23), verifica-se que em todas as dimensões, o valor de *p-value* é superior a 0,05, ou seja, não existem diferenças significativas entre as dimensões, Tabela 19 - apêndice.

5.3.4 Anova e *Kruskall-Wallis*

Através do teste da normalidade, utilizando as dimensões do clima organizacional face às habilitações literárias, Tabela 20 - apêndice, verifica-se que apenas a dimensão “comunicação aberta e franca com o superior” não segue uma distribuição normal, tal como se verificou no teste T abordado anteriormente. Dado o não cumprimento do pressuposto da normalidade,

será utilizado o teste de *Kruskall-Wallis* para análise da dimensão anteriormente referida. As restantes dimensões serão analisadas através do teste da Anova, segundo o pressuposto da normalidade, no entanto através da homogeneidade das variâncias verifica-se que a dimensão da “equidade” não cumpre o pressuposto, juntando-se assim à dimensão “comunicação aberta e franca com o superior” para serem analisadas através do teste não paramétrico.

Após se utilizar o teste da Anova para as dimensões “espírito de camaradagem” (0,48), “credibilidade e confiança do superior” (0,84), “oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal” (0,83) e “conciliação trabalho família” (0,35) e o teste de *Kruskall-Wallis* para as dimensões “comunicação aberta e franca com o superior” (0,84) e “equidade” (0,19), verifica-se que todas elas tem um valor de *p-value* inferior a 0,05, logo existe igualdade entre as médias, Tabela 21 - apêndice.

Ao nível da comparação das dimensões com a idade, o mesmo não se verifica, dado que apenas as dimensões “credibilidade e confiança do superior” e “oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal” seguem uma distribuição normal, contrariamente às restantes Tabela 22 - apêndice. Prosseguindo a análise, conclui-se que em nenhuma das duas dimensões existe homogeneidade das variâncias, o que por sua vez implica que para as 6 dimensões seja realizado o teste de *Kruskall-Wallis*. Após a sua análise conclui-se que todas as dimensões têm um valor superior a 0,05, logo não há diferenças significativas entre as médias, Tabela 23 - apêndice.

5.4 *Engagement*

5.4.1 Médias das dimensões do *engagement* segundo os setores

Através dos setores de trabalho existentes no hotel foram calculadas as médias por dimensão e as médias globais segundo os valores atribuídos nas dimensões do *engagement*, Tabela 10, assim como realizado anteriormente com a qualidade de serviço e o clima organizacional.

Observa-se que a média mais alta atribuída é de 5,67, atribuída pelo departamento da manutenção na dimensão da “absorção”. Pelo contrário, a dimensão que atingiu o valor mais baixo (3,75) foi a dimensão “vigor”, atribuição média do setor da recepção. Todas as dimensões rondam médias semelhantes, variando entre os 3 e os 5 pontos. A direção foi o setor com uma média global superior (5,53), atribuindo sempre uma média superior a 5 nas três dimensões. De seguida vem o setor da manutenção com uma média de 5,37, seguindo-se o *housekeeping*, comercial e F&B com médias entre os 4 e os 5 pontos. A recepção foi o departamento com uma média global atribuída mais baixa, cerca de 3,82, uma vez que ronda os 3 pontos em todas as dimensões.

Tabela 10 - Médias das dimensões por setores e média global dos setores

Setor onde trabalha	Dimensões			Média Global por setor
	Vigor	Dedicação	Absorção	
Comercial	4,5	5,00	4,33	4,61
Direção	5,5	5,60	5,5	5,53
F&B	4,13	4,42	3,78	4,11
Housekeeping	4,65	4,98	4,56	4,73
Manutenção	4,83	5,60	5,67	5,37
Recepção	3,75	3,93	3,78	3,82

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

5.4.2 Teste T

Seguindo o mesmo pressuposto de anteriormente, procedeu-se à análise das dimensões do *engagement*.

Como tal, e após verificar a normalidade das dimensões face ao género, concluiu-se que todas seguiam uma distribuição normal, ou seja, o pressuposto da normalidade é cumprido o que indica que se deve proceder ao cálculo das médias através do teste T, Tabela 24 - apêndice, verificando-se que as 3 dimensões: “vigor” (0,86), “dedicação” (0,87) e “absorção” (0,97) apresentam um alfa

superior a 0,05, ou seja, não existem diferenças significativas entre as médias, Tabela 25 - apêndice.

5.4.3 Anova e Kruskal-Wallis

Através da análise da normalidade, é possível observar através da Tabela 26 - apêndice, que apenas a dimensão “dedicação” não segue uma distribuição normal. De seguida, dado que nas dimensões “vigor” e “absorção” existe homogeneidade nas variâncias, foi possível realizar o teste da Anova, uma vez que ambas cumprem os pressupostos do teste.

Posteriormente e ao contrário do que se verificou anteriormente, uma das dimensões (“dedicação”) analisada através do teste de *Kruskal-Wallis*, apresentou um valor de *p-value* (0,04), inferior a 0,05, o que significa que pelo menos uma das suas médias é significativamente diferente. Já nas restantes dimensões, comprovou-se que existe igualdade de médias, pois apresentam níveis de significância de 0,25 (vigor) e 0,18 (absorção), Tabela 27 - apêndice.

Na comparação face às idades, verificou-se que em termos gerais, as médias rondam os 4 pontos, pontuação essa positiva, mas, ao contrário do teste realizado com as habilitações literárias, apenas a dimensão da “dedicação” segue uma distribuição normal, enquanto que anteriormente, era a única que não seguia uma distribuição normal, Tabela 28 - apêndice. Deste modo, e após verificar que na dimensão da “dedicação” não existia homogeneidade das variâncias, procedeu-se ao cálculo de todas as dimensões através do teste de *Kruskal-Wallis*. Os resultados obtidos indicam que existe igualdade entre as médias em todas as dimensões, Tabela 29 - apêndice.

5.5 Correlações

O teste de correlação entre as várias dimensões e variáveis género, idade e habilitações literárias, tem como objetivo verificar se existe associação estatisticamente significativa entre estas, permitindo também analisar o tipo de relação (positiva/direta ou negativa/indireta) e o grau de intensidade dessa mesma associação.

Neste caso o teste utilizado foi o de *Spearman*, pois tal como já identificado anteriormente, as dimensões na sua maioria não seguem uma distribuição normal.

Para a sua realização, é necessário verificar se existe associação entre as variáveis e, para isso, o valor de *p-value* tem de ser inferior ou igual ao nível de significância (0,05), caso seja superior a 0,05 não existe associação. Paralelamente, havendo associação, é possível a observação do seu grau de intensidade a partir do coeficiente de correlação.

No que diz respeito à análise das correlações, verifica-se que quanto maior for o valor do coeficiente, mais forte é a relação entre as variáveis. Assim, se ambas as variáveis tendem a aumentar ou diminuir em conjunto, o coeficiente é positivo, pelo contrário, se uma variável tende a aumentar à medida que as outras diminuem, o coeficiente é negativo.

Posto isto, é possível verificar que não existe uma associação significativa na maioria das correlações, no entanto a maioria das correlações com associação estatisticamente significativa, apresenta uma associação moderada (Tabela 30 – cor azul; apêndice), as restantes apresentam uma associação alta (Tabela 30 – cor amarela; apêndice) e muito alta (Tabela 30– cor verde; apêndice), (Pestana & Gageiro, 1998).

Na sua maioria as associações são positivas/diretas, uma vez que variam entre 0 e 1, variando assim de forma conjunta. Para além das dimensões dentro do mesmo construto se relacionarem, ainda se correlacionam de forma positiva:

- O “espírito de camaradagem” com praticamente todas as dimensões da qualidade de serviço, excluindo apenas a “tangibilidade”;
- A “credibilidade e confiança do superior” com as dimensões “fiabilidade”, “segurança” e “empatia” da qualidade de serviço e ainda com a dimensão “dedicação” do *engagement*;
- As dimensões do clima organizacional “comunicação aberta e franca com o superior” e “oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal” com as 4 dimensões da qualidade, excluindo novamente a dimensão “tangibilidade” e ainda se correlacionam positivamente com a dimensão “dedicação” do *engagement*;
- A “equidade” apenas com a dimensão “empatia” da qualidade de serviço.

Ao nível das associações negativas e por sua vez inversas, apenas a dimensão “conciliação trabalho-família” se correlaciona de forma negativa com as dimensões “capacidade de resposta” e “segurança” da qualidade de serviço, ou seja quanto maior for a perceção dos inquiridos relativamente à “conciliação trabalho-família”, menor são as atribuições dadas às dimensões “capacidade de resposta” e “segurança”.

Ao correlacionar a variável “género” com as respetivas dimensões do estudo, verifica-se que nenhuma das dimensões se correlaciona de forma significativa. No entanto, em termos da variável “idade”, observa-se que algumas dimensões se associam de forma positiva e outras de forma negativa. As dimensões “conciliação trabalho-família”, “vigor”, “dedicação” e “absorção” relacionam-se de forma positiva com a idade, ou seja, quanto menor o valor atribuído nas

dimensões, menor a idade dos inquiridos, ou vice-versa, quanto maior o valor atribuído, maior a idade dos mesmos, logo os inquiridos mais velhos percebem de forma mais positiva as dimensões anteriormente referidas. Contrariamente as dimensões “fiabilidade”, “capacidade de resposta”, “segurança” da qualidade de serviço e a dimensão “espírito de camaradagem” do clima organizacional correlacionam-se negativamente, o que implica que quando maior o valor atribuído nessas dimensões, menor a idade, isto é, à medida que a idade aumenta, os inquiridos tendem a atribuir valores mais baixos às dimensões em causa, logo os inquiridos mais jovens percebem as dimensões “fiabilidade”, “capacidade de resposta” “segurança” e “espírito de camaradagem” de forma mais positiva.

Por fim, ao nível da variável “habilitações literárias”, apenas existem associações negativas, ou seja, quanto maior o nível de escolaridade dos inquiridos, menor as suas perceções relativamente às dimensões “conciliação trabalho-família”, “vigor” e “dedicação”, implicando assim, que quanto mais estudos o inquirido tem, pior encara estas dimensões.

Em suma, apesar de na maioria das correlações não se verificar uma associação estatisticamente significativa, nas que se verificam, são maioritariamente positivas, denotando que ambas variem de igual forma.

Capítulo 6 – Discussão e Conclusão

No capítulo 6, serão apresentadas todas as conclusões da investigação com base nas hipóteses formuladas, bem como descritas as limitações e sugestões para investigações futuras, finalizando com comentários finais.

6.1 Discussão dos resultados obtidos

Os resultados observados no presente estudo, sugerem que as médias atribuídas nas dimensões das 3 variáveis: qualidade de serviço, clima organizacional e *engagement* são moderadas, relativamente elevadas e altas. No que diz respeito à variável da qualidade de serviço, destaca-se pela positiva a “capacidade de resposta” que apresenta uma média alta. Estes resultados podem estar relacionados com facto de os funcionários procurem atender sempre aos problemas dos hóspedes, respondendo de forma assertiva às suas questões, como foi possível constatar através da observação participante da autora.

Ao nível do clima organizacional, destaca-se a “conciliação trabalho-família” pela negativa, dado que os inquiridos consideram que o trabalho que desempenham, não lhes permite conciliar da melhor forma o tempo de trabalho, com o tempo em família que, segundo a percepção da autora no decorrer do estágio, poderá dever-se à realização do turno de fim de semana. Verificou-se, igualmente, que as mulheres valorizam mais o fator conciliação trabalho-família do que os homens. Este resultado está alinhado com retrato da mulher portuguesa neste domínio, que evidencia que as mulheres têm mais responsabilidades do que os homens em termos de tarefas domésticas, gastando, em média, três vezes mais horas diárias neste tipo de tarefas do que os homens, o que implica um nível de cansaço superior e, por sua vez, menos tempo para elas próprias (Costa, 2018). Posto isto, e em consonância com o estudo de Rego e Cunha (2008), verifica-se que é um problema vivido na maioria das organizações portuguesas, dado ser a dimensão com pior média. Comparando as médias das restantes dimensões do clima organizacional, com as médias obtidas em Portugal, Tabela 11, conclui-se então que, 4 das 6 dimensões analisadas, apresentam médias superiores às médias em Portugal, o que significa que os inquiridos consideram a organização como sendo *autentizótica*, ou seja, consideram que a organização é de confiança. Através da experiência vivida pela investigadora, poder-se-á inferir que, possivelmente, as médias do estudo são superiores às médias de Portugal em virtude da boa

relação entre colaboradores, colaboradores e superiores, bem como devido ao empenho de cada um dos colaboradores em fazer mais e melhor.

O nível do “espírito de camaradagem” e a “credibilidade/confiança do superior” apresentam níveis elevados, potencialmente devido ao seu relacionamento com a cultura portuguesa, sendo ela feminina e afiliativa, onde se valorizam as relações afetivas e o sentimento de coletividade (Pearce & Wassenaar, 2014).

Tabela 11 - Comparação das médias com Portugal

	As pontuações	Médias do estudo Rego e Cunha (2008)
Espírito de camaradagem	4,9	4,1
Credibilidade/confiança do superior	4,7	4,2
Comunicação aberta e franca com o superior	4,9	4,2
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	5,0	4,3
Equidade	4,0	4,8
Conciliação trabalho família	3,5	3,8

Fonte – Elaboração própria com base nas médias obtidas em Portugal por Rego e Cunha (2008)

Os resultados deste estudo são consentâneos com a literatura, pois revelam que existe uma relação positiva entre o clima organizacional, designadamente as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento (Markos & Sridevi, 2010) e as relações com as chefias (Robertson-Smith & Markwick, 2009) com nível de *engagement* dos colaboradores.

Apesar de haver margem para progressão, as dimensões da qualidade já se encontram numa situação bastante positiva e, como tal, o foco de melhoria do Hotel MZ deverá ser a “tangibilidade”, dado que esta pode contribuir para o aumento da experiência positiva dos clientes, estando relacionada com a parte emocional dos mesmos. Para tal, a autora sugere que o hotel MZ avalie a remodelação das suas instalações, melhorando a sua aparência, bem como que proceda à alteração das fardas dos funcionários, melhorando a primeira impressão que os clientes terão da equipa de colaboradores. Em suma, o serviço em análise está a apostar naquilo que os inquiridos consideram realmente importante para os hóspedes, tendo agora oportunidade para melhorar ainda mais estes aspetos, já que, apesar de terem boas pontuações, ainda não se encontram na pontuação máxima.

Analisando as várias dimensões em estudo, observa-se que apenas a dimensão “dedicação” do *engagement* face às habilitações literárias, apresenta diferenças significativas entre as médias. Sendo que a maioria dos indivíduos da amostra com menos habilitações literárias integram a equipa do *housekeeping*, estes podem tender a desenvolver de modo mais significativo a

dimensão “dedicação” do *engagement* por estarem conscientes do impacto da sua função na qualidade de serviço percebida pelos clientes. Este resultado encontra-se alinhado a perspectiva de Azoury, Daou e Sleiaty (2013), que referem que o facto dos colaboradores compreenderem a sua relevância para a satisfação das necessidades dos clientes tendem a sentir-se mais recompensados e autoconfiantes, aumento assim os seus níveis de *engagement*.

Segundo Zeng, Zhou e Han (2009) os funcionários com mais idade, com habilitações literárias superiores tendem a apresentar níveis de *engagement* superiores, no entanto, o estudo comprova que efetivamente os funcionários mais velhos apresentam níveis superiores, mas ao nível das habilitações literárias o mesmo não se verifica, sendo que os funcionários mais velhos do hotel são aqueles que menos habilitações têm. Em consonância, ao nível da dimensão “conciliação trabalho-família” do clima organizacional, os funcionários mais velhos, com menos habilitações literárias reconhecem que o hotel se preocupa em conciliar os seus turnos às suas necessidades familiares, dado que, segundo a experiência vivida pela investigadora, no setor do *housekeeping* é possível alterar mais facilmente os turnos de cada funcionário, sendo este o setor com mais colaboradores.

Em suma, face ao objetivo do estudo, os resultados apontam para uma correlação positiva entre o clima organizacional e a qualidade de serviço. Desta forma, os resultados vão ao encontro da literatura analisada, que defende que na indústria, estas dimensões estabelecem uma ligação, (Schneider & Bowen (1985, 1993). Esta relação positiva, sugere que o clima existente na organização e, por sua vez, todo o apoio que é dado pelos superiores aos funcionários, desde motivação, compreensão, autonomia, etc., são essenciais para que o funcionário preste um serviço de qualidade ao cliente. Este aspeto torna-se importante dado que o funcionário individual representa o elo de ligação entre a organização (Manning et al., 2004).

Contrariamente, a relação direta do *engagement* com a qualidade de serviço não foi confirmada pelos resultados obtidos, sendo que para os inquiridos o seu nível de *engagement* não tem influência direta na qualidade do serviço prestado, contradizendo assim a literatura, que defende uma relação direta significativa com a qualidade do serviço (Zameer et al., 2018). Por outro lado, os níveis elevados de *engagement*, atribuídos maioritariamente por inquiridos mais velhos, com propensão a desenvolver laços mais fortes com a organização, estando dispostos a fazer sacrifícios pela organização, (Klehe, Koen, & De Pater, 2012; McDaniel, Pesta, & Banks, 2012), contradizem uma vez mais a literatura, dado que Ashill e Rod (2011) referem que elevados níveis de *engagement* dos funcionários são raros em contextos de prestação de serviços.

6.2 Limitações e estudos futuros

Relativamente às limitações, é considerado primeiramente a pequena dimensão da amostra, podendo ser questionada a representatividade da mesma. Uma amostra superior iria permitir realizar outro tipo de análises que pudessem detalhar mais o estudo e a continuidade de investigação nos restantes hotéis do grupo, daria uma visão mais ampla quanto à opinião dos funcionários do mesmo.

Os inquéritos foram entregues até a um determinado período, pelo qual não é possível acompanhar as alterações e respetivos funcionários novos na organização.

Ainda que muitas outras questões relacionadas com este tema mereçam resposta, considera-se que este estudo serve de ponto de partida para as mudanças necessárias na indústria hoteleira. O objetivo é que se entenda mais aprofundadamente de que forma estas e outras variáveis, podem afetar a qualidade de serviço prestada pelos funcionários.

6.3 Considerações finais

Nos últimos tempos, as organizações hoteleiras têm vindo a compreender a importância de rever os seus modelos de gestão, uma vez que poderão ser essas mesmas revisões/alterações uma garantia para a sobrevivência das organizações hoteleiras (Duarte & Silva, 2015).

Assim, dado que a qualidade do serviço interno pode contribuir para melhorar a qualidade do serviço prestado e, em virtude da falta de estudos acerca do tema (Wu & Liu, 2014), tornou-se de elevada importância a análise do impacto do clima organizacional e do *engagement* na qualidade de serviço. Não obstante, estudos futuros deverão aprofundar estas relações e incluir outras variáveis que possam, eventualmente, ter impacto na qualidade do serviço.

Através do estudo realizado a uma unidade hoteleira, denotou-se que o clima organizacional é uma variável com implicações diretas na qualidade, já o *engagement* demonstrou ser possível atingir elevados níveis, sem estes terem implicância na qualidade de serviço.

Para que a organização tenha sucesso, dado que lida com vários tipos de pessoas, sejam hóspedes ou colaboradores, é necessário que a mesma seja constituída por uma equipa dotada de *soft skills*, com capacidade em trabalhar em equipa e que sejam capazes de se comprometerem com a organização, tendo sempre em consideração que é necessário os superiores proporcionarem condições que incentivem os funcionários a uma melhor prestação de serviço que, por sua vez, resultará na satisfação do hóspede.

Os níveis de *engagement* mais elevados podem conduzir os colaboradores a serem mais produtivos e a sentirem-se recompensados por prestar um melhor serviço ao cliente (Azoury et al., 2013; Gallup, 2013). Os resultados deste estudo evidenciam que determinadas dimensões do clima organizacional têm impactos positivos e significativos no *engagement* dos colaboradores. Por conseguinte, as empresas devem fomentar, cada vez mais, as relações pessoais e promover políticas de conciliação trabalho-família, para que os colaboradores possam desenvolver níveis de *engagement* mais elevados.

Referências Bibliográficas

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289–301.
<https://doi.org/10.1007/s10488-006-0039-1>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., Saks, A. M., Albrecht, S. L., ... Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices , engagement and employee behaviour : a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management ISSN:*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th editi). <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Ashill, N. J., & Rod, M. (2011). Burnout processes in non-clinical health service encounters. *Journal of Business Research*, 64(10), 1116–1127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.004>
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1–2), 11–29.
<https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Ban, J., & Ramsaran, R. R. (2016). An Exploratory Examination of Service Quality Attributes in the Ecotourism Industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 1–18.
<https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1141155>
- Bellou, V., & Andronikidis, A. I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294–307. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09596110910948305>
- Chen, S. Y. (2011). Exploring digital capital of automated cargo clearance business websites.

- Expert Systems with Applications*, 38(4), 3590–3599.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.148>
- Cole, R. E., Bacdayan, P., & White, B. J. (1993). Quality, Participation, and Competitiveness. *California Management Review*, 68–81.
- Collins, P. (2004). Expecting sales growth. CEOs cite workers retention as critical to success. Retrieved from
<http://www.barometersurveys.com/vwAllNewsByDocID/9672AB2F54CF99F885256E5500768232/index.html>
- Costa, R. M. (2018). Portugal e a igualdade de género: bom nas leis, mau na distribuição do trabalho doméstico | Índice | PÚBLICO. Retrieved July 10, 2019, from
<https://www.publico.pt/2018/12/07/sociedade/noticia/portugal-quinto-pais-onde-leis-normas-sociais-garantem-igualdade-genero-1853842>
- Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Quality : A Reexamination and Extention. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36(July), 40–48.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>
- Davidson, M. C. G. (2003a). An Integrated Approach to Service Quality in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1–2), 71–85. https://doi.org/10.1300/J162v04n01_04
- Davidson, M. C. G. (2003b). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206–213.
<https://doi.org/10.1108/09596110310475658>
- Davidson, M. C. G., & Manning, M. L. (2003). Organizational Climate of Food and Beverage Employees: Its Impact Upon Customer Satisfaction in Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(4), 85–100. https://doi.org/10.1300/J149v04n04_05
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

- Duarte, S. R., & Silva, P. J. (2015, December). Gestão familiar versus gestão de rede na hotelaria de Fortaleza. *Revista Hospitalidade*, 626–643.
- Eldor, L. (2016). Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 1–23. <https://doi.org/10.1177/1534484316655666>
- Eldor, L. (2019). How Collective Engagement Creates Competitive Advantage for Organizations: A Business-Level Model of Shared Vision, Competitive Intensity, and Service Performance. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12438>
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement : The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 213–235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>
- Finn, D. W., Baker, J., Marshall, G. W., & Anderson, R. (1996). Total Quality Management and Internal Customers : Measuring Internal Service Quality. *Journal of Marketing*, 4(3), 36–51. <https://doi.org/10.1080/10696679.1996.11501731>
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Forno, N. L. (2005). *Clima Organizacional e Qualidade em serviços: estudo de caso em laboratório de análises clínicas*. (Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção), Universidade federal de Santa Maria.
- Francese, P. (1993). Breaking the Rules: Delivering Responsive Service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 16(2), 55–74. <https://doi.org/10.1177/109634809301600207>
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25. <https://doi.org/10.1068/p6110>
- Fredricks, J. A. (2015). *Academic Engagement*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd editio, Vol. 1). New London, CT, USA: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.26085-6>
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59–109. <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
- Gallup. (2013). State of the global workforce report. *Gallup Inc.*, 6, 1–120. <https://doi.org/10.1344/reire2013.6.1615>
- García-Buades, E., Martínez-Tur, V., Ortiz-Bonnín, S., & Peiró, J. M. (2016). Engaged teams deliver better service performance in innovation climates. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 25(4), 597–612.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1171752>
- Gavin, J. F. (1975). Organizational Climate as a Function of Personal and Organizational Variables. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 135–139.
- George, J. R., & Bishop, L. K. (1971). Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 467–475. <https://doi.org/10.2307/2391766>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R., & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42–55.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.628793>
- Graffigna, G. (2017). Is a transdisciplinary theory of engagement in organized settings possible? A concept analysis of the literature on employee engagement, consumer engagement and patient engagement. *Frontiers in Psychology*, 8(JUL), 1–17.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00872>
- Graffigna, G., Barello, S., Riva, G., & Claudio Bosio, A. (2014). Patient engagement: The key to redesign the exchange between the demand and supply for healthcare in the era of active ageing. *Active Ageing and Healthy Living: A Human Centered Approach in Research and Innovation as Source of Quality of Life*, 203, 85–95. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-425-1-85>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy Of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *International Journal for Researcher Development*, 18(4), 36–44.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grupo MZ. (n.d.). Hotéis no mundo | Hotéis do grupo MZ.
- Grupo X. (n.d.-a). Panfleto Grupo X.
- Grupo X. (n.d.-b). Site oficial do Grupo X.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). The comparative analysis of employee engagement measures: a theoretical perspective. *International Journal of Management Practice*, 11(1), 42–68.

- <https://doi.org/10.1504/ijmp.2018.088382>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. (2003). *Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/267683542>
- Hotel MZ. (n.d.). Site oficial do Hotel MZ.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: Servqual vs. Servperf scales. *Vikalpa*, 29(2), 25–37. <https://doi.org/10.1007/BF02628675>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Karatepe, O. M. (2014). Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(6), 678–698. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.855994>
- Klehe, U. C., Koen, J., & De Pater, I. E. (2012). Ending on the Scrap Heap?: The Experience of Job Loss and Job Search among Older Workers. In *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 313–340). New York: Oxford University Press.
- Kopelman, R. E., Brief, A., & A.Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. In *Organizational climate and culture* (pp. 283–319).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12ª). São Paulo. <https://doi.org/10.1016/j.chom.2012.03.009>
- Koys, D. J., & Decotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Lawthom, R., Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312> Validating
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “ Social Climates .” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Louvre Hotels Group. (n.d.). Un Groupe international | Louvre Hotels Group. Retrieved May 15, 2019, from <https://www.louvrehotels.com/fr/un-groupe-international>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O’Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-

- dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- MacCormick, J. S., & Parker, S. K. (2010). A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness. *Human Relations*, 63(11), 1771–1806.
<https://doi.org/10.1177/0018726710365090>
- Macey, W. H., & Scheider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Canadian Geotechnical Journal*, 3–30. <https://doi.org/10.1139/t79-060>
- Manning, M. L., Davidson, M. C. G., & Manning, R. L. (2004). Toward a Shortened Measure of Organizational Climate in Tourism and Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 28(4), 444–462. <https://doi.org/10.1177/1096348004267516>
- Marca MZ. (n.d.). Site oficial - As marcas | Hotéis do grupo MZ.
- Marca MZ. (2018). *Marca MZ rule(s)*.
- Margulies, N. (1973). Organizational Development and Changes in Organization Climate. *Public Personnel Management*, 2(2), 84–92. <https://doi.org/10.1177/009102607300200202>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- McDaniel, M. A., Pesta, B. J., & Banks, G. C. (2012). Job Performance and the Aging Worker. In *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 280–297). New York: Oxford University Press.
- Moran, T. E., & Volkwein, F. J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19–47.
- Musgrove, C. (Casey) F., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 152–171. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2013-0057>
- Neves, J. G. Das, & Vinagre, M. H. (2018). *Qualidade de Serviço - Diagnosticar para intervir - O Gap Model* (Sílabo). Lisboa.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (Vol.2nd)*. (MacGraw-Hill, Ed.). New York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60–67.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2014). Leadership is like fine wine: It is meant to be shared, globally. *Organizational Dynamics*, 43(1), 9–16.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.002>
- Pestana, H., & Gageiro, J. N. (1998). *Análise de Dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS* (Sílabo).
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. (Marshfield: Pitman, Ed.) (Universidade de Michigan).
- Publituris. (2012). Hotéis do grupo MZ entra em Portugal - Publituris - Publituris. Retrieved from <https://www.publituris.pt/2012/03/20/golden-tulip-entra-em-portugal/>
- Rai, A., Ghos, P., Chauhan, R., & Mehta, N. K. (2017). Influence of job characteristics on engagement: does support at work act as moderator? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(1/2), 86–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2015-0106>
- Rego, A. (2004). Organizações Autentizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão - Portuguese Journal of Management Studies*.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2005). *Authentizotic organizing and employee happiness: an emprirical study*. *Documentos de Trabalho em Gestão*. Universidade de Aveiro, DEGEI, G/nº7/2005.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43.
<https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>
- Rego, & Cunha. (2008). Clima da organização. In *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 23–25).
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee Engagement A review of current thinking, 469, 1–71.
- Ross, G. F. (1995). Management-employee divergences among hospitality industry employee service quality ideals. *International Journal of Hospitality Management*, 14(1), 11–24.
[https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)00042-W](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)00042-W)
- Rutledge, T. (2005). *Getting Engaged the New Workplace Loyalty*. Retrieved from

- https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=8LJSCgtsDkUC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Tim+R.+Getting+engaged:+The+New+Work+place+Loyalty.+Mattanie+Press%3B+2009.&ots=l4shnftXsJ&sig=zJLMCmyUEim85okcXN_TDXE6SdQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 317–340. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>
- Salman, M. (2015). Impact of organizational climate and engagement on motivation level of university teachers. *Oeconomics of Knowledge*, 7(1), 2–24.
- Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(1), 31–39. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722013000100005>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Marisa, S., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1015630930326.pdf>
- Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52–65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90040-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90040-6)
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433. <https://doi.org/0021-9010/85/100.75>
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). *The service organization: Human resources management is crucial*. Retrieved from <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=9408183850&S=R&D=heh&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeprE4zOX0OLCmr1CepRVsSkq4Sa%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdluePfgex43zx>
- Schneider, B., Dachler, P., Wolf, G., Schneider, J., Hall, T., Argyris, C., ... Irwin, L. (1973). The perception of organizational climate: the customer's view 1. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 248–256.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17–29. <https://doi.org/10.1016/0090->

2616(94)90085-x

- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Shauffelli, W., & Baker, A. (2003). UTRECHT Escala de Engagement no Trabalho. *UWES Manual – Português BR*, 1–52.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Sigit Parawansa, D. A. (2018). Effect of commitment and customers' satisfaction on the relationship between service quality and customer retention in rural banks in Makassar, Indonesia. *Journal of Management Development*, 37(1), 53–64. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0303>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The isa engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208–1224. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- Tagliocolo, C., & Araújo, G. C. (2011). Clima organizacional: um estudo sobre as 4 dimensões de análise, 0–15. Retrieved from http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT - Clima Organizacional.pdf
- Teimouri, R. B., Arasli, H., Kiliç, H., & Aghaei, I. (2018). Service, politics, and engagement: A multi-level analysis. *Tourism Management Perspectives*, 28, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.07.002>
- Whitton, N., & Moseley, A. (2014). Deconstructing Engagement: Rethinking Involvement in Learning. *Simulation and Gaming*, 45, 433–449. <https://doi.org/10.1177/1046878114554755>
- Wu, X., & Liu, Y. (2014). The Composition and Impact of Internal Service Quality : An Empirical Study in Hotel Industry. In *11th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)* (pp. 1–5). Beijing, China: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2014.6874051>
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H., Mofrad, A. A., & Waheed, A. (2018). Corporate image and customer satisfaction by virtue of employee engagement. *Human Systems Management*, 37(2), 233–248. <https://doi.org/10.3233/HSM-17174>

- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. (Bookman, Ed.) (2ª edição).
- Zeng, H., Zhou, X., & Han, J. L. (2009). Employee engagement and personal performance in hotel service industry of China. *Proceedings of the 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM '09*, 710–715.
<https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2009.5174973>
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189–201.
<https://doi.org/10.5539/ijps.v2n2p189>

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário

Importância do clima organizacional e do *engagement* para a qualidade do serviço – o hotel MZ

O presente estudo aborda três grandes temas, qualidade do serviço, clima organizacional e *engagement*. O seu principal objetivo é perceber a importância e o impacto destas duas abordagens na qualidade do serviço.

O estudo é composto por 21 questões relacionadas com a qualidade do serviço, 21 sobre o clima organizacional e 17 sobre o *engagement*.

Os dados recolhidos serão apenas para uso de âmbito académico e serão de carácter anónimo.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Género:

Feminino Masculino

Idade: _____

Habilitações literárias:

6º ano 12º ano Mestrado
6º ano – 9º ano Licenciatura Doutoramento

Área residencial: _____

Antiguidade na empresa: _____

Em que setor se encontra a trabalhar neste momento:

Comercial F&B Manutenção
Direção Housekeeping Receção

Função que desempenha: _____

Regime de trabalho:

Part-time
Full-time

Qualidade do serviço

Numa escala de 1 a 7, em que 1 significa “discordar totalmente” e 7 significa “concordar totalmente”, seleccione consoante o seu grau de concordância.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente

TANGIBILIDADE								
1	Os clientes consideram que o hotel onde trabalho tem aspeto moderno.	1	2	3	4	5	6	7
2	Os clientes consideram que as instalações do hotel onde trabalho são cómodas, de aparência agradável e bem equipadas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Os clientes consideram que os colaboradores têm uma apresentação agradável.	1	2	3	4	5	6	7
4	Os clientes consideram que a aparência física do hotel onde trabalho está de acordo com o serviço que presta.	1	2	3	4	5	6	7
5	Os clientes consideram que o preço pago pelo serviço é adequado.	1	2	3	4	5	6	7
FIABILIDADE								
6	Os clientes consideram que as instalações do hotel onde trabalho transmitem-lhes confiança.	1	2	3	4	5	6	7
7	Os clientes consideram que quando tem um problema os colaboradores mostram interesse sincero em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Os clientes consideram que os colaboradores fornecem o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9	Os clientes consideram que os colaboradores cumprem o que prometem no prazo que indicam.	1	2	3	4	5	6	7
10	Os clientes consideram que os colaboradores fornecem um atendimento rápido.	1	2	3	4	5	6	7
CAPACIDADE DE RESPOSTA								
11	Os clientes consideram que os colaboradores informam com precisão a data e hora da prestação do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
12	Os clientes consideram que os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar.	1	2	3	4	5	6	7
13	Os clientes consideram que os colaboradores têm conhecimentos para responder às suas questões.	1	2	3	4	5	6	7
SEGURANÇA								
14	Os clientes consideram que os colaboradores inspiram confiança.	1	2	3	4	5	6	7
15	Os clientes sentem-se seguros na interação com os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
16	Os clientes consideram que os colaboradores foram sempre simpáticos.	1	2	3	4	5	6	7
17	Os clientes consideram que os colaboradores têm uma boa preparação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
18	Os clientes consideram que os colaboradores sabem responder às perguntas.	1	2	3	4	5	6	7
EMPATIA								
19	Os clientes consideram que os colaboradores dão uma atenção personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
20	Os clientes consideram que o hotel onde trabalho funciona em horários convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
21	Os clientes consideram que os colaboradores correspondem aos seus interesses.	1	2	3	4	5	6	7

Numa escala de 0-100 indique qual o **grau de importância** que cada uma das variáveis tem para si, considerando que a soma da pontuação atribuída terá de somar um total de 100 pontos.

1. Tangibilidade	
2. Fiabilidade	
3. Capacidade de resposta	
4. Segurança	
5. Empatia	
100 pontos	

Clima Organizacional

Numa escala de 1 a 6, em que 1 significa **“A afirmação é completamente falsa”** e 6 significa **“A afirmação é completamente verdadeira”**, seleccione consoante o seu grau de concordância.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1	Os colaboradores sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	
2	Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	
3	Há um grande espírito de equipa.	
4	Os colaboradores podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	
5	Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	
6	Os superiores cumprem as suas promessas.	
7	Os colaboradores sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	
8	Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (Ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um grupo reduzido de chefias.	
9	A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	
10	Os colaboradores sentem que podem aprender continuamente.	
11	A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	
12	Existe um sentido de família entre os colaboradores.	

13	Há favoritismos pessoais nas promoções.	
14	Os colaboradores sentem-se discriminados.	
15	Os colaboradores preocupam-se com o bem-estar dos outros.	
16	Os colaboradores têm grande confiança nos superiores.	
17	Os colaboradores sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	
18	É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	
19	A atmosfera da organização é amistosa.	
20	Os colaboradores sentem que os superiores são honestos.	
21	Os colaboradores sentem que podem desenvolver as suas potencialidades	

Engagement

Numa escala de 0 a 6, em que 0 significa “Nunca” e 6 significa “Sempre”, seleccione consoante o seu grau de concordância.

Nunca	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muitas vezes	Sempre
0	1	2	3	4	5	6

1	No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	
2	Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.	
3	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	
4	No meu trabalho sinto-me com força e energia.	
5	Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	
6	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta".	
7	O meu trabalho inspira-me.	
8	Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	
9	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	
10	Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	
11	Estou imerso/a no meu trabalho.	
12	Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.	
13	O meu trabalho é desafiante para mim.	
14	“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.	
15	Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.	
16	É-me difícil desligar do meu trabalho.	
17	No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	

Agradeço a sua colaboração!

Apêndice 2 –Qualidade de serviço

Tabela 12 - Teste de normalidade - Teste T – QS

Testes de Normalidade					
Dimensões	Gênero	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Tangibilidade	Feminino	0,98	18,00	0,99	Sim
	Masculino	0,90	11,00	0,17	Sim
Fiabilidade	Feminino	0,92	18,00	0,15	Sim
	Masculino	0,91	11,00	0,25	Sim
Capacidade de resposta	Feminino	0,90	18,00	0,05	Não
	Masculino	0,90	11,00	0,18	Sim
Segurança	Feminino	0,89	18,00	0,04	Não
	Masculino	0,94	11,00	0,52	Sim
Empatia	Feminino	0,87	18,00	0,02	Não
	Masculino	0,94	11,00	0,54	Sim

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 13 - Teste T e Mann-Whitney – QS

Dimensões	Segue distribuição normal?	Teste T				Mann - Whitney		
		Teste de Levene		T	P-value	Valor teste	p-value	Z
		Sig.	Variância assumida?					
Tangibilidade	Sim	0,45	Sim	-1,40	0,17			
Fiabilidade	Sim	0,82	Sim	-1,26	0,22			
Capacidade de resposta	Não					66,00	0,13	-1,51
Segurança	Não					60,50	0,08	-1,74
Empatia	Não					75,00	0,27	-1,10

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 14 - Teste da normalidade - Anova- Habilitações – QS

Testes de Normalidade - QS - Habilitações Literárias					
Dimensões	Habilitações Literárias	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Tangibilidade	6ºano-9ºano	0,90	10	0,23	Sim
	12º ano	0,85	12	0,04	Não
	Licenciatura	0,96	4	0,80	Sim
	Mestrado				
Fiabilidade	6ºano-9ºano	0,91	10	0,30	Sim
	12º ano	0,88	12	0,10	Sim
	Licenciatura	0,96	4	0,80	Sim
	Mestrado				
Capacidade de resposta	6ºano-9ºano	0,87	10	0,09	Sim
	12º ano	0,84	12	0,03	Não
	Licenciatura	0,74	4	0,03	Sim
	Mestrado				
Segurança	6ºano-9ºano	0,91	10	0,25	Sim
	12º ano	0,93	12	0,36	Sim
	Licenciatura	0,85	4	0,22	Sim
	Mestrado				
Empatia	6ºano-9ºano	0,93	10	0,46	Sim
	12º ano	0,90	12	0,15	Sim
	Licenciatura	0,86	4	0,27	Sim
	Mestrado				

a. As dimensões são constantes quando Habilitações Literárias = 6º ano. Foi omitida.

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 15 - Anova e *Kruskal-Wallis* - Habilitações-QS

Dimensões	6º ano	6ºano-9ºano	12º ano	Licenciatura	Mestrado	Segue uma distribuição normal?	Homogeneidade de Variâncias		ANOVA		Kruskal-Wallis	
	Média	Média	Média	Média	Média		p-value	Existe?	Valor teste	P-value	Valor teste	p-value
Tangibilidade	5,00	5,10	5,32	4,95	4,40	Não	A)		B)		4,70	0,32
Fiabilidade	5,60	5,90	5,97	6,10	5,90	Sim	0,24	Sim	0,10	0,98		
Capacidade de Resposta	5,00	5,80	6,19	6,42	6,33	Não	A)		B)		4,37	0,36
Segurança	4,80	5,64	6,05	6,30	5,70	Sim	0,93	Sim	1,06	0,40		
Empatia	5,33	5,60	5,97	6,25	5,83	Sim	0,69	Sim	0,78	0,55		
N	1	10	12	4	2							

A) uma vez que o pressuposto da normalidade é violado não há necessidade de verificar a homogeneidade de variâncias
 B) Dado que a dimensão viola um pressuposto não se realiza a Anova

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 16 - Teste da normalidade - Anova- Idade – QS

Testes de Normalidade					
Dimensões	Idades	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Tangibilidade	22	0,63	4	0,00	Não
	27				
	56	0,96	3	0,64	Sim
	59				
Fiabilidade	22	0,86	4	0,27	Sim
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				
Capacidade de resposta	22	0,71	4	0,01	Não
	27				
	56	1,00	3	1,00	Sim
	59				
Segurança	22	0,83	4	0,16	Sim
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				
Empatia	22	0,86	4	0,27	Sim
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				

a. As dimensões são constantes quando as idades que não aparecem na tabela. Foram omitidas

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 17 - Anova e Kruskal-Wallis -idade-QS

Dimensões	Idade																			Segue uma distribuição normal?	Homogeneidade de Variâncias	ANOVA		Kruskal-Wallis			
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	31	32	33	34	35	38	40	42	43	55			56	58	59	Valor teste	P-value	Valor teste
Tangibilidade	5,2	5,2	4,6	5,2	5,3	4,8	5,8	4,2	5,0	4,4	5,6	6,8	4,6	6,2	5,6	5,0	5,8	6,2	4,6	4,7	4,6	4,4	Não	A)	B)	24,90	0,25
Fiabilidade	7,0	7,0	5,4	6,4	6,1	6,6	7,0	5,6	5,8	5,0	5,2	6,0	5,0	6,6	5,8	5,6	6,4	6,6	6,6	5,7	5,2	5,1	Não			20,37	0,50
Capacidade de Resposta	7,0	7,0	5,3	6,7	6,2	7,0	7,0	6,0	6,3	5,0	6,0	6,7	5,7	7,0	5,3	6,0	6,3	6,0	7,0	5,3	5,3	5,0	Não			21,67	0,42
Segurança	7,0	6,6	5,0	6,6	6,2	7,0	7,0	5,2	6,1	5,0	5,8	6,0	5,6	7,0	5,6	5,4	6,8	5,8	5,8	5,3	4,6	4,8	Não			21,72	0,42
Empatia	7,0	5,0	5,3	6,0	6,3	7,0	7,0	5,3	6,2	5,0	5,7	6,3	6,0	7,0	6,0	5,3	6,0	5,3	4,7	5,6	5,3	5,2	Não			22,39	0,38
N	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2				

A) uma vez que o pressuposto da normalidade é violado não há necessidade de verificar a homogeneidade de variâncias
 B) Dado que todas as dimensões violam um pressuposto não se realiza a Anova

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Apêndice 3 – Clima organizacional

Tabela 18 - Teste de normalidade - Teste T – CO

Testes de Normalidade					
Dimensões	Género	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estadística	df	Sig.	
Espírito de camaradagem	Feminino	0,93	18,00	0,20	Sim
	Masculino	0,86	11,00	0,06	Sim
Credibilidade e confiança do superior	Feminino	0,91	18,00	0,08	Sim
	Masculino	0,92	11,00	0,29	Sim
Comunicação aberta e franca com o superior	Feminino	0,82	18,00	0,00	Não
	Masculino	0,89	11,00	0,15	Sim
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	Feminino	0,95	18,00	0,37	Sim
	Masculino	0,94	11,00	0,55	Sim
Equidade	Feminino	0,93	18,00	0,21	Sim
	Masculino	0,96	11,00	0,75	Sim
Conciliação trabalho família	Feminino	0,96	18,00	0,55	Sim
	Masculino	0,95	11,00	0,70	Sim

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 19 - Teste T e Mann-Whitney – CO

Dimensões	Segue distribuição normal?	Teste T				Mann - Whitney		
		Teste de Levene		T	P-value	Valor teste	p-value	Z
		Sig.	Variância assumida?					
Espírito de camaradagem	Sim	0,57	Sim	-1,23	0,23			
Credibilidade e confiança do superior	Sim	0,49	Sim	0,24	0,82			
Comunicação aberta e franca com o superior	Não					73,00	0,23	-1,19
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	Sim	0,42	Sim	-0,38	0,71			
Equidade	Sim	0,04	Não	-0,30	0,74			
Conciliação trabalho família	Sim	0,70	Sim	1,32	0,20			

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 20 - Teste da normalidade - Anova- Habilitações – QS

Testes de Normalidade - QS - Habilitações Literárias					
Dimensões	Habilitações Literárias	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Espírito de camaradagem	6ºano-9ºano	0,98	10	0,95	Sim
	12º ano	0,92	12	0,31	Sim
	Licenciatura	0,84	4	0,20	Sim
	Mestrado				
Credibilidade e confiança do superior	6ºano-9ºano	0,93	10	0,43	Sim
	12º ano	0,88	12	0,09	Sim
	Licenciatura	0,93	4	0,57	Sim
	Mestrado				
Comunicação aberta e franca com o superior	6ºano-9ºano	0,90	10	0,21	Sim
	12º ano	0,84	12	0,03	Não
	Licenciatura	0,84	4	0,19	Sim
	Mestrado				
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	6ºano-9ºano	0,96	10	0,81	Sim
	12º ano	0,92	12	0,26	Sim
	Licenciatura	0,97	4	0,85	Sim
	Mestrado				
Equidade	6ºano-9ºano	0,95	10	0,61	Sim
	12º ano	0,96	12	0,72	Sim
	Licenciatura	0,89	4	0,41	Sim
	Mestrado				
Conciliação trabalho família	6ºano-9ºano	0,95	10	0,68	Sim
	12º ano	0,90	12	0,15	Sim
	Licenciatura	0,97	4	0,85	Sim
	Mestrado				
a. As dimensões são constantes quando Habilitações Literárias = 6º ano. Foi omitida.					

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 21 - Anova e Kruskal-Wallis - Habilitações-QS

Dimensões	6º ano	6ºano-9ºano	12º ano	Licenciatura	Mestrado	Segue uma distribuição normal?	Homogeneidade de Variâncias		ANOVA		Kruskal-Wallis	
	Média	Média	Média	Média	Média		p-value	Existe?	Valor teste	P-value	Valor teste	p-value
Espírito de camaradagem	5,25	4,53	5,02	5,31	5,25	Sim	0,90	Sim	0,90	0,48		
Credibilidade e confiança do superior	5,00	4,60	4,81	4,83	4,00	Sim	0,80	Sim	0,35	0,84		
Comunicação aberta e franca com o superior	4,33	4,80	5,06	4,67	5,00	Não	A)		B)		1,41	0,84
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	4,75	5,15	4,98	4,75	5,38	Sim	0,33	Sim	0,36	0,83		
Equidade	2,33	4,07	3,92	3,42	5,67	Sim	0,03	Não	B)		6,10	0,19
Conciliação trabalho família	4,25	3,78	3,40	2,94	3,38	Sim	0,27	Sim	1,16	0,35		
N	1	10	12	4	2							
A) uma vez que o pressuposto da normalidade é violado não há necessidade de verificar a homogeneidade de variâncias												
B) Dado que a dimensão viola um pressuposto não se realiza a Anova												

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 22 - Teste da normalidade - Anova- Idade – CO

Testes de Normalidade					
Dimensões	Idade	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Espírito de camaradagem	22	0,81	4	0,13	Sim
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				
Credibilidade e confiança do superior	22	0,78	4	0,07	Sim
	27				
	56	0,99	3	0,78	Sim
	59				
Comunicação aberta e franca com o superior	22	0,73	4	0,02	Não
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	22	0,77	4	0,06	Sim
	27				
	56	0,96	3	0,64	Sim
	59				
Equidade	22	0,63	4	0,00	Não
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				
Conciliação trabalho família	22	0,79	4	0,09	Sim
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				

a. As dimensões são constantes quando as idades que não aparecem na tabela. Foram omitidas

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 23 - Anova e Kruskal-Wallis -idade-QS

Dimensões	Idade																			Segue uma distribuição normal?	Homogeneidade de Variâncias		ANOVA		Kruskal-Wallis					
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	31	32	33	34	35	38	40	42	43	55		56	58	59	p-value	Existe?	Valor teste	P-value	Valor teste	p-value	
Espírito de camaradagem	6,00	6,00	4,50	5,50	5,19	6,00	5,75	4,75	5,25	4,00	5,25	4,75	4,25	6,00	5,25	4,00	4,25	4,50	3,50	5,08	3,25	4,25	Não	A)	B)			21,67	0,42	
Credibilidade e confiança do superior	6,00	6,00	4,33	4,00	4,75	5,67	5,67	3,33	4,83	4,33	4,67	4,67	3,67	6,00	5,33	4,00	3,33	4,00	3,33	5,11	4,00	4,83	Sim	0,00		Não			19,17	0,57
Comunicação aberta e franca com o superior	6,00	6,00	4,33	6,00	4,83	5,33	6,00	4,00	5,33	3,67	5,00	4,67	4,33	5,67	6,00	4,00	5,00	3,67	4,00	4,67	3,67	5,17	Não	A)				18,30	0,63	
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	6,00	6,00	4,50	5,00	4,81	5,00	5,00	5,25	5,25	4,25	5,25	5,25	3,75	6,00	5,75	4,50	5,00	4,75	4,50	4,92	5,25	5,13	Sim	0,00		Não			15,55	0,79
Equidade	3,33	3,00	4,33	5,00	3,00	4,00	6,00	5,67	5,33	3,00	2,67	5,33	3,33	5,67	5,00	3,67	4,33	3,67	2,67	3,56	4,33	3,33	Não	A)				17,65	0,67	
Conciliação trabalho família	2,50	2,50	4,50	3,50	2,81	3,50	3,75	3,75	3,25	3,00	4,00	4,00	2,25	4,50	5,00	4,25	2,75	3,25	2,25	4,17	3,25	4,25	Não	A)				26,49	0,19	
N	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2								

A) uma vez que o pressuposto da normalidade é violado não há necessidade de verificar a homogeneidade de variâncias
 B) Dado que todas as dimensões violam um pressuposto não se realiza a Anova

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Apêndice 4 – *Engagement*

Tabela 24 - Teste de normalidade - Teste T – E

Testes de Normalidade					
Dimensões	Gênero	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Vigor	Feminino	0,97	18	0,84	Sim
	Masculino	0,93	11	0,46	Sim
Dedicação	Feminino	0,92	18	0,11	Sim
	Masculino	0,87	11	0,09	Sim
Absorção	Feminino	0,94	18	0,35	Sim
	Masculino	0,90	11	0,18	Sim

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 25 - Teste T– E

Dimensões	Segue distribuição normal?	Teste T			
		Teste de Levene		T	P-value
		Sig.	Variância assumida?		
Vigor	Sim	0,47	Sim	0,18	0,86
Dedicação	Sim	0,81	Sim	-0,16	0,87
Absorção	Sim	0,22	Sim	-0,04	0,97

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 26 - Teste da normalidade - Anova- Habilitações – E

Testes de Normalidade - QS - Habilitações Literárias					
Dimensões	Habilitações Literárias	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Vigor	6ºano-9ºano	0,96	10	0,74	Sim
	12º ano	0,92	12	0,25	Sim
	Licenciatura	0,96	4	0,80	Sim
	Mestrado				
Dedicação	6ºano-9ºano	0,93	10	0,49	Sim
	12º ano	0,84	12	0,03	Não
	Licenciatura	0,99	4	0,97	Sim
	Mestrado				
Absorção	6ºano-9ºano	0,90	10	0,21	Sim
	12º ano	0,98	12	0,98	Sim
	Licenciatura	0,93	4	0,60	Sim
	Mestrado				

a. As dimensões são constantes quando Habilitações Literárias = 6º ano. Foi omitida.

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Tabela 27 - Anova e *Kruskal-Wallis* - Habilitações-E
 Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Dimensões	6º ano	6ºano-9ºano	12º ano	Licenciatura	Mestrado	Segue uma distribuição normal?	Homogeneidade de Variâncias		ANOVA		Kruskal-Wallis	
	Média	Média	Média	Média	Média		p-value	Existe?	Valor teste	P-value	Valor teste	p-value
Vigor	4,67	4,65	4,18	3,79	4,58	Sim	0,29	Sim	1,44	0,25		
Dedicação	5,80	5,22	4,18	4,10	4,90	Não	A)		B)		10,03	0,04
Absorção	5,67	4,52	3,81	4,08	4,75	Sim	0,80	Sim	1,70	0,18		
N	1	10	12	4	2							

A) uma vez que o pressuposto da normalidade é violado não há necessidade de verificar a homogeneidade de variâncias
 B) Dado que a dimensão viola um pressuposto não se realiza a Anova

Tabela 28 - Teste da normalidade - Anova- Idade – E
 Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Testes de Normalidade					
Dimensões	Idades	Shapiro-Wilk			Segue uma distribuição normal?
		Estatística	df	Sig.	
Vigor	22	0,84	4	0,20	Sim
	27				
	56	0,75	3	0,00	Não
	59				
Dedicação	22	0,86	4	0,26	Sim
	27				
	56	1,00	3	1,00	Sim
	59				
Absorção	22	0,63	4	0,00	Não
	27				
	56	0,92	3	0,46	Sim
	59				

a. As dimensões são constantes quando as idades que não aparecem na tabela. Foram omitidas

Tabela 29 - Anova e *Kruskal-Wallis* -idade-E
 Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Dimensões	idade																													Segue uma distribuição normal?	Homogeneidade de Variâncias		ANOVA	Kruskal-Wallis	
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	31	32	33	34	35	38	40	42	43	55	56	58	59	p-value	Existe?	Valor teste	p-value									
Vigor	4,50	4,17	3,33	4,17	3,71	3,33	4,67	3,67	5,00	4,00	5,00	4,50	3,17	4,83	4,33	5,17	5,17	4,83	4,33	4,94	3,67	4,58	Não	A)		B)	22,84	0,35							
Dedicação	5,00	5,00	3,20	3,40	3,80	4,40	3,80	4,20	5,40	3,80	5,00	5,00	3,20	5,60	5,80	4,40	6,00	5,60	4,20	5,40	4,40	5,10	Sim	0,02	Não		23,29	0,33							
Absorção	4,00	3,67	2,67	3,33	3,54	3,17	3,67	4,00	5,17	5,17	5,17	4,33	3,33	4,00	4,67	4,50	5,67	5,67	4,00	5,28	3,00	4,00	Não	A)			23,66	0,31							
N	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2												

A) uma vez que o pressuposto da normalidade é violado não há necessidade de verificar a homogeneidade de variâncias
 B) Dado que todas as dimensões violam um pressuposto não se realiza a Anova

Apêndice 5 – Correlações

Tabela 30 – Correlações

Spearman		Correlações																
		Gênero	Idade	Habilidades Literárias	Tangibilidade	Fiabilidade	Capacidade de resposta	Segurança	Empatia	Espírito de camaradagem	Credibilidade e confiança do superior	Comunicação aberta e franca com o superior	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	Equidade	Conciliação trabalho família	Vigor	Dedicação	Absorção
	Gênero	Coefficiente	1,000															
	Idade	Coefficiente	-0,315	1,000														
	Habilidades Literárias	Coefficiente	0,221	-,726**	1,000													
Qualidade de serviço	Tangibilidade	Coefficiente	0,214	-0,219	-0,104	1,000												
	Fiabilidade	Coefficiente	0,209	-,376*	0,088	,424*	1,000											
	Capacidade de resposta	Coefficiente	0,285	-,504**	0,345	,400*	,870**	1,000										
	Segurança	Coefficiente	0,329	-,516**	0,310	,550**	,850**	,916**	1,000									
	Empatia	Coefficiente	0,207	-0,358	0,284	,446*	,534**	,613**	,778**	1,000								
Clima Organizacional	Espírito de camaradagem	Coefficiente	0,210	-,529**	0,297	,369*	,701**	,660**	,773**	,702**	1,000							
	Credibilidade e confiança do superior	Coefficiente	-0,051	-0,178	-0,046	0,221	,421*	0,309	,432*	,473**	,725**	1,000						
	Comunicação aberta e franca com o superior	Coefficiente	0,226	-0,297	0,061	0,221	,521**	,477**	,598**	,611**	,722**	,727**	1,000					
	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	Coefficiente	0,073	-0,144	0,001	0,265	,491**	,436*	,470*	,434*	,649**	,717**	,694**	1,000				
	Equidade	Coefficiente	0,060	-0,014	0,111	0,254	0,201	0,202	0,275	-,387*	0,254	0,142	0,221	,404*	1,000			
	Conciliação trabalho família	Coefficiente	-0,248	,377*	-,370*	0,023	-0,362	-,471**	-,406*	-0,093	-0,075	0,179	0,039	0,015	0,250	1,000		
Engagement	Vigor	Coefficiente	-0,034	,422*	-,369*	0,198	0,206	0,100	0,156	0,161	0,103	0,205	0,319	0,189	0,031	0,297	1,000	
	Dedicação	Coefficiente	0,034	,415*	-,480**	0,306	0,248	0,034	0,174	0,224	0,272	,440*	,407*	,520**	0,123	0,251	,707**	1,000
	Absorção	Coefficiente	-0,004	,411*	-0,227	0,126	0,007	-0,122	-0,008	0,020	-0,009	0,043	0,043	0,038	-0,086	0,140	,765**	,720**

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Gênero (1=Feminino;2=Masculino)

Habilidades Literárias (1=6ºano; 2=6ºano-9ºano; 3=12ºano; 4= Licenciatura; 5=Mestrado)

Fonte – Elaboração própria com base no SPSS

Anexos

Anexo 1 – Relatório de atividade de estágio

Durante o 2º ano de Mestrado do curso de Gestão, surgiu a oportunidade de realizar um estágio. Assim, tomada a decisão de estagiar, colocou-se a questão de qual a área em que a autora gostaria de o realizar. Dado o percurso académico realizado na área do turismo durante a licenciatura, porque não interligar o turismo à gestão, surgindo assim a ideia de o realizar num hotel, preferencialmente num local próximo da zona habitacional, para que a deslocação fosse mais fácil.

Após a escolha do local, os professores responsáveis pelos estágios, tomaram a iniciativa de contactar o hotel, por forma a coordenar a possibilidade de o hotel em causa proporcionar um estágio para a autora, com descrição e intuito do mesmo, a sua duração e os setores pelos quais a autora deveria passar. Assim, dado o interesse do hotel em ter mais um colaborador, aliado ao facto de poderem ser alvo de um estudo, bem como ter conhecimento dos resultados, aceitaram o estágio, impondo apenas como condição, a não divulgação do nome do hotel. Após conversa via email, decorreu uma entrevista entre o diretor do hotel, a chefe de receção, que viria a ser a responsável pelo estágio da autora, e a orientadora da mesma, por forma a que todos os detalhes fossem esclarecidos, nomeadamente o início e término desse mesmo estágio. Após todos os detalhes estabelecidos, o estágio teve início no dia 11 de fevereiro e término no dia 11 de maio.

No primeiro dia de estágio, a chefe de receção mostrou à autora todas as instalações do edifício, os vários quartos existentes, as salas, locais de acesso reservado apenas aos funcionários do hotel, entre outros. Abordou também quais os horários existentes nos departamentos do hotel, tal como algumas das tarefas do setor da receção.

Dado que nas várias semanas de estágio, a autora não se manteve continuamente no mesmo departamento, ou seja, foi mudando de departamento conforme a necessidade do hotel, será apenas descrito o que a autora aprendeu nos 3 departamentos pelos quais teve oportunidade de experienciar o dia-a-dia, nomeadamente: receção, *housekeeping* e comercial.

Assim, e de forma resumida, no caso do departamento de receção, a autora aprendeu a funcionar no programa de reservas utilizado pelo hotel, no qual se insere todas as informações relativas à estada do hóspede, desde preferências, consumo, duração da estadia, etc. Para sua melhor integração durante o estágio, foram também partilhadas palavras chaves que os funcionários desse departamento utilizavam no programa para que a mensagem fosse partilhada entre eles de forma mais fácil. Aprendeu e realizou *check ins* e *check outs*, processos durante o qual também

Ihe foi explicado a diferença das faturas, bem como quais as faturas que deveriam ser entregues ao cliente e quais deveriam ser enviadas à empresa/agência (via email ou carta) para que esta possa pagar a despesa, ou simplesmente ter um comprovativo de como o seu colaborador teve hospedado no hotel. Conheceu as várias formas de organizar a informação disponibilizada pelos vários departamentos, desde falhas nos equipamentos ou algum problema existente no hotel, programa próprio para falhas no hotel. Paralelamente e após o dia-a-dia, a autora percebeu como toda a informação é guardada antes, durante e depois da estada do hóspede.

Ao nível do *housekeeping*, a autora aprendeu algumas técnicas utilizadas pelas empregadas de andares aquando a limpeza dos quartos, aspetos esses muito importantes e obrigatórios no mundo hoteleiro, nomeadamente a forma como as camas devem ser feitas, de acordo com os padrões definidos. Aprendeu a forma como o governante de andares (funcionário homem) distribui o trabalho por cada uma das funcionárias pertencentes a este departamento, e como os minibares devem ser repostos todos os dias.

Por fim, no departamento comercial, a autora conheceu técnicas de como inserir reservas de grupos, alguns critérios necessários para estabelecer contratos com as empresas, emitir ordens de serviço e pró-formas. Dado o pouco tempo passado neste setor as aprendizagens foram muito superficiais.

Em suma, apesar de o estágio ter sido de curta duração, foi possível à autora compreender como o mundo hoteleiro funciona em geral, desde a logística do hotel, às suas rotinas. Assim, ao passar por grande parte dos departamentos, foi-lhe possível perceber a dinâmica de cada um deles e inclusive a forma como comunicam. Por fim, possibilitou a compreensão da expressão “não é fácil trabalhar na hotelaria”, dado os horários de trabalho por turnos, bem como durante os fins de semana, o lidar com todo o tipo de pessoas (hóspedes e colaboradores), e como tal, lidar com o desgaste que esses dois fatores juntos causam.

Anexo 2 - Entrevista

Entrevistado: Diretor do Hotel Mz

Entrevista não estruturada

Questões que abordou

- História do Grupo/hotel;
- Modo de entrada;
- Standards que são obrigados a cumprir por pertencerem ao Grupo MZ;
- Qual o segmento de mercado e o porquê;
- Nº de funcionários e departamentos a que pertencem;

- Grau de autonomia face ao grupo;
- Parcerias/com quem operam;
- Fatores críticos de sucesso;
- Estratégias.
- Procura Meses com maior procura
 - Média de hóspedes;
 - Eventos que recebem de maior importância;
- Receitas.

As respostas a algumas destas questões encontram-se no Capítulo 3 – caracterização da unidade hoteleira