



Universidade de Aveiro
Ano 2020

**LAURA MARIA NUNES QUELHAS O IMPACTO DA LIDERANÇA HUMILDE NA
MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES E NA QUALIDADE DE SERVIÇO
PERCEBIDA NO SETOR HOTELEIRO**



Universidade de Aveiro
Ano 2020

LAURA MARIA NUNES QUELHAS **O IMPACTO DA LIDERANÇA HUMILDE NA
MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES E NA QUALIDADE DE SERVIÇO
PERCEBIDA NO SETOR HOTELEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Dr.^a Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, por todo o apoio e esforço para que eu conseguisse chegar onde cheguei, continuar os estudos e desenvolver-me pessoal e profissionalmente, e pela inspiração que me impulsionam a tentar ser cada dia melhor.

o júri

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Margaça Magueta
professor adjunto da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória
professora auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço a todos os que me acompanharam e estiveram presentes ao longo deste meu percurso, que apoiaram, incentivaram e aconselharam de certa forma, permitindo-me ter e recuperar a **motivação** para continuar a demonstrar o melhor **desempenho** possível.

À Professora Andreia Vitória, a minha orientadora, pela paciência, pelo constante apoio, preocupação, olho atento, crítico e assertivo, por me ter motivado a tentar fazer mais e melhor, por ter ativado a ignição para me sentir mais capaz, com foco e garra para encarar os desafios da melhor forma. A todos os colaboradores, diretores e hotéis que aceitaram participar neste estudo e que contribuíram fortemente para que este trabalho resultasse. Aos meus pais e irmãos, pela presença das mais variadas formas, são a minha fonte de força, garra e brio, o meu maior obrigada.

À minha família, pela constante preocupação, para que esteja bem, segura, alcance o que pretendo e tenha sucesso. Em especial ao meu tio Fred, tia Anita e prima Sofia, pela alavanca constante, à Maria João e à Carina, o meu anjo da Guarda, ela sabe o porquê.

Ao Manuel, por ter acompanhado e festejado comigo por cada página que escrevi.

Aos meus amigos, por mesmo longe se manterem perto.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Sofia, à Bruna, ao Rodrigo e ao Fernando. Às pessoas maravilhosas que me ajudaram nos momentos mais críticos, Ana Carolina, Rita Batista, Tânia Manco, Afonso Rodrigues, Daniela Alves e Miriam Ferreira. À presença e olho atento da Laura Moreira, e à Beatriz Pena, por me acompanhar e encorajar a avançar, vivendo um dia de cada vez.

palavras-chave

Liderança, liderança humilde, percepção da liderança, motivação, desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, percepção da qualidade do serviço.

resumo

Esta dissertação tem como objetivo analisar as percepções dos colaboradores perante a liderança humilde dos diretores dos hotéis, e como essas percepções influenciam a motivação e o desempenho da equipa. Por fim, exploramos o impacto da motivação e do desempenho dos colaboradores na qualidade do serviço percebido pelos clientes.

Este estudo englobou 10 unidades hoteleiras situadas em Portugal, tendo sido realizadas 50 entrevistas, 9 a diretores e 41 a colaboradores.

Os resultados sugerem que os hotéis nos quais os diretores são descritos como líderes mais humildes apresentam colaboradores mais motivados, níveis de desempenho e de CCO mais elevados, mas baixos níveis de percepção da qualidade do serviço. Por sua vez, nos hotéis com diretores percebidos como líderes menos humildes, os colaboradores tendem a sentir-se mais desmotivados e com baixos níveis de CCO, contudo, os níveis de desempenho são elevados, bem como os níveis da qualidade do serviço percebida. Em virtude do reduzido tamanho da amostra, os resultados deste estudo devem ser analisados com parcimónia, pelo que, estudos futuros deverão aprofundar as relações entre as variáveis analisadas, utilizando uma amostra mais alargada.

keywords

Leadership, humble leadership, perception of leadership, motivation, performance, organizational citizenship behavior, perception of service quality.

abstract

This dissertation aims to analyze the perceptions of employees regarding the humble leadership of hotel directors, and how these perceptions influence the motivation and performance of the team. Finally, we explore the impact of employee motivation and performance on the quality of service perceived by customers.

This study included 10 hotel units located in Portugal, with 50 interviews, 9 to directors and 41 to employees.

The results suggest that hotels where managers are described as more humble leaders have more motivated employees, higher levels of performance and CCO, but low levels of perceived service quality. In turn, in hotels with directors perceived as less humble leaders, employees tend to feel more discouraged and with low levels of CCO, however, performance levels are high, as well as levels of perceived service quality. Due to the small sample size, the results of this study should be analyzed sparingly, so that future studies should deepen the relationships between the variables analyzed, using a larger sample.

Índice de Conteúdos

Introdução	- 1 -
Capítulo 1 - Revisão da Literatura.....	- 4 -
1.1. Liderança.....	- 4 -
1.1.1. Definições de Liderança	- 4 -
1.2. Humildade	- 5 -
1.2.1. Definições de Humildade	- 5 -
1.3. Liderança Humilde.....	- 6 -
1.3.1. Formas de medir a Liderança Humilde.....	- 8 -
1.4. Motivação.....	- 9 -
1.4.1. Definições de motivação	- 9 -
1.4.2. Motivação intrínseca e extrínseca.....	- 10 -
1.4.3. Diferenças entre Motivação e construtos similares.....	- 12 -
1.4.4. Teorias de Processo, Conteúdo, Gerais e Organizacionais	- 13 -
1.4.4.1. Teorias de Conteúdo (Gerais)	- 14 -
1.4.4.2. Teorias de Conteúdo (Organizacionais).....	- 16 -
1.4.4.3. Teorias de Processo (Gerais)	- 17 -
1.4.4.4. Teorias de Processo (Organizacionais)	- 18 -
1.4.5. Motivação e os Sistemas de Recompensas	- 18 -
1.4.6. Relação entre as Perceções de Liderança Humilde e a Motivação.....	- 19 -
1.5. Comportamento de cidadania organizacional (CCO)	- 20 -
1.5.1. Desempenho papel e extra papel	- 21 -
1.5.2. Relevância dos CCO para as organizações	- 22 -
1.6. Desempenho.....	- 22 -
1.6.1. Definições de desempenho	- 22 -
1.6.2. Antecedentes do desempenho.....	- 23 -
1.6.3. Desempenho e CCO	- 23 -
1.6.4. Relação entre Liderança Humilde e Desempenho dos colaboradores.....	- 24 -
1.6.5. A relação entre Motivação e Desempenho dos colaboradores	- 24 -
1.7. Perceção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado	- 25 -
1.7.1. Diferença entre qualidade do serviço e perceção da qualidade do serviço.....	- 26 -
1.7.2. Impacto do Desempenho na Qualidade do serviço percebida	- 27 -
1.8. O setor hoteleiro	- 27 -
1.9. Liderança, motivação, comportamento de cidadania e desempenho dos colaboradores e a perceção da qualidade do serviço no setor hoteleiro.....	- 29 -
1.10. Modelo Concetual	- 31 -
Capítulo 2 - Método.....	- 34 -

2.1. Tipo de estudo e construtos	- 34 -
2.2. Instrumentos de recolha de dados	- 35 -
2.2.1. Vantagens e Limitações da entrevista	- 36 -
2.2.2. Procedimentos éticos	- 37 -
2.3. Amostra	- 37 -
Capítulo 3 - Resultados	- 42 -
3.1. Análise das entrevistas aos Diretores	- 42 -
3.1.1. Liderança	- 42 -
3.1.2. Motivação	- 46 -
3.1.3. Desempenho e CCO	- 49 -
3.1.4. Clientes/Qualidade do Serviço	- 52 -
3.2. Análise das entrevistas aos Colaboradores	- 54 -
3.2.1. Liderança	- 55 -
3.2.2. Motivação	- 60 -
3.2.3. Desempenho	- 65 -
3.2.4. Clientes/Qualidade do Serviço	- 68 -
3.3. Relação entre os construtos em estudo	- 70 -
3.4. Perceção da Qualidade do Serviço	- 74 -
Capítulo 4 - Discussão e Conclusões.....	- 78 -
4.1. Liderança Humilde	- 80 -
4.2. Motivação.....	- 82 -
4.2.1. Grupos de liderança versus motivação	- 84 -
4.3. Desempenho e CCO	- 86 -
4.4. Perceção da Qualidade do Serviço	- 87 -
4.5. LH, Motivação, Desempenho, CCO e perceção da QS	- 88 -
4.6. Outras Conclusões.....	- 90 -
4.7. Implicações para a prática	- 92 -
4.8. Limitações e estudos futuros	- 92 -
Referências.....	- 94 -
Anexos	- 100 -

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Taxonomia das Teorias de Motivação	- 13 -
Tabela 2 – Caracterização dos hotéis.....	- 38 -
Tabela 3 – Amostra de Diretores e Colaboradores	- 40 -
Tabela 4 - Categorias da Liderança - Diretores	- 42 -
Tabela 5 - Categorias da Motivação- Diretores	- 46 -
Tabela 6 - Categorias do Desempenho - Diretores	- 49 -
Tabela 7 - Categorias da Qualidade do Serviço - Diretores	- 52 -
Tabela 8 - Categorias da Liderança - Colaboradores	- 55 -
Tabela 9 - Categorias da Motivação - Colaboradores	- 60 -
Tabela 10 - Categorias da Desempenho - Colaboradores	- 65 -
Tabela 11 - Categorias da Qualidade do serviço- Colaboradores	- 68 -
Tabela 12 - Macro tabela de resultados	- 70 -
Tabela 13 - Avaliações online	- 76 -
Tabela 14 - Grupos de Avaliação Geral e de Funcionários.....	- 77 -
Tabela 15 - Intervalo de preços por estadia	- 79 -
Tabela 16 - Resumo Geral.....	- 80 -
Tabela 17 - Diferença de Géneros na Liderança.....	- 82 -
Tabela 18 - Agregação dos Grupos de Liderança com o SR	- 84 -
Tabela 19 - SR e nSR	- 85 -
Tabela 20 - Agregação da Avaliação online com o SR	- 85 -
Tabela 21 - Grau de Avaliação versus Grupos de Humildade	- 90 -

Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa Concetual	- 33 -
Figura 2 - Relação entre construtos	- 34 -

Índice de Abreviaturas

LH - Liderança Humilde

SR - Sistema de Recompensas

CCO – Comportamento de Cidadania Organizacional

QS – Qualidade do Serviço

L+H – Liderança mais Humilde

L/H – Liderança mais ou menos Humilde

L-H – Liderança menos humilde

Introdução

O tema principal de estudo desta dissertação centra-se na área de liderança e no papel que esta tem sobre o funcionamento de toda a empresa. Concentra-se, principalmente, no comportamento dos diretores, e no seu impacto no serviço prestado pelos colaboradores.

O turismo é visto como um dos maiores motores da atividade económica que contribui para o desenvolvimento geográfico e social. Tendencialmente, o litoral de Portugal encontra-se mais favorecido com esse desenvolvimento (Guzmán, Cañizares, & Jesus, 2009).

Nos últimos anos, muito já foi estudado sobre os tratamentos dos colaboradores como meras máquinas de trabalho e, dessa forma, tornou-se curioso aprofundar mais a vertente humana da liderança. Assim, iremos aprofundar a liderança humilde, isto é, a humildade que poderá estar realmente presente em muitas das atitudes dos líderes. Desta forma, pretende-se estudar quais os contributos que estes tipos de comportamentos poderão ter ou têm na atividade interna da empresa. Além disso, há poucos estudos referentes à liderança humilde, assim como que abordem casos específicos portugueses. Sendo, por isso, relevante explorar mais acerca destes indicadores.

Sendo a liderança um tema que ainda é uma incógnita para muitos indivíduos que têm de exercer o papel de líder, é muito importante procurar que este esteja ocorrente sobre o estado dos liderados, especificamente sobre a motivação e desempenho destes no local de trabalho. Além de que, o ambiente interno está imensamente dependente do estado dos colaboradores, de como estes se sentem no local de trabalho. Isto é, se o local apresenta as condições necessárias ao bom funcionamento, se os indivíduos se enquadram e identificam para com a função que estão a desempenhar, entre outros aspetos.

A motivação pessoal dos colaboradores para a função poderá não ser suficiente, por isso é necessário um forte suporte por parte dos seus superiores hierárquicos para que toda a motivação pessoal e inicial se mantenha ao longo do tempo. Isto implica que o indivíduo melhore e evolua pessoal e profissionalmente, mas principalmente que a empresa também consiga evoluir a todos os níveis e alcançar os seus objetivos.

A importância deste estudo cinge-se no potencial que a liderança possui em qualquer organização e em qualquer mercado, com um poder controlador sobre os resultados finais das empresas, do seu crescimento, volume de vendas, sucesso e satisfação dos colaboradores. Manter os colaboradores motivados de forma a demonstrarem um bom desempenho é crucial para que o serviço seja prestado com a máxima qualidade possível. Os procedimentos que um hotel deve exercer com vista à satisfação das necessidades dos clientes condicionam todos os processos de todos os envolvidos nas atividades do hotel, desde os diretores, gestores até aos colaboradores (Kotler, 1998).

Com este estudo pretende-se explorar a perceção dos colaboradores acerca da liderança do diretor, na motivação e desempenho dos colaboradores, assim como a perceção do serviço por parte dos clientes. Analisar-se-ão as estratégias dos líderes com o objetivo de cativarem os colaboradores a oferecerem um serviço de excelência que realmente satisfaça o cliente face às expectativas. Desta forma, este estudo surge como um apoio a esses conhecimentos, de modo a que os hotéis, possam encontrar aqui um suporte para tomarem determinadas decisões ou definirem estratégias. Tem-se como objetivo formular conclusões sobre os métodos a ter em conta no tipo de liderança implementada pelos líderes e percecionada pelos liderados, assim como o impacto destes aspetos

sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores dos hotéis com o objetivo de melhorar a percepção da qualidade do serviço prestado.

Assim, esta pesquisa atravessa várias etapas: (a) Percepção da liderança (humilde); (b) Motivação e desempenho dos colaboradores; e a (c) Percepção da qualidade do serviço recebido. Este tema revela-se importante para podermos perceber melhor o impacto entre cada etapa, a importância da liderança no setor hoteleiro e no trabalho dos colaboradores, e o possível efeito destes na percepção da qualidade do serviço do ponto de vista dos clientes. Foram selecionados estes temas devido à forte dependência que estes fatores parecem deter uns sobre os outros. Estes fatores complementam-se e condicionam indireta, mas conjuntamente, os resultados finais dos esforços exercidos pelos líderes dos hotéis. Dependência e relação essa a qual se pretende averiguar e comprovar com este estudo. Tal como se um maior ou menor desempenho dos colaboradores tem impactos ou não relevantes na forma como a qualidade do serviço é percebida pelos clientes. Toda esta relação entre variáveis será feita de forma indireta.

Esta é uma temática importante devido ao peso cada vez maior no desenvolvimento do setor hoteleiro e na economia, não só de Portugal, como a nível global. A relevância que a liderança tem nas organizações caracteriza-se como um dos fatores mais importantes a ter em conta. Contudo, pouco explorados nas empresas de menor dimensão, devido à pouca margem de manobra orçamental que possibilite a aposta na formação e desenvolvimento interno.

A relevância deste tema centra-se na exploração real de acontecimentos verificados em vários hotéis de Portugal, que poderão refletir e representar a realidade dos demais hotéis. Para, com isso, poder espelhar a correlação entre as abordagens e quais estratégias deveriam ser diferentes das que estão a ser implementadas. Com isto, temos como finalidade aumentar a motivação para melhorar o desempenho dos colaboradores.

As questões principais que se colocam neste estudo são:

1. Qual a relação e impacto que existe entre a humildade presente no líder no setor hoteleiro e a percepção que os colaboradores têm dessa liderança humilde?
2. Quais os aspetos que motivam os colaboradores do setor hoteleiro a desempenharem as suas funções da melhor forma?
3. Qual tem sido a percepção do cliente para com a qualidade do serviço que tem recebido no setor hoteleiro em Portugal?

Particularmente, parte da preferência por este tema deveu-se ao facto de a hotelaria ser uma área de particular interesse pessoal e na mira da minha vida profissional. A escolha deste tema centra-se, também, no facto de ser um tipo de liderança voltada para valores éticos e morais, e de a hotelaria se tratar de uma área na qual as relações e influências interpessoais se encontram fortemente presentes no dia a dia dos colaboradores e dos clientes. Independentemente das estrelas com que estes estejam classificados, é algo inevitável ao bom funcionamento de cada hotel. Por fim, esta pesquisa centra-se no potencial e na crescente importância do setor hoteleiro em Portugal.

Em suma, o tema principal é: A Percepção da Liderança Humilde sobre a Motivação e Desempenho, e a Percepção da Qualidade do Serviço - Setor Hoteleiro.

A estruturação deste documento está dividida por cinco capítulos, (I) a Introdução, (II) a Revisão da Literatura, (III) o Método, (IV) os Resultados, (V) a Discussão e Conclusão, e por fim (VI) as Referências Bibliográficas seguida dos Anexos. Inicialmente, (I), procurou-se definir o plano, o enquadramento do tema, o encadeamento lógico e objetivo daquilo que vai ser estudado.

Posteriormente, (II), efetuou-se a revisão da literatura, com base em artigos científicos, documentos e estudos credíveis, de modo a recolher informação detalhada sobre cada construto em análise, os quais foram definidos e confrontados entre si através da bibliografia recolhida.

Seguidamente, (III), procedeu-se ao contacto com os hotéis selecionados com o objetivo de agendar e realizar entrevistas, ao diretor e a alguns colaboradores. Essa fase incorreu em procedimentos mais complexos, pois envolvia a disponibilidade de vários indivíduos, com os quais foi possível obter uma ótima informação para poder aprofundar este estudo e alcançar os objetivos do mesmo.

Por fim, (IV), após toda a recolha de dados, procedeu-se à análise dos resultados, e à discussão e conclusão da informação obtida nos hotéis em conjunto com a literatura recolhida, (V), de modo a poder obter algumas conclusões e perceber melhor como funciona a relação entre os construtos da pesquisa.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

Neste capítulo, desenvolvemos uma revisão e exploração teórica de temas relacionados com as variáveis em estudo, interligando alguns aspetos de cada uma das diferentes teorias, tipos e estratégias. Acrescentamos comparações teóricas de modo a sustentar a recolha de dados desenvolvida no próximo capítulo.

Nesta revisão da literatura, procuramos definir os construtos e a relação entre eles. Começamos por abordar a liderança, em específico a liderança humilde, e a percepção que os liderados têm da humildade dos líderes. Seguidamente, abordamos a motivação, o desempenho dos colaboradores e os comportamentos de cidadania organizacional. Posteriormente, abordamos a percepção dos clientes sobre a qualidade de um serviço. Por fim, combinamos todos estes temas e contextualizamos no setor hoteleiro.

1.1. Liderança

É evidente a importância e o impacto que a liderança tem sobre os processos e os recursos humanos de qualquer organização. A liderança consiste numa condicionante no comportamento dos colaboradores, devido aos métodos do líder para criarem toda uma conduta e um padrão de trabalho regulado. Os líderes implementam estratégias diversificadas de acordo com cada objetivo da empresa, tipo, negócio e recursos da empresa, tanto humanos como técnicos, (Griffin & Moorhead, 2006).

A liderança é um tema que tem sido muito estudado, principalmente nas últimas décadas. Contudo, para muitos, prevalece como algo ainda indefinido na sua totalidade, como será expresso posteriormente. Estudos neste sentido, de compreender melhor os fundamentos da liderança, levantaram questões acerca da importância e da forma como emergiu no dia a dia das empresas. Isto é, porque é que se tornou algo, de certa forma, natural no ambiente organizacional, qual a sua importância neste contexto e consequentes impactos que os líderes podem ter internamente nas empresas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003).

Os líderes são, portanto, extremamente fundamentais para a organização aquando do controlo, acompanhamento e orientação das equipas. Estes têm como horizonte um propósito comum que melhore os resultados, através do apoio e suporte que dão aos seus liderados para que estes desenvolvam as suas competências e capacidades. Só desta forma é possível otimizar a utilização dos recursos humanos numa organização, pois estes expõem ao máximo as suas capacidades e conhecimentos. Além disso, estes impulsionam a que os colaboradores exerçam as suas funções de uma forma cada vez mais profissional e melhorada (Cunha et al., 2003).

1.1.1. Definições de Liderança

Existem inúmeras definições de liderança, inúmeras informações gerais que procuram definir e caracterizar o termo “Liderança”. No entanto, a liderança em si vai muito além do que uma mera definição ou conjunto de definições que verificaram alguma evolução ao longo do tempo. Num âmbito muito amplo e resumido, a liderança baseia-se em comunicação, interação e influência, aspetos estes que quando interligados e usados “sobre” os outros incentiva-os a atuarem rumo a um determinado objetivo. Este incentivo funciona como uma inspiração. Isto é, como ideias cativantes

e persuasivas, e a combinação entre a personalidade e as capacidades de um indivíduo dito como líder. Em suma, trata-se da forma como um indivíduo mobiliza outro (Bento & Ribeiro, 2013).

Inspiração essa, gerada pelo líder, que reflete respeito pelos demais seguidores. Na verdade, além de visto como um caminho, é visto como uma voz de autoridade, de ordem. No entanto, só é bem implementada quando o liderado não sente que desempenha as tarefas por pura obrigação, mas sim por se sentir parte do projeto e dotado de utilidade para aquele caso em específico. A liderança funciona como um “dom mágico” com o poder de exercer sobre outras pessoas uma atração ao que outras pessoas dizem e incentivam. Este poder força-os, de uma forma aparentemente voluntária, a exercerem o que lhes é dito, pois um líder só existe se tiver quem o siga (Bergamini, 1994).

O líder tem de compreender o comportamento organizacional para perceber melhor como funciona o dia a dia dos colaboradores e como é que estes interagem e lidam com os colegas e o ambiente de trabalho instalado. Quanto maior for o conhecimento e compreensão sobre o comportamento organizacional, mais fácil se tornará, para o líder, tomar decisões. De ter em conta que os comportamentos individuais são influenciados e alterados quando um indivíduo está inserido num grupo, o que torna necessário analisar a interação entre os colaboradores, perceber como funcionam quando trabalham em conjunto e como é que as suas atitudes poderão mudar num contexto de agregação (Perez & Oliveira, 2015).

Contudo, tem sido necessário ajustar constantemente este conceito de forma a acompanhar as exigências e mudanças externas, isto é, do mercado e da economia. Desta forma, prevalecem características distintivas de um líder, como saber ouvir, apostar no trabalho em equipa, dar o exemplo, saber coordenar, mas acima de tudo ser humilde. Este é o caminho pelo qual se pretende envergar neste estudo, a humildade presente na liderança (Bento & Ribeiro, 2013).

1.2. Humildade

A humildade é um dos aspetos direcionados para descrever um verdadeiro líder e a visão do próprio sobre si mesmo. Nas teorias de liderança é frequente encontrar afirmações sobre a necessidade de que os líderes apresentem comportamentos e atitudes humildes, pois, com isso, serão tanto melhor respeitados e inspiradores. Isto devido ao carisma e proximidade dos liderados, para que seja visível a evolução da equipa, assim como da empresa (Arménio Rego et al., 2017). A humildade vem acompanhada de imensas vantagens, mas o que é realmente a humildade? Porque é que é abordada tanto nos termos pessoais como profissionais? Porque é que se fala tanto nas suas consequências? Como é que a humildade é realmente encarada?

1.2.1. Definições de Humildade

Uma das características referidas na personalidade dos líderes trata-se da humildade. Esta consiste numa virtude que coloca em causa e, de certa forma, expostas as fraquezas de um indivíduo, mas impondo respeito. Segundo a etimologia, esta palavra tem origem no latim como “*humus*”, “*humilitas*” que significa solo, terra, matéria orgânica. Portanto, trata-se daquilo que costuma ser utilizado para descrever situações como a natureza das coisas e o seu crescimento, descrito como a situação de fertilização da terra (Nunes & Vieira, 2010).

Em primeiro lugar, a humildade não se trata apenas do reconhecimento das nossas incapacidades ou limitações, mas sim à sua aceitação e crescimento autoconsciente com elas. A humildade vai muito além dos fatores tangíveis, representa a nossa essência, é algo que não se baseia

a um momento pontual, mas sim a algo com continuidade. Este comportamento condiciona o sucesso do líder, isto é, da forma como a liderança é desempenhada por este, e na relação com os colaboradores. A questão da humildade tem sido muito abordada em questões organizacionais como fator essencial nas estratégias de liderança de uma empresa (Rego, Cunha, 2016).

No contexto pessoal e individual, estas são as definições e descrições dadas à humildade, mas porque é que a presença da humildade é tão importante e tão bem vista pelos demais? Sendo algo que vai muito além da formação e educação, é algo que se cinge essencialmente na personalidade de uma pessoa ou mesmo que provêm do seio familiar. É um aspeto admirável e que inspira confiança a quem interage com ele. Isto porque se afirma que a humildade consiste numa bagagem de boas recordações, ou seja a humildade traz consigo vários aspetos positivos como a sabedoria, a paciência, a gratidão e de grande respeito pelos outros. Aspetos estes que vêm em contramão com as características que as pessoas pretendem afastar, como o exibicionismo, a ingratidão e a arrogância (Rego, Cunha, 2016).

1.3. Liderança Humilde

Aliado a estas noções, em que surge a humildade, o espírito humilde nas atitudes dos líderes, a presença de humildade nas relações verticais e horizontais da empresa, definida como “A Liderança de Nível 5”, tem vindo a ser considerada uma das características distintivas dos melhores líderes. Características como o facto de dar ao líder capacidades para ouvir, assumir e aprender com os erros, apresenta também o seu lado de insegurança, quando existe humildade em excesso (Rego, 2019).

Os líderes humildes colocam-se ao mesmo nível de todos os outros elementos da empresa, ou mesmo abaixo deles, mantendo uma base de respeito. Além disso, incentivam à motivação e participação, aceitam as opiniões dos liderados, e definem estratégias com vista ao desenvolvimento, não só seu, mas principalmente de todos e da empresa em causa (Cable, 2018).

É descrito que o estado da equipa, assim como os resultados, são influenciados pelo líder, e em específico pela humildade do líder, o que leva a um maior desempenho da equipa. Os líderes têm a capacidade de influenciar das mais variadas formas, segundo o princípio da equifinalidade, princípio este que relaciona duas variáveis, os ambientes e as organizações. Facto este que descreve a existência de várias maneiras para se alcançar um mesmo resultado, sendo que alguns autores defendem que os efeitos da liderança humilde são homogéneos. Por sua vez, outros defendem que estes efeitos são heterogéneos (Rego et al., 2017).

O conceito de Liderança Nível 5, abordado anteriormente, apresentado por Jim Collins, realça a importância da humildade presente nas atitudes de um indivíduo para se tornar ou ser considerado um grande líder. Trata-se do conceito que pode ser implementado e ajustado a qualquer área, contexto ou situação e, ainda assim, continuar a fazer sentido. Grandes empresas viram os seus resultados crescerem exponencialmente, mas esse fator deve-se a muito mais do que ao interesse do público ou outros fatores externos semelhantes. Muito se deve aos indivíduos que estão por detrás de tudo o que acontece, aqueles que orientam e guiam o leme de toda a empresa (Carvalho, 2016).

É denominado de Nível 5, porque descreve que um indivíduo é considerado um grande líder se reunir cinco capacidades, como as capacidades individuais (Nível 1), as capacidades de equipa (Nível 2), as de administração, organização e gestão (Nível 3), e as de liderança (Nível 4). Quando um líder reúne estes conjuntos de quatro capacidades, descritas anteriormente, é considerado que este

possui o Nível 5, ou seja, o conjunto de todas as capacidades, principalmente a humildade (Carvalho, 2016).

Podemos abordar exemplos de líderes humildes, contudo o mais provável é estes terem passado despercebidos. Justamente porque a personalidade e as características os afastam da preocupação constante daquilo que é dito deles e em serem considerados conhecidos. Isto, pois, apenas pretendem ser eficientes, com determinação e alcançar os objetivos da organização, assegurando o bom ambiente interno na empresa. Contudo, ainda é possível identificar alguns exemplos desses indivíduos. É uma realidade que começa a tomar uma forma muito mais preponderante no contexto organizacional, até porque é notório que cada vez mais pessoas, tanto acadêmicos como estudiosos, se dedicam e investem o seu conhecimento e estudos sobre este tema. Têm-se baseado nos comportamentos das pessoas que são consideradas humildes, passando a ser alvo de estudos e atenção na literatura, pois têm apresentado impactos diferentes e, de certa forma, mais positivos ou cativantes no contexto organizacional (Carvalho, 2016).

Há imensas pessoas no mundo que se distinguiram pela forma como construíram ou transformaram empresas, atuando com a eficácia que os permitiu serem distinguidos dos demais líderes ou aspirantes a líderes, tornando-se verdadeiros líderes, “pessoas como Bill Gates (Microsoft), Jack Welch (GE), Steve Jobs (Apple), Andy Grove (Intel) e Sam Walton (Walmart).” (Krames, 2015, p. 26). Bill Gates tem sido fortemente descrito e referenciado como um exemplo de líder humilde e presente. E mesmo pessoas que inspiram a confiança de todos os que observam as suas atitudes, como Charlie Chaplin, Gandhi, Walt Disney, Mark Zuckerberg, Richard Branson, entre muitos outros. E todos estes reforçaram a importância da humildade no contexto organizacional, expressando que “pensamos demasiadamente e sentimos muito pouco”. Reforçam ainda que os humanos são muito mais necessários do que as atuais máquinas que estão atualmente a dominar em quase todos os negócios (Krames, 2015).

A empatia é um requisito chave para dominar seguidores. Contudo, muitos líderes optam por não ser empáticos ou seguir fundamentos humildes, devido ao facto de terem receio da concorrência interna da empresa. Isto é, têm receio de que se foram tão benevolentes, passarem todas as informações, acompanharem e motivarem ao máximo a evolução dos colaboradores que estes acabem por ficar com o lugar dos líderes. Desta forma, optam por afastar qualquer possibilidade de criação de espaço para a participação e criatividade dos colaboradores, esperando que estes façam apenas o seu trabalho (Ferrari, 2018).

Ainda está muito presente a ideia de que ser humilde reflete fraqueza do líder e pouca determinação, o que é de facto uma conclusão errada. A humildade põe em causa a fraqueza do líder, mas não como fator redutor. Permite, sim, que o líder identifique e conheça as suas próprias incapacidades e fragilidades para as poder contornar e tornar pontos fortes, tal como faz ao identificar as fraquezas dos seus liderado (Rego, 2019).

A humildade está também presente na forma como o líder procura fazer com que os liderados se sintam num patamar de igualdade para com ele, de forma a tentar eliminar visões de inferioridade ou hierarquia vertical fechada, mostrar às pessoas que também é um colega e que estão todos a trabalhar para o mesmo. Humilde o suficiente para ser sincero e admitir que não possui todas as respostas e que, também ele, está em constante aprendizagem com os liderados (Krames, 2015).

No entanto, a humildade poderá apresentar fatores negativos quando se trata de liderança, pois há que ter em conta que é necessário equilibrar uma balança para tudo e o contexto da liderança não é exceção. É crucial que, para um indivíduo se tornar (mais) humilde, este deve aprender a

respeitar e reagir com o temperamento adequado, postura serena e madura perante as críticas, mas também perante os elogios. É sabido que as pessoas distanciam “humildade” de “agressividade”. O líder deve assumir o papel de servidor conscientemente. Contudo, quando um líder se considera humilde, este acaba por se tornar orgulhoso e a humildade que existira anteriormente simplesmente se perde (Rego, 2019).

Tem sido um tema muito aprofundado na psicologia, descrito por influenciar a forma como os indivíduos se veem a eles próprios, mas também aos outros, permitindo-lhes ter maior abertura para encarar novas situações. Estudos analisaram e concluíram que existe uma ligação entre a humildade do líder e resultados positivos dos liderados, devido ao aumento da satisfação no trabalho, do ambiente vivido na empresa, da permanência dos colaboradores por mais tempo, e também do desempenho destes na execução das suas tarefas (Rego et al., 2017). Um líder que desenvolva a humildade, que a tenha presente nas suas atitudes, tendencialmente terá uma mais favorável capacidade de compreensão na resolução de problemas, devido ao facto de desenvolver uma visão mais real e ligada às pessoas. A necessidade de profissionalismo é tão urgente quanto a presença de humildade (Rego & Pina e Cunha, 2015).

Apesar de não haver uma fórmula ideal de como um líder deve atuar para ser eficaz, a verdade é que é um aspeto que continua a dificultar muitos dos processos das empresas, devido à sua complexidade e, muitas vezes, reduzida formação e informação sobre como deve ser implementada e como o líder deve agir da melhor forma. Apesar de poucos, há cada vez mais estudos sobre a liderança devido à forte presença de indivíduos, no mercado de trabalho, pouco preparados para exercerem cargos de líderes e, no entanto, estão a desempenhar esses cargos. Desta forma, é urgente a presença de líderes capazes e no lugar certo que causem impacto positivo nos seus liderados (Perez & Oliveira, 2015).

Alguns estudos demonstram que, embora os líderes antipáticos e arrogantes predominem no mercado, facto este que procuramos averiguar neste estudo. Os líderes humildes conseguem, efetivamente, aumentar a produtividade da equipa, devido ao facto de criarem empatia com esta e, desta forma, os deixarem mais confortáveis e permitirem que estes estejam à vontade para se expressarem, partilharem ideias. Consequentemente são o tipo de gestores com quem mais gosto dá trabalhar, pois fornecem imensos benefícios para as organizações. Em suma, investir neste tipo de perfis é, garantidamente, gratificante, para qualquer empresa (Perez & Oliveira, 2015).

1.3.1. Formas de medir a Liderança Humilde

Medir a humildade não consiste em algo simples e direto. Consiste num desafio no qual são utilizados relatórios, testes de associação e abordagens e que se baseiam na validade dos argumentos. No entanto, a veracidade destas medições apresenta falhas e enviesamento de resultados. Por isso é que tem sido alvo de imensas críticas, porque os resultados registados têm sido suscetíveis de diferenças face aos factos, comprometendo as conclusões dessas análises (Nielsen & Marrone, 2018).

No fundo, tudo o que se relaciona a este tema tem apresentado divergências entre os estudiosos, ou seja, não há concordância nem conclusões sobre aquilo que representa verdadeiramente a humildade. Por sua vez, também as formas de a medir são ainda aspetos que também não viram um consenso. Como dito anteriormente, aquando dos relatórios de medição, Owens abordou um instrumento de medição que abriu portas aos fatores limitadores da medição per si. Os autorrelatos não são tão precisos assim, pois, por norma, um indivíduo irá referir com maiores

certezas que é tão humilde quanto menos o for na realidade, e vice-versa (Tangney, Lopez, & Snyder, 2002).

Um indivíduo humilde irá autoavaliar-se de forma mais sincera e honesta, chegando mesmo a referir que não é tão humilde assim. Os aspetos proferidos pelo próprio permitem perceber parte da personalidade e caráter das pessoas com quem nos deparamos. Contudo, as análises não são sempre diretas, iguais e correlacionadas, é necessária uma amostra suficiente de atitudes e comportamentos relatados por outros para se poderem obter conclusões mais próximas da realidade (Tangney et al., 2002).

Em suma, anexo aos autorrelatos, temos os relatos de outros. Estes consistem numa alternativa considerada possível e aceitável face aos autorrelatos, a qual é defendida por estudiosos como uma abordagem mais vantajosa. Isto é justificado pelo facto de usar “observadores de fora” para poder ver descritas situações do ponto de vista externo, real. E, ainda, com base em várias opiniões, de modo a conseguir, através de categorias, agregar resultados e espelhar aspetos mais próximos da realidade (Exline & Geyer, 2004).

1.4. Motivação

A liderança, em geral, condiciona a forma como os liderados atuam e se sentem no local de trabalho, então, por lógica, os processos e etapas desta liderança condicionarão também a motivação dos mesmos. Devido ao facto de os líderes valorizarem cada vez mais os recursos humanos, procuram a cada dia perceber e conhecer melhor os seus subordinados. Hoje em dia é um dos temas mais estudados no que concerne ao comportamento organizacional (Neves, 1998).

Desta forma, perceber o estado da motivação destes torna-se crucial para o bom funcionamento das atividades da empresa. O líder precisa de saber o que realmente motiva ou devia estar a motivar os colaboradores, sendo que cada indivíduo tem as suas preferências, ideias, opiniões, personalidades e conhecimentos. É função do líder compreender as diferenças de cada um e como interagir com os mesmos de maneira correta, sem prejudicar uns em função dos outros (Perez & Oliveira, 2015).

1.4.1. Definições de motivação

A palavra “motivação” significa, remotamente, motiva, mover, do latim “*movere*”, pois é a junção das palavras mover e ação (mover+ação=motivação). Como um impulso, uma força para agir de uma determinada forma, para ter um determinado comportamento, comportamento esse impulsionado por um motivo. Com isto, não quer dizer que o indivíduo se submeta a uma obrigação. Tem, sim, escolha para o comportamento que pretender tomar, baseado em fatores e processos psicológicos (Chiavenato, 1982; Maximiano, 2004). Isto é, refere-se ao processo de ações e comportamentos dirigido pelo conjunto de traços e características psicológicas presentes nos indivíduos. Desta forma, motivação reflete a existência de um motivo que expelle a intenção para realizar determinadas ações (Staudt & Reggiori, 2017).

A motivação consiste num “construto invisível”, pois embora seja possível desconstruir a palavra em si, esta apresenta aspetos genéricos, e, portanto, não é fácil definir a mesma. Contudo, é possível averiguar que se trata de um fator que condiciona a dedicação dos indivíduos a nível laboral que inclui fatores como a estimulação, a ação e esforço, o movimento e persistência e o fator recompensa (Cunha et al., 2003). No entanto, não é totalmente controlada pelo próprio colaborador,

isto é, a motivação advém da personalidade, vontade e objetivos pessoais do colaborador, mas existe uma grande parte condicionante que é externa às ações do colaborador. Neste estudo focamo-nos na motivação para o trabalho. Esses fatores condicionantes consistem nas condições de trabalho, salário, reconhecimento do trabalho desenvolvido, entre outros (Griffin & Moorhead, 2006). No que concerne à continuidade da motivação, esta depende das expectativas dos indivíduos, quer quanto às barreiras, quer emoções, quer com a autorrealização, e que, com isso, tenham a força para encarar os problemas (Schunk, Pintrich, & Meece, 2010).

A motivação é definida como um todo, devido ao facto de o ser humano ser um todo organizado que, segundo Maslow, embora formado por partes, estes têm de ser considerados em agregado, pois é dessa forma que funcionam e refletem o conjunto dos fatores que a definem (Sampaio, 2009). É definida, também, como uma ferramenta que, sendo ela um estado pessoal e mental que impulsiona a vontade física, afeta a produtividade de um indivíduo, despertando para as suas tarefas, através de condições. Por trás da motivação existe uma razão, um motivo que impulsiona o indivíduo a atuar, processo esse que impulsiona as pessoas para um determinado objetivo (Tamayo & Paschoal, 2003).

O comportamento motivacional, embora seja algo que, na generalidade, pareça ser algo direto, transparente e perceptível, é de facto algo mais complexo devido a todo o meio envolvente, fatores e consequências do mesmo, denominado de ciclo motivacional. É derivado das necessidades do ser humano que o levam a agir em função dessa necessidade, ação essa que se sustenta num motivo, que pode ter origem externa ao indivíduo ou mesmo a partir do próprio (Guimarães & Boruchovitch, 2004).

Quando este ciclo não é realizado, provoca no indivíduo sentimentos de revolta, frustração, agressividade, claramente insatisfação, desinteresse e mesmo insegurança. Isto não a longo prazo, mas sim momentaneamente consoante a compensação da necessidade que não estava satisfeita (Guimarães & Boruchovitch, 2004).

Claro que estas necessidades são diferentes e correspondem a níveis de importância também diferentes, ou seja, o indivíduo tem necessidades que são prioritárias em função de outras e dependendo do valor das mesmas. Com isto, existe a teoria de Maslow, que descreve este fenómeno que hierarquiza as necessidades humanas, organizando-as em vários níveis, como será aprofundado mais à frente (Guimarães & Boruchovitch, 2004).

Assim como acerca da liderança e da humildade, também sobre a motivação se refere que é um tema de real e atual relevância, estando também a ser alvo de mais estudos e formações devido ao facto de se estar a tornar algo, em parte, diário no contexto organizacional. A motivação é, portanto, “o método que estimula o organismo para a ação”. Autores definem a motivação como um processo psicológico, baseado em impulsos e predisposições para realizar ações específicas em função das necessidades pessoais, necessidades essas baseadas em desejos, vontades, expectativas e emoções (Staudt & Reggiori, 2017, p. 8).

1.4.2. Motivação intrínseca e extrínseca

É necessário recorrer e entender a evolução das teorias que até hoje rondaram a motivação para poder, de facto, ficar mais próximo do verdadeiro sentido e significado da “motivação”.

Coexistem, aquando da motivação, vários processos como a motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca ocorre quando um indivíduo executa algo simplesmente por si, por satisfação e interesse, baseado em desafios e recompensas psicológicas. Por sua vez, a motivação extrínseca ocorre quando um indivíduo executa uma atividade para obter recompensas externas, como o aumento do salário, prémios e promoções (Grohmann, Cunha, & Silinske, 2013).

Nos primeiros estudos efetuados sobre a motivação, compreende-se que o foco consistiu em averiguar quais as formas com que os indivíduos podem ser motivados e realmente atuarem e exercerem as suas tarefas de forma mais produtiva, proativa e eficaz. Isto implica que a motivação seja encarada de forma diferente de pessoa para pessoa, pois advém de fatores diferentes que residem em cada indivíduo, pois cada um tem a sua personalidade, opiniões e interesses (Bergamini, 1990).

As teorias emergentes têm apontado muito para aspetos específicos, como a sua determinação intrínseca e extrínseca, sendo que, segundo Bergamini, a motivação provem das ditas necessidades intrínsecas. Isto é, são geradas num contexto mais psíquico e baseado nas vontades internas e emoções dos indivíduos. Especifica que os aspetos externos não condicionam as componentes motivacionais e defende que as necessidades intrínsecas se regem com o objetivo de obter a satisfação pessoal do indivíduo (Bergamini, 1986).

Desta forma, a motivação pessoal tem origem nas necessidades pessoais de cada indivíduo, como é descrito na teoria da pirâmide de Maslow, que separa e divide as necessidades dos indivíduos em categorias ordenadas por prioridades, sequencialmente, das mais para as menos prioritárias, (1) fisiológicas; (2) de segurança; (3) sociais; (4) de auto estima; e (5) de auto realização (Maslow, 1962). No entanto, a nível geral, existe uma maior tendência para se focarem nos fatores extrínsecos. E, desta forma, é possível encontrar imensos estudos e pesquisas sobre o tema, contudo as análises e conclusões mostram-se divergentes entre si no que se refere entre intrínseco e extrínseco (Staudt & Reggiori, 2017). Este modelo é apresentado mais à frente.

Vários têm sido os autores focados em desconstruir aquilo que motivação realmente traduz. Alguns defendem que os comportamentos humanos podem ser moldados e planeados através de fatores como consequências positivas, por exemplo as recompensas, e as consequências negativas, os castigos e as penalizações. Em suma, os estudiosos consideram atuar em função do comportamento através daquilo que definem como reforços positivos e reforços negativos. Isto é, respetivamente, recompensas pelo bom comportamento e punições em caso inverso (Staudt & Reggiori, 2017).

Muitas organizações têm investido o seu dinheiro e tempo em melhorias, alternativas e mudanças para tentarem aumentar a motivação dos colaboradores. Na continuidade da opinião de Bergamini, em que segundo ele os fatores extrínsecos em nada alteram a motivação dos colaboradores, este acrescenta, contrapondo com os intrínsecos, que os extrínsecos apenas têm feito com que as empresas percam tempo e caminhem no sentido errado do objetivo. Ou seja, defende que as estratégias da empresa, como a flexibilidade horária, as condições do ambiente de trabalho, os bónus, as recompensas, os benefícios, entre outros, são fatores que, na visão geral da sociedade, contribuem para elevar a motivação, reforço, considerado erroneamente segundo Bergamini (Staudt & Reggiori, 2017).

Em suma, estudiosos concluíram que as pessoas não são motivadas pelos outros, mas sim que elas podem alterar os próprios comportamentos devido a condições que lhes são impostas por razões e origens externas à pessoa, baseados em recompensas e punições. O que coloca em confronto a motivação versus o movimento, ou seja, é defendido que a forma correta não é dizer que uns

indivíduos são motivados por outros, mas sim que podem ser condicionados ou movimentados por eles (Bergamini, 1990).

1.4.3. Diferenças entre Motivação e construtos similares

É possível distinguir Motivação de outros construtos que, a priori, parecem tratar-se do mesmo. Isto é, há um conjunto de conceitos análogos a motivação como o compromisso e a satisfação, mas estes apresentam outros significados.

O compromisso equipara-se a uma força fora da zona de conforto, a um poder de expressões. Consiste numa espécie de contrato, de vínculo ou obrigação a que uma ou mais pessoas se sujeitam perante uma causa. Funciona como um fator de crescimento pessoal do indivíduo, estrategicamente presente no âmbito empresarial, para garantir a consistência e promessa de ambas as partes a cumprirem uma determinada atividade, até um determinado momento ou com vista a um determinado objetivo. Apesar de ser de natureza motivacional e social e implicar a realização de determinadas tarefas, distingue-se de motivação devido ao facto de esta não se tratar de algo vinculado ao indivíduo (Bakker & Leiter, 2010).

Pode evidenciar-se um compromisso nas mais diversas situações, quer com outros quer como um compromisso pessoal. É descrito como algo sustentado em valores morais que zelam e encorajam a integridade, o respeito e a dignidade (Bakker & Leiter, 2010). Por norma, quanto maior o sentimento de compromisso, maior o sentido de motivação do indivíduo. Estudos dizem que os índices de compromisso são mais elevados quando o ambiente de trabalho é mais confortável e inspira mais confiança, o que influencia ao espírito de equipa e cooperação (Lyman, 2008). E, portanto, surge a necessidade de abordar o compromisso lado a lado com a motivação.

Em suma, muitas vezes o conceito destas duas palavras é confundido. A motivação é a intenção para uma ação através de uma necessidade, gerando uma determinada ação. É algo intrínseco, pelo facto de, segundo os teóricos, não se pode motivar ninguém, porque é algo que vem de dentro da pessoa. O fator decisivo na motivação é a energia e vontade para a ação. Paralelamente a isto, embora com o mesmo horizonte, o compromisso é o empenho pessoal. No entanto, este encontra-se voltado para uma determinada ação com a qual quer alcançar um objetivo, ou seja, tem uma orientação, propósito, um significado, para a qual pretende dar continuidade (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

A satisfação e a motivação estão fortemente ligadas entre si, assim como com o desempenho. No contexto empresarial, a satisfação consiste no resultado combinado entre a expectativa e a perceção de um cliente ao usufruir e receber um produto ou serviço (Jham & Kahn, 2009). A satisfação coloca em causa o confronto entre aquilo que é prestado pela empresa e aquilo que é percebido pelo cliente, sendo que maior será a satisfação do cliente quanto mais próximo se conseguir corresponder à expectativas ou mesmo de as superar (Kotler, 1998).

Motivação e satisfação são conceitos distintos. Enquanto que a motivação, como referido anteriormente, representa aquilo que impulsiona a pessoa para agir, ou trabalhar, a satisfação representa o quanto a pessoa gosta, achou ou acha bom fazer algo, trabalhar em algo. Estes conceitos estão interligados, contudo, um poderá não implicar o outro, pois por exemplo, um indivíduo pode estar motivado para trabalhar, mas apenas porque precisa do dinheiro e não por realmente gostar daquilo que faz ou não se sentir realizado (Jham & Kahn, 2009).

No local de trabalho, a satisfação dos colaboradores também tem impacto na produtividade destes, embora não sejam apresentados resultados que comprovem de todo este facto (Cunha et al., 2003).

A satisfação dos colaboradores no local de trabalho, quando positiva, por norma conduz a um aumento do grau de motivação e consequentemente a um maior envolvimento e *engagement* por parte dos próprios colaboradores para com as suas tarefas (Taghipour & Dezfuli, 2013).

Em suma, estes conceitos estão inteiramente ligados, pois maior satisfação do colaborador leva a uma maior motivação. Mas o mesmo acontece inversamente, pois maior motivação poderá ajudar a aumentar a satisfação, devido ao facto de se apostar na alegria do indivíduo. Logo, maior felicidade leva a uma maior satisfação, que leva a um aumento da motivação e que, consequentemente, geram um maior compromisso (Klein & Mascarenhas, 2016).

1.4.4. Teorias de Processo, Conteúdo, Gerais e Organizacionais

Neste ponto apresenta-se uma agregação das principais teorias de processo, de conteúdo, gerais e organizacionais neste estudo.

Existem um conjunto de teorias de motivação que se dividem em teorias de processo e de conteúdo, e teorias gerais e organizacionais. Estes critérios são cruzados entre si facultando uma taxonomia de teorias relativas à motivação, isto é, permitindo distribuir e agrupar as teorias tendo em conta as abordagens (Cunha et al., 2003).

Passando à explicação, primeiramente, as teorias de conteúdo e teorias de processo procuram explicar a motivação, mas através de diferentes formas. As teorias de conteúdo baseiam-se na análise dos motivadores, ou seja, em perceber o que motiva, de facto, as pessoas. Enquanto que as teorias de processo se baseiam numa análise mais aprofundada e dinâmica, isto é, em perceber como é que funciona o comportamento de um indivíduo quando motivado (Cunha et al., 2003).

Posteriormente, surgiram também teorias no contexto das organizações e outras num contexto geral, estas diferem na incidência, ou seja, as teorias gerais consistem em “aspirações genéricas” que os indivíduos têm, como as necessidades gerais dos mesmos. Portanto, não se centram no trabalho e no comportamento organizacional. Por sua vez, as teorias organizacionais, estas sim, incidem e centram-se no trabalho e no comportamento organizacional, ao contrário das teorias gerais que apresentam uma maior abrangência (Cunha et al., 2003).

Neste estudo, decidiu-se incluir algumas das teorias consideradas mais pertinentes. Estas encontram-se apresentadas na seguinte Tabela 1.

Tabela 1 - Taxonomia das Teorias de Motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da expectativa-valor (Eccles e Wigfield) • Hierarquia das necessidades (Maslow) • Teoria ERG (Alderfer) • Teoria dos Motivos (McClelland) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Bifatorial (Herzberg) • O Modelo das Características da Função (Hackman e Oldman)

Teorias de Processo	• Teoria da Equidade (Adams)	• Teoria das Expectativas (Vroom)
----------------------------	------------------------------	-----------------------------------

Fonte: Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.

1.4.4.1. Teorias de Conteúdo (Gerais)

Maslow é um dos autores que mais segue a ideologia destas teorias com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, pois estas teorias de conteúdo defendem que as necessidades dos níveis mais baixos têm de ser satisfeitas num nível suficiente de satisfação para o indivíduo, para que depois se possam satisfazer as necessidades dos níveis mais altos. Estas não ficarão efetivamente satisfeitas caso as anteriores, as mais prioritárias a ela, não estejam satisfeitas (Pérez-Ramos, 1990).

A satisfação de uma necessidade de um nível implica a passagem para a necessidade do nível superior, o que motiva o indivíduo, refletindo-o nos seus comportamentos. Embora compatíveis, as teorias de Maslow e de Herzberg apresentam diferenças. Maslow foca-se nas necessidades humanas, enquanto que Herzberg foca ainda os incentivos para a satisfação das necessidades (Pérez-Ramos, 1990).

Teoria da expectativa-valor (Eccles e Wigfield)

Esta teoria aborda a dupla importância, tanto das expectativas como dos valores, para prever e ditar o comportamento que o indivíduo vai ter. Estas expectativas espelham o conhecimento e confiança que o indivíduo tem em si próprio, sobre as suas capacidades perante a realização de uma determinada tarefa. Isto é, se um indivíduo tem uma expectativa baixa acerca da sua realização de uma tarefa, certamente que não se esforçará o bastante para a realizar da melhor forma, pois o seu psicológico já está à espera que ele não a realize ou que não a execute da melhor maneira, e acabam por não a realizar, não solucionar, e falhar (Schunk et al., 2010).

Relativamente aos valores, estes consistem na justificação, nos motivos pelos quais o indivíduo realiza uma determinada tarefa. Motivado por gostar, por ter curiosidade, por considerar interessante, por, com isso, ganhar algo em troca, uma recompensa, ou o impedir de receber um castigo, punição ou consequência negativa (Schunk et al., 2010).

Agregando o fator expectativa e o fator valor, podem haver casos em que se verifique que o indivíduo tem uma boa expectativa perante a sua realização de uma tarefa, ou seja, que é capaz de a realizar da melhor forma. Se esta não apresentar valores para o indivíduo, ou seja, se não tiver justificação ou significado realizá-la, o indivíduo desvaloriza-a. Portanto, neste caso a expectativa-valor, sendo positiva-negativa, descreve que há uma menor probabilidade de o indivíduo realizar essa tarefa (Schunk et al., 2010)..

Hierarquia das necessidades (Maslow)

O modelo apresenta as necessidades de um indivíduo dispostas pelo seu nível de importância por cinco grupos: (1) as necessidades fisiológicas, como a fome, a sede e o descanso; (2) as necessidades de segurança, como a proteção e o emprego; (3) as necessidades sociais, como a amizade, o amor, a aceitação e a integração; (4) as necessidades de estima, como o reconhecimento e o amor próprio; e por fim, (5) as necessidades de autorrealização, como a evolução e o desenvolvimento pessoal. Os grupos (1) e (2) correspondem a necessidades primárias, enquanto que os grupos (3), (4) e (5) correspondem a necessidades secundárias (Maslow, 1954).

Esta teoria refere que as necessidades dos indivíduos são os motivadores principais do comportamento do próprio. As satisfações das necessidades mais acima na pirâmide apenas são possíveis quando as necessidades mais básicas, isto é, na parte inferior da pirâmide estiverem realizadas. A nível organizacional, esta teoria permite perceber o que é que os indivíduos precisam para se sentirem motivados (Maslow, 1954). No Anexo 1, encontra-se a pirâmide relativa ao modelo deste autor.

Teoria ERG (Alderfer)

Existem imensas teorias sobre a motivação. Fundamentos estes que têm vindo a ser explorados já desde meados do século passado. Desde a teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida em 1943 por Abrahan Maslow, que separa e ordena por prioridades as necessidades a serem satisfeitas, defende que o estado motivacional do indivíduo está em constante condicionamento e influências. Detalhando, com as necessidades básicas o indivíduo pode atingir a máxima satisfação e conseqüentemente apresentar maior motivação para as suas tarefas. Como será abordado mais à frente, umas teorias olham mais para os fatores que motivam as pessoas, enquanto que outras olham mais para o processo que está ligado ao desenvolvimento do comportamento de motivar (Alderfer, 1969).

Contudo, esta teoria é contraposta com a Teoria de ERG desenvolvida por Clayton Alderfer que, embora muito semelhante à Teoria defendida por Maslow, esta defende que a realização de uma necessidade de existência (*E-existence*), não tem necessariamente de ser satisfeita para que as necessidades de relacionamento (*R-relatednes*) e de crescimento (*G-growth*) se possam satisfazer, e vice-versa. Esta teoria apresenta semelhanças com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (Alderfer, 1969).

As teorias motivacionais têm vindo a ser exploradas há imensos anos, o que justifica a vasta quantidade de teorias existentes para justificar cada fator impulsionador de motivação (Alderfer, 1969). Evolutivamente, as teorias cognitivas de motivação surgiram com o foco nas perceções individuais que ditam o comportamento, com ênfase na motivação subjetiva, isto é, no valor que os indivíduos atribuem à tarefa (Schunk et al., 2010).

Teoria dos Motivos (McClelland)

Esta teoria centra-se em três tipos de necessidades, isto é, de motivos de um indivíduo face aos seus comportamentos: o sucesso, a afiliação e o poder. Relativamente ao sucesso, este caracteriza-se pela procura e aspiração em alcançar determinadas metas, por meio de atitudes competitivas e pela tomada de iniciativas, quando o indivíduo procura o feedback de outros e dos seus superiores, de forma a poder melhorar o seu desempenho. Quanto à afiliação, isto é, ao motivo afiliativo, este consiste numa maior preocupação pelas pessoas, equipa do que pelas coisas, tarefas. Ocorre quando um indivíduo procura aprovação e opinião dos outros para os seus atos e tarefas, ao contrário do fator competitivo do motivo de sucesso, este descreve-se como um fator e comportamento mais cooperativo. Por fim, o motivo de poder consiste na preocupação em ficar bem visto, na sua reputação, pois o indivíduo procura adquirir cargos de controlo, de liderança e influência, e, portanto, assume um fator mais competitivo (McClelland, 1987).

Assim, o motivo de sucesso está orientado para a excelência, o motivo afiliativo está orientado para as relações interpessoais, e o motivo de poder está orientado para o prestígio do indivíduo (McClelland, 1987).

Em suma, quando o motivo de sucesso do indivíduo ocorre quando este não está fortemente motivado para o poder, há um impacto negativo na eficácia da liderança do líder. Neste caso do diretor, pois embora seja muito necessário que um indivíduo apresente motivos de sucesso, portanto marcas e focos pessoais, é muito necessário que este também se foque nos resultados da equipa e que efetivamente os alcance. Desta forma, o motivo de poder está fortemente ligado ao motivo de sucesso. O motivo de afiliação, quando em demasia, também apresenta consequências negativas, em específico para o motivo de sucesso e poder, pois o indivíduo dessa forma incorre em opiniões enviesadas e pouco rigorosas. Por exemplo quando se trata de avaliar, aumentar ou criticar o comportamento dos outros, o indivíduo não consegue efetuar comentários muito negativos e duros, devido à elevada preocupação que tem na relação e na forma como é visto (McClelland, 1987).

1.4.4.2. Teorias de Conteúdo (Organizacionais)

Teoria Bifatorial (Herzberg)

Por sua vez, esta teoria centra-se em dois tipos de necessidades, as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas. Enquanto que as necessidades motivadoras são de natureza intrínseca ao trabalho, ou seja, de origem ao que é relativo à função do indivíduo, as necessidades higiénicas são de natureza extrínseca ao trabalho. Isto é, são de origem no que está para além do trabalho e de um efeito mais imediato do que as necessidades motivadoras (Herzberg, 1996).

Herzberg criou também assim um novo grupo denominado de fatores higiénicos, como por exemplo as condições de trabalho, sendo estes fatores necessários, porque estão relacionados com o ambiente de trabalho. Os fatores higiénicos, apesar de contribuírem para que não ocorram atitudes negativas, não contribuem para que ocorram atitudes positivas. Estes fatores higiénicos consistem nas condições de trabalho, apoio, supervisão, na relação do indivíduo, neste caso colaborador, com o chefe, ou seja, o diretor, e os colegas. Enquanto que os fatores motivadores são descritos pelo reconhecimento, o sentimento de realização, o desafio laboral e o desenvolvimento pessoal (Herzberg, 1996).

Concluindo, as teorias motivacionais apresentadas anteriormente por Maslow, Alderfer e McClelland focam-se nas necessidades, o que difere desta teoria apresentada por Herzberg que se foca nos fatores que satisfazem essas necessidades (Herzberg, 1996).

O Modelo das Características da Função (Hackman e Oldman)

Este modelo procura perceber quais são as características do trabalho com maior peso e importância para o indivíduo, devido ao facto de este fator ser considerado uma das principais causas da motivação do mesmo. (Parker & Wall, 2001). Do qual se chegou à conclusão de que consistem em cinco características do trabalho como fonte de motivação: (1) a variedade, (2) a identidade, (3) o significado, (4) a autonomia e (5) o feedback (Hackman & Oldham, 1980).

A variedade (1) trata-se das competências, capacidades e conhecimentos exigidos pela função, ou seja, se as tarefas são monótonas, rotineiras, variadas ou desafiantes. A identidade (2) consiste no início e fim de uma tarefa, ou seja, no resultado obtido pela função, pois aquando da execução de uma tarefa do início ao fim por parte de um indivíduo faz com que este se sinta identificado com a tarefa, objetivo e a função. O significado (3) refere-se ao valor e impacto gerado pelo trabalho na vida, pessoal ou profissional, de um indivíduo, pois o trabalho terá tanto maior significado para o indivíduo que o realiza, quanto maior impacto causar na vida dos outros.) A

autonomia (4) consiste no grau de (in)dependência do planeamento e da execução de um trabalho, ou seja, quanto mais procedimentos existirem na execução de uma tarefa, menos autonomia terá o indivíduo para realizar a mesma. O feedback (5) descreve-se pela progressão e desenvolvimento de um indivíduo, a nível quantitativo e qualitativo, na execução de um trabalho, assim como os graus de desempenho verificados, ou seja, a obtenção de feedback pelo desempenho (Hackman & Oldham, 1980).

Este modelo apresenta ainda a seguinte equação:

Potencial motivador da função = $(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}) \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$

3

1.4.4.3. Teorias de Processo (Gerais)

Os indivíduos são conscientes, informados e capazes de tomar decisões e, portanto, estas teorias, de conteúdo e de processos, baseiam-se na capacidade e responsabilidade que os indivíduos têm para decidirem o que fazer e se acham que devem ou não realizar uma determinada tarefa. Esta teoria consiste nas etapas dos processos que o indivíduo utiliza na tomada de decisões, o que o fez tendo em conta o valor e as alternativas (modelos normativos), e o próprio psicológico do indivíduo (modelos cognitivos). Por exemplo, se um colaborador verificar que se realizar uma tarefa ou se esforçar mais na realização dela poderá obter recompensas ou alcançar objetivos, então vai decidir fazer essas tarefas e esforçar-se para atingir esses resultados. Assim como inversamente, o seu desempenho será menor se o indivíduo decidir não realizar uma tarefa porque, de alguma forma, não contribui para o que ele espera. Estas aproximam-se das teorias de atribuição (Pérez-Ramos, 1990).

Em suma, perante estes dois modelos, o de conteúdo e o de processos, apresentam claras diferenças, como referido anteriormente, pois enquanto que, respetivamente, uma se foca mais nos fatores que motivam um indivíduo, a outra foca-se mais no processo que está ligado ao desenvolvimento do comportamento de motivar.

Teoria da Equidade (Adams)

Não só no contexto organizacional, mas sim no geral da vida de um indivíduo, existe a preocupação e necessidade de justiça, devido à grande importância deste tema principalmente no que condiciona o comportamento do indivíduo no trabalho e promove uma análise motivacional deste. A justiça, a igualdade e a equidade caminham num sentido concordante, contudo não são sinónimos, pois a igualdade refere o facto de dois indivíduos receberem as mesmas coisas, e a equidade refere o motivo e justificação pelo qual esses dois indivíduos podem ser recompensados (Adams, 1965).

Deste partem duas lógicas, a equidade interna, que consiste na comparação de um indivíduo com os outros colegas de equipa que executam a mesma função, e a equidade externa, que consiste na comparação de um indivíduo com pessoas fora da organização que executem também a mesma função, mas noutra organização (Adams, 1965).

Estas relações de equidade devem-se às perceções do trabalhador, pois a equidade é um fator de perceção. Portanto, não se trata de algo específico, embora se tenha por base um rácio de ganhos e investimentos na comparação entre os indivíduos (Adams, 1965).

1.4.4.4. Teorias de Processo (Organizacionais)

Teoria das Expectativas (Vroom)

Esta teoria cinge-se não só a expectativas, mas também a conceitos como a valência e a instrumentalidade, e defende que o comportamento dos indivíduos, as suas atitudes e escolhas são ponderadas e conscientes pelos próprios (Vroom, 1964).

O conceito das expectativas refere-se ao fim, ao resultado que um indivíduo espera de uma determinada ação, isto é, baseia-se na probabilidade percebida por uma pessoa sobre o resultado tendo em conta as capacidades e competências de quem o exerce, e, portanto, o desempenho de alguém, situação esta denominada de por expectativa esforço-desempenho. O que remete para que quem o executou seja recompensado pelo seu desempenho, situação esta denominada por expectativa esforço-resultado (Vroom, 1964).

O conceito da valência refere o esforço de um indivíduo na execução de uma tarefa tendo em conta a perceção deste sobre o valor e importância dada à recompensa. Sendo que uma pessoa esforçar-se-á mais quanto mais valor atribuir a uma recompensa, mas isto isoladamente, pois diferentes pessoas podem também atribuir um valor diferente à mesma recompensa (Vroom, 1964).

Por fim, o conceito da instrumentalidade refere a utilidade da recompensa, ou seja, os resultados alcançados em função do ganho e das recompensas. Por exemplo, quando um indivíduo recebe uma recompensa monetária, este valor permitir-lhe-á melhorar a sua qualidade, condições e estilo de vida, como roupas, carros ou casas de luxo. Quando a recompensa não é monetária, mas sim simbólica, permitir-lhe-á alcançar, por exemplo, cargos ou empregos superiores (Vroom, 1964).

Esta teoria apresenta a função:

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

Portanto, esta teoria aborda a medida em que os prémios e os sistemas de recompensas praticados na organização podem ajudar e ser, de facto, úteis para o indivíduo, ou seja, com um elevado grau de instrumentalidade. O que implica no valor dado, pelo indivíduo, a essa recompensa, tendo em conta o impacto que o indivíduo espera que tenha ou que possa ter na sua vida (Vroom, 1964).

1.4.5. Motivação e os Sistemas de Recompensas

Um dos temas mais abordados no seguimento da motivação trata-se do sistema de recompensas, dos benefícios monetários e não monetários que um indivíduo poderá receber. Por exemplo, um aumento, oportunidades de desenvolvimento pessoal, uma promoção ou formação, ou recompensas adicionais, como mais dias de férias (Cunha et al., 2003).

A gestão do sistema de recompensas apresenta um peso significativo na motivação dos colaboradores, como vimos anteriormente nas teorias da motivação. Este sistema é geralmente controlado pelos recursos humanos e cabe a estes garantir a equidade externa e interna, como por exemplo garantir a igualdade salarial, tema este explicado anteriormente na teoria da equidade de Adams. Ou seja, existe equidade externa numa organização quando a perceção do salário de um indivíduo é equivalente ao de pessoas de outras empresas concorrentes. Quanto à equidade interna, esta tem como base a elaboração de uma estrutura salarial interna que siga as funções e cargos existentes, isto é, as funções avaliadas como mais exigentes tendencialmente apresentam uma melhor recompensa (Cunha et al., 2003).

Atualmente, já existe uma vasta quantidade de empresas que possuem um mecanismo interno que funciona como um sistema de recompensas, ou seja, de bónus, prémios e benefícios que são

distribuídos pelos colaboradores. Estes têm como objetivo parabenizar e recompensar pelo trabalho e esforço que dedicaram na execução da sua função ao longo de um determinado período de tempo (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Esta estratégia da empresa em recompensar os colaboradores pelo seu desempenho tem funcionado como uma estratégia de motivação destes, apresentando implicações positivas na sua produtividade, assim como o conforto, bem estar interno e ambiente vivido dentro da empresa (Sousa et al., 2006).

A evolução deste sistema tem passado de meras observações a gráficos explicativos que ditam quantitativamente os resultados obtidos e a evolução de cada indivíduo e na organização em geral, ou seja, as competências dos colaboradores passaram a ser mais valorizadas. Para que todo o mecanismo funcione, este deve respeitar dois pressupostos básicos: (1) o sistema deve funcionar de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, isto é, devem ser concretizáveis e viáveis, simples e diretos para que o colaborador consiga seguir o caminho certo; (2) o sistema deve ser justo, considerado justo também por quem vai usufruir dele e, portanto, transparente e bem aceite. Caso contrário, os colaboradores vão acabar por não validar nem aceitar os resultados do sistema e considerar que os vencedores ou o valor dos prémios e recompensas foi injusto. O que pode gerar insatisfação e desmotivação (Camara, 2000).

As recompensas podem ser de carácter intrínseco ou extrínseco, ou seja, respetivamente de natureza não material e material, a nível individual e organizacional. Isto é, as recompensas intrínsecas baseiam-se no reconhecimento, na atribuição de maiores responsabilidades, novos desafios, projetos, e a possibilidade de progressão na carreira. Por sua vez, as recompensas extrínsecas baseiam-se em métodos financeiros, como aumentos, promoções, prémios, estatuto, ajudas de custo, entre outras. As recompensas intrínsecas estão ligadas à motivação, devido ao facto de influenciarem aspetos internos, como a responsabilidade, as oportunidades, a abertura e o envolvimento. Segundo os autores, as recompensas extrínsecas não são consideradas influências que promovem a motivação, devendo ser equitativas, justas e criadoras de competitividade para não causarem insatisfação e revolta nos colaboradores. Contudo, independentemente de como forem, as recompensas são importantes e valorizadas pelos indivíduos (Camara, 2000).

Em suma, a relação entre a motivação e o fator dinheiro como recompensa condiciona o funcionamento e ambiente interno das empresas, o que dita a importância dos sistemas de recompensas para o trabalho.

1.4.6. Relação entre as Perceções de Liderança Humilde e a Motivação

A humildade existe no poder de liderança com o objetivo de instalar a proatividade, a criatividade e autoconfiança, para influenciar um nível de motivação realmente impactante e satisfatório no comportamento dos colaboradores. A liderança funciona como forma de motivação dos colaboradores. Os colaboradores normalmente colocam em prática atitudes semelhantes àquelas que observam dos seus líderes. Isto significa que um líder que permita uma maior abertura do grupo, que influencie a cooperação, que seja atencioso e sincero irá despertar exatamente essas mesmas atitudes na sua equipa. Como que se tratasse de um espelho e o comportamento do líder se refletisse nos seguidores (Hunter, 1998).

Para quem exerce o papel de líder, o poder da influência sobre os outros atinge diretamente a motivação dos mesmos, cujo impacto não se fica apenas pela relação entre os colaboradores e os líderes (Rego, 2016). Um líder humilde que inspira maior segurança, impulsiona a comunicação e a

criatividade, que está presente, pronto a ajudar, a aprender e que coopera está a aumentar a probabilidade de o colaborador se tornar mais motivado, tanto nas suas tarefas como no ambiente existente no local de trabalho. Sendo que, por isso, os traços de humildade no líder levam à motivação do seguidor (Collins, 2001).

1.5. Comportamento de cidadania organizacional (CCO)

Continuando a abordar os comportamentos do indivíduo no trabalho, passamos agora à exploração do tema do comportamento de cidadania organizacional (CCO). Estes consistem em comportamentos que não são abrangidos pelo sistema de recompensas, visto não serem obrigatórios para a função dos colaboradores. Contudo o CCO promove um melhor funcionamento e ambiente interno na organização. Definição e abordagem esta que veio a sofrer algumas críticas e pontos de vista diferentes ao longo do tempo, o que fez com que anos mais tarde surgissem novas propostas de redefinições mais rigorosas e reais (Organ, 1997).

Inúmeros têm sido os estudos sobre este tema, que esclarecem cada vez mais atitudes, comportamentos de liderança, características da personalidade de cada um, e características da própria organização que predisõem mais prontamente a que as pessoas expressem CCO. Perante isto, é defendido que há fragilidade quando numa empresa não existem CCO, e esta está apenas dependente dos comportamentos definidos pela organização (Katz, 1964).

No entanto, têm surgido questões que colocam em causa os comportamentos que são, afinal, obrigatórios para o colaborador ditados pela empresa. Coloca-se em campos duvidosos se a existência de CCO nas organizações representa, hoje em dia, uma tendência, sendo, portanto, certos comportamentos esperados ou mesmo exigidos em determinadas empresas e funções. Assim, levamos a pensar que esses comportamentos acabam por ser recompensados e premiados, afastando a ideia geral do extra papel. Neste seguimento, é complexo distinguir os comportamentos papel e extra papel, considerando o anteriormente dito sobre as problemáticas da tradicional definição de CCO (Organ, 1997).

Foram identificadas sete dimensões da cidadania organizacional: (1) o comportamento de ajuda, (2) o desportivismo, (3) a lealdade organizacional, (4) a obediência organizacional, (5) a iniciativa individual, (6) a virtude cívica, e (7) o autodesenvolvimento (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

O comportamento de ajuda (1) refere a predisposição e o facto de os colaboradores se voluntariarem a realizar determinadas tarefas e ajudarem os colegas nas suas respetivas tarefas. O desportivismo (2) que refere a tolerância nas situações mais complexas decorrentes do trabalho, e também a aceitação das outras opiniões, ou seja, sem influenciar com interesses pessoais (Podsakoff et al., 2000).

A lealdade organizacional (3) consiste na defesa, apoio e proteção dos objetivos da empresa ao encarar ameaças externas. A obediência organizacional (4) espelha a aceitação e cumprimento das regras, regulamentos e procedimentos impostos pela empresa. A iniciativa individual (5) baseia-se na inovação e criatividade de modo a melhorar o desempenho, pois, aprofundando a dimensão (4), os comportamentos apenas são considerados de cidadania quando não se remetem apenas para as exigências do cargo (Podsakoff et al., 2000).

A virtude cívica (6) refere os interesses organizacionais, a participação nos eventos importantes e decisivos, como as reuniões, a monitorização e controlo, de modo a evitar ameaças.

Por fim, o autodesenvolvimento (7) que refere que as tarefas realizadas voluntariamente pelos colaboradores com a finalidade de melhorarem as suas capacidades e competências (Podsakoff et al., 2000).

A nível ainda de dimensões, foram detetadas diferentes categorias em empresas em Portugal: (1) a harmonia interpessoal, que consiste no parcerismo, boa relação com os colegas e ter espírito de equipa; (2) o espírito de iniciativa, a participação no seio dos problemas da empresa e a apresentação de soluções e melhorias para estes; (3) a conscienciosidade, ou seja o facto de avisar quando vai faltar, realizar as tarefas com rigor e separar os assuntos pessoais dos profissionais; (4) a identificação com a organização nas vertentes de lealdade para com esta, a preocupação e esforço para a engrandecer e a partilha do parecer positivo dos produtos e serviços oferecidos pela organização em que este está inserido (Rego, 2000).

1.5.1. Desempenho papel e extra papel

Os comportamentos de um indivíduo apresentam várias facetas, ou seja, podem ser ditados e exigidos pelo trabalho, denominados por comportamento de papel, e podem ser fruto da personalidade e características do indivíduo, espontâneos e naturais, denominados de comportamentos extra papel. Ou seja, vão além da função que o indivíduo exerce numa determinada organização. Reformulando, o comportamento papel consiste nas situações em que o indivíduo exerce as coisas que lhe são impostas pela função e no trabalho, como o cumprimento de determinadas ações e tarefas (Katz & Kahn, 1987). Contudo, com a evolução dos estudos sobre este tema, muito se alterou no que respeita ao que é imposto pela organização, pois atualmente já lhe são exigidas muitas mais ações além das requeridas para o trabalho em si (Werner, 1994). Assim, é necessário perceber melhor o conceito de “papel”.

Inicialmente, em 1936, o conceito começou por ser abordado como “papel social” e definido como o conjunto de ações esperadas que um indivíduo tenha. Em 1987, “papel” foi definido como os comportamentos de um indivíduo que a organização espera que este tenha, comportamentos esses tidos por causa de uma tarefa ou responsabilidade, ou seja, comportamentos que vão para além daquilo que é esperado, mas que também pode ser desempenho. Este processo é baseado nas expectativas da organização criadas pela relação e interação existentes entre a organização e o indivíduo. Estas expectativas definem o papel, pois é com base nelas, com base nos postos de trabalho e nas funções que o indivíduo irá assumir, expectativas como a responsabilidade, o cumprimento, a pontualidade, assiduidade, o desempenho das tarefas com vista aos objetivos, a postura adequada num ambiente profissional, entre outros (Krantz & Maltz, 1997).

Contudo, estas expectativas não se baseiam apenas a fatores formais, autoritários e materiais, mas sim a papéis que carregam um significado, um lado informal, que revela o caráter emotivo e pessoal do indivíduo. As expectativas da organização são influenciadas por variáveis organizacionais como o tamanho da empresa, políticas internas, recompensas, tecnologia; por variáveis interpessoais, como a relação entre os indivíduos; e por variáveis de personalidade, como as emoções e a flexibilidade (Katz & Kahn, 1987).

Posto isto, existem ações que vão além das obrigações do indivíduo, isto é, do dever, das expectativas faladas anteriormente, denominadas estas de comportamentos extra papel que, ao contrário dos outros. Estes descrevem as ações e atitudes espontâneas e voluntárias de um indivíduo, impulsionados por hábitos, interesses pessoais, relações, características de personalidade, com uma

visão não egoísta. Além desta designação, extra papel, ao longo do tempo foi tendo designações como “comportamentos de cidadania organizacional” e “empenho organizacional” (Werner, 2000).

Alguns autores afirmam que os comportamentos extra papel têm consequências negativas para os objetivos da organização, mas que poderão contribuir para o aumento dos recursos. Por sua vez, outros autores defendem apenas que estes comportamentos são positivos e que não prejudicam a eficácia da organização. Estamos perante um comportamento extra papel quando o indivíduo tem esse comportamento voluntariamente e não justificado pelo cargo ou função, quando apresenta uma intenção ou finalidade. Isto é, quando essa finalidade apresentar benefícios para a organização, mesmo que para ele também, e quando o indivíduo não puder ser prejudicado ou punido por ter tido tal comportamento (Rego, 2002).

1.5.2. Relevância dos CCO para as organizações

Para que uma organização se fortaleça internamente e apresente maiores capacidades de crescimento e de obtenção de sucesso, esta precisa de reunir nos indivíduos ambos os comportamentos, isto é, os comportamentos papel e extra papel. Estudiosos defendem que os colaboradores têm capacidade para atuar espontaneamente no alcance dos objetivos organizacionais, indo além da barreira que separa o dever e o voluntário. Estas situações acabam por contribuir para um clima interno forte, um ambiente de trabalho que inspire conforto (Katz, 1964).

As conclusões sobre este comportamento afirmam que os indivíduos agem e interagem de determinada forma devido à sua personalidade, às suas características individuais, e por causa disso alguns colaboradores comportam-se de forma mais atenciosa e cooperativa do que outros (Smith, Carroll, & Ashford, 1995).

Contudo, o comportamento organizacional não deve ser visto como uma característica individual a cada colaborador, e sim como uma característica interpessoal, inter relacional dentro da empresa. A vertente em que alguns autores tocam consiste no facto de que o comportamento dos colaboradores é influenciado pelo comportamento dos seus líderes, dos diretores, da chefia, mas também pela equipa (Smith et al., 1995).

1.6. Desempenho

Perceptível está o poder de uma boa influência por parte do líder no que concerne à motivação dos colaboradores. Complementando a motivação e os frutos desta, podemos analisar o desempenho dos colaboradores numa situação de trabalho em que as exigências organizacionais permanecem e se anexam as necessidades pessoais. Desta forma, abordamos aquilo em que consiste efetivamente o desempenho, quais as evoluções teóricas ao redor deste tema e a relação da liderança humilde.

1.6.1. Definições de desempenho

Inicialmente, aquando das tentativas em definir o desempenho dito individual, os autores focaram-se em estudar a origem do desempenho, o seu controlo, como é gerado e as consequências refletidas no indivíduo e na organização (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997). Este é descrito como a ação e prestação de um indivíduo numa determinada situação, com base em determinados resultados esperados (Lucena, 1977).

O desempenho consiste no comportamento de um indivíduo aquando da elaboração de uma tarefa. Para analisar e avaliar o desempenho de um colaborador é necessário enquadrar ao contexto empresarial, setor, mercado e realidade vivida dentro da empresa. Contudo, no geral, as definições existentes são subjetivas, devido ao facto de descreverem o desempenho como algo dinâmico e multidimensional (Grohmann et al., 2013).

O desempenho será tanto melhor o quanto melhor o indivíduo conseguir utilizar os recursos que possui, isto é, da forma mais adequada e vantajosa. Um indivíduo, perante os recursos que tem, é consciente para os gerir da melhor forma de modo a conseguir utilizá-los e conseguir gerir todos os meios envolventes para que processualmente as tarefas se desenvolvam de modo mais eficaz e eficiente (Lobos, 1978).

Em suma, um maior desempenho individual, de cada pessoa, implica modificações no todo, pois a afluência de esforço e foco no alcance e obtenção de resultados é explana a toda a organização, contribuindo e gerando dessa forma um maior desempenho organizacional. Refere-se ao ato de realizar uma tarefa, de cumprir uma missão ou meta definida à priori, sob as condições querer e saber, isto é, de o indivíduo querer realizar a tal tarefa, que diz respeito à sua motivação, e de o indivíduo saber realizar a tal tarefa, que diz respeito às condições cognitivas e experienciais de quem realiza (Marras, 2000).

1.6.2. Antecedentes do desempenho

Relativamente aos antecedentes do desempenho, este trata-se de um tema constantemente discutido, estes ditam uma grande parte dos fatores que impulsionam o comportamento dos indivíduos rumo a um objetivo. Um dos antecedentes consiste no comportamento organizacional afetivo, a menor rotatividade dos colaboradores, um maior esforço no trabalho, baseados na relação existente entre líder e seguidores (Wagner III & Hollenbeck, 2002).

Portanto, o que leva a um melhor desempenho, e ao desempenho em si, tratam-se de aspetos como a experiência profissional, os conhecimentos e informação adquirida para a realização de uma tarefa, a aptidão para tal, as capacidades e competências. Estas estão muito ligadas ao comportamento dos colaboradores, o interesse do próprio. Funcionam como finalidade para que as metas sejam cumpridas, o sentimento de responsabilidade para determinada tarefa, o comprometimento, a identificação, e a motivação do indivíduo (Wagner III & Hollenbeck, 2002).

Os antecedentes do desempenho têm impacto no desempenho global, e este está relacionado com a qualidade do serviço, pois um melhor desempenho dos colaboradores faz transparecer ao cliente um melhor e maior cuidado em que as coisas sejam bem executadas. Portanto, a uma melhor qualidade do serviço que prestam (Wagner III & Hollenbeck, 2002).

1.6.3. Desempenho e CCO

Agregado a isto, tendo em conta os seus antecedentes, planta-se o facto de que o desempenho, teoricamente, apresenta ligações com os comportamentos de cidadania, Isto, pois no cômputo geral, estes ocorrem de uma forma direta e natural ao indivíduo, acrescentam valor ao ambiente interno da organização e refletem uma imagem positiva externamente. Tendencialmente, favorece um grau de proximidade tanto com os clientes como com fornecedores. O aglomerado dos fatores volta-se, então, para o desempenho, o desempenho na tarefa e o desempenho contextual, e o favorecimento deste quando existem bons comportamentos de cidadania (Organ, 1997).

Em suma, a motivação gera mais desempenho, a satisfação gera mais desempenho, e também os comportamentos de cidadania geram mais desempenho.

1.6.4. Relação entre Liderança Humilde e Desempenho dos colaboradores

O reconhecimento das potencialidades de um líder são tanto melhores, contínuas e mais notórias quanto melhor a formação do próprio líder em comunhão com os seus esforços para elevar o sucesso da organização e do desenvolvimento pessoal dos colaboradores nela existentes. Um líder, quer com um estilo de liderança transaccional quer transformacional, tem fortes impactos na motivação dos colaboradores, sendo que a maior parte das vezes a motivação destes centra-se nos benefícios que lhes são concebidos consoante o desempenho demonstrado. Isto obriga o líder a estar numa constante procura pelo melhor incentivo e motivação ao trabalho dos liderados para que estes não optem por mudar de organização quando confrontados com propostas, benefícios e incentivos melhores em empresas concorrentes (Griffin & Moorhead, 2006; Nalin & Cassandre, 2017).

O liderado tem de aceitar o facto de ter um superior, um líder, não se superiorizar às suas ordens e autoridade, mas também não ter uma atitude de completa submissão. Devem manter uma relação de confiança e credibilidade. A confiança está relacionada com a vulnerabilidade, o risco, a reciprocidade e as expectativas de futuro. Mas tudo isto assenta na capacidade que o líder tem de cativar os seus liderados (Nalin & Cassandre, 2017).

Quando o líder demonstra humanidade, atitudes emotivas e preocupação sincera com os colaboradores, vendo-os como pessoas, este está a impulsionar, indiretamente, um melhor desempenho dos colaboradores. Como dito anteriormente, a humildade nas atitudes de um líder irá incentivar os colaboradores a uma dedicação e comportamentos também humildes, honestos, sinceros. Isto fará com que os colaboradores não tenham receio de dar a sua opinião e de dizerem quando acham que algo não está bem, ou mesmo de proporem novas estratégias de processos, operacionais ou internas. O incentivo gerado pela sensação de inclusão, ao o colaborador se sentir parte integrante, importante e ouvida na empresa sentir-se-á com uma garra mais preponderante e determinante na elaboração das tarefas requeridas pela sua função. Assim aumenta o desempenho pessoal deste, mas também o de toda a organização (Nalin & Cassandre, 2017).

1.6.5. A relação entre Motivação e Desempenho dos colaboradores

São encontradas e apresentadas algumas evidências de que a relação entre motivação e desempenho se comprova (Grohmann et al., 2013). Estudiosos defendem que existe uma ligação verificada entre a motivação e o desempenho dos indivíduos, isto é, do comportamento em geral, pois os indivíduos têm comportamentos com vista a determinadas metas e objetivos (Staudt & Reggiori, 2017).

Evidencia-se, teoricamente, que a motivação se trata de uma ferramenta para o desempenho. Estes funcionam como dois conceitos interligados e influenciam conjuntamente os comportamentos dos indivíduos. Por isso existem sistemas de recompensas, prémios e incentivos nas empresas que se preocupam com a motivação dos colaboradores, para que este ciclo entre motivação, comportamento e desempenho seja cultivado (Staudt & Reggiori, 2017).

Estudos realçam o facto de que se comprova que quanto mais um colaborador se sente motivado, mais comprometido estará com a empresa, ou seja, terá maior vontade de trabalhar e alcançar mais objetivos. Este fator leva a um aumento dos resultados obtidos, a uma melhoria do

desempenho do colaborador. Por sua vez, isto funciona como um ciclo, pois quanto melhor for o desempenho de alguém, essa pessoa será reconhecida (Neto, Marques, & Paiva, 2017).

Por isso, implicará uma maior motivação da mesma para continuar os esforços e obter mais resultados. Em alguns casos, se o gestor ou líder premiar os colaboradores pelo ótimo desempenho, estas recompensas irão estimular a motivação do colaborador. Em suma, colaboradores mais motivados ditará a constante melhoria dos seus desempenhos, repetidamente, como uma corrida na procura de reconhecimento (Neto, Marques, & Paiva, 2017).

1.7. Perceção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado

Existem, na literatura, muitas definições e conceitos diferentes para definir aquilo em que consistem os serviços. Contudo, há alguma coerência no geral que define o serviço como um conjunto de atividades que uma empresa realiza com vista à satisfação das necessidades dos clientes. Consiste numa ação intangível que combina as expectativas e a experiência de um cliente aquando da sua receção (Kotler, Hayes, & Bloom, 2002).

Os serviços têm diferenças quanto aos produtos, em específico o facto de não ser tangível, isto é, constituído por bens, mas sim por atividades, que são consumidas no mesmo instante em que são produzidos, ou seja, durante a prestação do próprio serviço. Desta forma, também o cliente participa neste processo de criação de um serviço (Grönroos, 2000).

Assim, os serviços apresentam características como: (1) a intangibilidade, como dito anteriormente, sendo esta a mais concordada e aceite em geral entre os autores; (2) a perecibilidade, pois o serviço é produzido e utilizado, consumido no mesmo instante, levando ao seu esgotamento direto, sem ser necessário e possível o seu armazenamento; (3) a inseparabilidade, devido ao facto de todo o processo, produção e consumo ter de ser efetuado em conjunto, ao contrário dos bens que, sendo produtos, é possível armazenar e portanto separar o processo de produção e de consumo; (4) a variabilidade, pela sua índole diversificada, pois um serviço não é todo igual, mesmo que siga os mesmos patamares muda sempre alguma coisa, quer seja quem presta o serviço, quer quem o recebe, quer a disposição entre quem presta e quem recebe, quer por questões externas, como o local, as condições, a mentalidade, entre outros (Kotler & Keller, 2006).

Por isto, as empresas procuram manter um padrão de qualidade nos serviços que prestam através da padronização, no caso dos produtos/bens, e da formação aos colaboradores, no caso dos serviços (Kotler & Keller, 2006).

Este padrão de qualidade é algo complexo de garantir pela organização, e conseqüentemente um dos maiores desafios destes. Relativamente ao facto de os serviços serem todos diferentes, esta heterogeneidade deriva da forma como ele é prestado, isto é, do desempenho dos colaboradores que prestam o serviço, e, portanto, do esforço, empenho e dedicação destes. A heterogeneidade dos serviços advém de fatores como o comportamento do colaborador que presta o serviço em causa, da informação, conhecimento e noção do colaborador para com as necessidades que o consumidor pretende satisfazer. Como por exemplo, das expectativas e exigências do cliente, e do fator da inseparabilidade que delimita a qualidade da prestação (Grasing & Hessick, 1988).

A qualidade é definida como aquilo que é bem feito, da maneira correta, bem aceite, e é composta por três vertentes: (1) a qualidade de conceção, isto é, que os serviços oferecidos sejam

práticos e seguros; (2) a qualidade de desempenho, que descreve a eficácia e utilidade do serviço; (3) e a qualidade de funcionamento, ou seja que satisfaçam as necessidades dos clientes (Pires, 2004).

Ao longo do tempo, as definições de qualidade já variaram desde ser considerada como algo em conformidade com aspetos específicos, como algo adequado ao uso do consumidor, ou mesmo a opinião, análise e aceitação dos consumidores sobre as condições de um produto ou serviço. O fator qualidade começou a ser incluído no processo de produção, de modo a evitar a insatisfação dos clientes e consequentes correções. Passou a ser uma forma de gestão interna focada e voltada para o cliente, com o objetivo de corresponder às suas exigências e minimizar os defeitos e erros nos produtos e serviços (Carapeto & Fonseca, 2006).

A garantia da qualidade tornou-se assim algo contínuo, como que de um ciclo se tratasse, que atravessa as etapas de satisfazer as necessidades dos clientes e de trabalhar na melhoria dos processos. Além do sistemático desenvolvimento tecnológico e das constantes exigências a nível de inovação, também os clientes, muito devido ao aumento da informação disponível, se têm tornado mais exigentes quanto aos produtos e serviços que procuram. Em específico ao preço dos mesmos, à qualidade e à sua utilidade (Carapeto & Fonseca, 2006).

Focando no que concerne à qualidade, esta representa uma estratégia de concorrência fortemente tida em conta pelas empresas, principalmente no setor dos serviços, onde o cliente está em contacto direto com quem presta o serviço e consegue rapidamente formar uma opinião sobre o que percecionou do serviço que lhe foi prestado. Devendo, por isso, ser um fator em constante ajustamento nas estratégias internas da empresa de modo a poder acompanhar o mercado (Cota, 2006).

No campo dos serviços, a qualidade é medida e percebida através de dimensões como, entre outros, a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a empatia e aspetos tangíveis, como as condições do espaço, do equipamento, das instalações, do material e do próprio capital humano (Martins & Laugeni, 2005).

1.7.1. Diferença entre qualidade do serviço e perceção da qualidade do serviço

Apontando para o ramo dos serviços, há fatores de qualidade a ter em conta para com o serviço que os colaboradores prestam, mas principalmente para com a perceção com que os clientes ficam sobre a qualidade do serviço que foi prestado. A qualidade percebida consiste na forma como o consumidor vê e interpreta uma determinada atitude na prestação de um serviço, de forma a descrever, julgar e criticar a qualidade desse serviço segundo a sua opinião, perceção e satisfação (Stefano, 2010).

É um facto que a qualidade dos serviços tem influência sobre o cliente, na sua satisfação, imagem e visão com que fica do hotel, e na vontade de voltar a usufruir dos serviços. A imagem de um hotel está dependente, não só da qualidade do serviço que prestam, mas principalmente da perceção do cliente face a essa qualidade do serviço recebido (Oliveira, 2008).

É necessário ter uma noção das necessidades dos clientes para conseguir corresponder com um serviço de excelência, pois muito do que sustenta o serviço prestado num hotel são as relações e o envolvimento que são criados com os clientes. Como tal, existem indicadores condicionantes da qualidade percebida na prestação de serviços, como a fiabilidade, segurança, empatia e capacidade

de resposta que condicionam e refletem a qualidade dos serviços que cada organização dispõe (Oliveira, 2008).

1.7.2. Impacto do Desempenho na Qualidade do serviço percebida

Este tema ronda a satisfação, não do colaborador, mas sim do cliente, pois esta é calculada consoante a percepção do cliente perante a situação. É com base nesse fator, a percepção, que as empresas trabalham com o objetivo de oferecerem os seus produtos e serviços nas melhores condições e para serem capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (Lemon, White, & Winer, 2002).

Existem várias estratégias para melhorar essa percepção, sendo uma delas o relacionamento entre a empresa e o cliente, pois por norma o cliente gera uma melhor apreciação dos produtos ou serviços à priori quando já tem uma confiança com a empresa e a qualidade da sua atividade. Contudo, procurar satisfazer os clientes não é suficiente para garantir a qualidade dos produtos ou serviços (Lemon et al., 2002).

Outra estratégia consiste no desempenho do colaborador, isto é, um colaborador dedicado, motivado e que atua de forma esforçada para conseguir oferecer ao cliente o melhor produto ou serviço que satisfaça da melhor forma as suas necessidades. Isto é, com a melhor qualidade possível dentro das condições e capacidades da empresa e das suas capacidades pessoais, apostar na qualidade do serviço, esta será tanto melhor percecionada, quanto melhor qualidade per si (Lemon et al., 2002).

Em suma, uma empresa não deve simplesmente estar focada na satisfação dos clientes, pois só com base nisso não garante o fortalecimento da relação existente e da fidelidade do cliente. Por isso, as empresas devem procurar formas de superar as expectativas dos clientes, assim como ir muito além de apenas satisfazerem as suas necessidades (Zeithaml & Bitner, 2003).

Com isto, os autores concluem que, uma das principais chaves para o sucesso das empresas para se tornarem mais vantajosas e competitivas perante as outras, consiste em estas se focarem e apostarem na qualidade dos serviços que prestam. Fator este que tem tomado uma maior relevância no mercado desde a década de 80 e que implica a visão de quem o recebe, ou seja da qualidade percebida do serviço (Grönroos, 2003).

1.8. O setor hoteleiro

Sendo um hotel um estabelecimento comercial com o objetivo de oferecer alojamento temporário pago, observa-se como um negócio com um grande potencial de crescimento e evolução devido à elevada quantidade de comodidades, condições e extras que é possível acrescentar e inovar a cada experiência oferecida aos clientes. Contribuindo, assim, para o desenvolvimento deste setor. Caracteriza-se por ser um setor que presta um conjunto de serviços, serviços esses nos quais a sua qualidade condiciona a percepção, visão, opinião do cliente sobre o mesmo e vontade/intenção de repetir a compra. Consequentemente a sua distinção perante os outros estabelecimentos (Machado, Machado, André, & Holanda, 2007).

A hotelaria surgiu no início das civilizações, acentuando-se um declínio na Idade Média com as peregrinações. Mais tarde, foi-se criando todo um negócio à volta deste tema, sendo os palácios e castelos, entre muitos outros lugares, palco de muitos desses alojamentos, devido às estratégias de troca por troca e pagamentos com moeda de gestos de hospitalidade, receção e conceção de espaços. No entanto, toda a hospitalidade começou sem prever ou exigir em contrapartida o pagamento por

tal serviço ou ajuda. Esse pensamento foi mudando ao longo do tempo e hoje existe toda uma rede com este negócio da hospedagem e alojamento (Wahab, 1991).

Numa visão mais global sobre o setor hoteleiro, desde 2015 que se tem verificado um forte crescimento desta indústria, devido ao facto de cada vez mais consumidores se terem sentido dispostos a investir, gastar e usufruir de necessidades mais superiores hierarquicamente. Ou seja, necessidades de luxo, como a passagem por hotéis, deslocações, viagens, o que fez aumentar as taxas de viagens e as taxas de hospedagem e ocupação, acabando por ditar assim grande parte do desempenho e sucesso dos hotéis. De 2015 a 2019, a movimentação turística aumentou constantemente, com maior incidência nas economias emergentes. O mesmo cenário de crescimento era previsto para 2020, no entanto não se verificou devido à pandemia do COVID-19, que impactou drasticamente o turismo. A taxa de crescimento dos últimos anos tem sido 2,3%, valor esse que se prevê que seja de apenas 0,8% de crescimento médio dos últimos cinco anos, 2015 a 2020 (IBISWorld, 2020).

Posto isto, é agora previsto um longo caminho pela frente na indústria hoteleira de modo a que consigam dar a volta por cima, superar as consequências negativas da pandemia e ainda tentar voltar ao nível de crescimento da escala anterior. Os especialistas preveem que esta seja a principal tarefa do setor nos próximos cinco anos, acreditando que em 2025 o cenário voltará a estar satisfatório, principalmente pelo facto de se esperar o aumento do PIB global ao longo dos próximos anos. Estatisticamente, os dados apontam para a existência de mais de 600.000 empresas e mais de 9.600.000 postos de trabalho a nível global na indústria de hotéis (IBISWorld, 2020).

O setor hoteleiro tem apresentado tendências ecológicas, de modo a estarem a par com o Acordo de Paris, que define uma percentagem de redução de emissão de gases até 2050. Isto é, os indivíduos que trabalham nesta área têm apresentado soluções, criado estratégias e seguido tendências para que o turismo e a hotelaria se tornem mais sustentáveis, o que à escala mundial parece uma prioridade ou mesmo uma obrigação sentida pelos líderes do setor. Soluções, estratégias e tendências essas como a redução dos desperdícios de alimentos, a redução do consumo de água e eletricidade, economizando mais a energia, a redução do plástico, através da reciclagem ou de utilização de produtos descartáveis, entre outros (IBISWorld, 2020).

O setor hoteleiro tem sido muito abordado por vários autores, devido ao facto de o turismo verificar um aumento constante e de a gestão hoteleira se tornar cada vez mais importante em Portugal. Imensas são as pessoas que, anualmente, procuram hotéis para se alojarem aquando de deslocações e estadias quer com finalidades profissionais quer pessoais, em família, grupos ou individualmente. Estatisticamente, segundo a Base de Dados PORDATA, em Portugal, em 2018, foi registado um total de 1.400 hotéis (Anexo 2), com 216.883 camas (Anexo 3), para um total de 102.815 quartos (Anexo 4), e 45.299 membros envolvidos nos serviços dos hotéis (Anexo 5), valores estes que têm vindo a crescer constantemente desde os anos 60. Todos estes gráficos estão apresentados nos Capítulos dos Anexos.

As contribuições que o turismo tem para a economia portuguesa é notória, mesmo sem necessitar de dados que o comprovem. Contudo, de modo a confirmar estas afirmações, registou-se, em 2018, em Portugal, uma média de 121,5€ gastos por viagem (Anexo 6). Por cada quarto disponível nos hotéis, o rendimento médio obtido foi de 56,7€ (Anexo 7), com um total de 40.469.825 dormidas no total em 2018 nos hotéis em Portugal (Anexo 8), sendo que em média os turistas passaram 2,4 noites alojados (Anexo 9). Valores estes que levaram a um total de 2.792.152€ de proveitos totais em estadias em hotéis (Anexo 10). A média de noites passadas nos alojamentos é o

único indicador que tem apresentado uma diminuição ao longo dos anos. No entanto, aliado a outros fatores, como o aumento dos preços por noite, quantidade de alojamento oferecida, entre outros, implica que os valores finais a nível de receitas apresentem um aumento ano após ano.

É cada vez mais notório o aumento de alojamentos, em específico do número de hotéis existentes, o que obrigou os gestores hoteleiros a procurarem alternativas comparativamente mais atrativas além do fator estadia, isto é, um conjunto de serviços extras.

Os sites dos hotéis permitem uma maior flexibilidade por parte da empresa em partilhar a informação do seu serviço, localização exata, preços dos vários serviços, ofertas, descontos e espaços disponíveis. Consequentemente, permite uma maior flexibilidade ao cliente para que este tome decisões mais facilmente (Silva, 2017). É notória a crescente importância do setor hoteleiro para a economia nacional, efeitos do facto de o setor do turismo ser a maior atividade económica exportadora do país, representando cerca de 10% da riqueza portuguesa. Os estudos sobre esta área começam a tomar maior relevância, isto, devido ao cenário competitivo em que estas organizações do setor de serviços, como os empreendimentos hoteleiros, estão inseridas (Silva, 2017).

Portugal é um dos países mais seguros da Europa e do mundo, tendo alcançado o pódio no Top 10 dos Destinos mais Seguros da Europa de 2019 e tendo sido eleito o “Melhor Destino do Mundo” em 2017 nos *World Travel Awards*, assim como muitos outros prémios ao setor (Marques, 2017).

Grande parte desse destaque deve-se ao facto de Portugal estar a conseguir ultrapassar gradualmente a crise financeira, o que, consequentemente, transmite maior estabilidade, apesar de ainda apresentar um dos salários mínimos mais baixos da Europa. Por isso, é um dos países mais procurados pelos turistas, um destino de eleição por parte de pessoas dos quatro cantos do mundo, mas também por parte de residentes em Portugal, no qual os turistas procuram explorar todas as suas vertentes, como os vários locais considerados Património da Humanidade, as Serras, os rios, as praias, encantam-se com as nossas ilhas, cultura, natureza, gastronomia, herança cultural, patrimonial e religiosa, tradição e história passada ao longo dos séculos (Neto, 2019).

Portanto, este é um tema de grande relevância económica e socialmente não só para Portugal como também para o mundo inteiro. Setor este que tem visto o seu futuro completamente balanceado pelas demais situações, como os gostos e interesses dos consumidores, as alterações climáticas, os locais de tendência, a capacidade financeira dos compradores, e mais recentemente por questões de saúde, da pandemia e da quarentena, entre muitos outros fatores. No geral, existem poucos estudos alusivos a este tema, sendo que a maior parte das análises se baseiam em notícias e factos. Desta forma, pretende-se alargar esta gama de informação e abordar a relação entre todos os construtos e aspetos abordados anteriormente.

1.9. Liderança, motivação, comportamento de cidadania e desempenho dos colaboradores e a perceção da qualidade do serviço no setor hoteleiro

As perceções consideram-se realmente importantes, pois são elas que ditam, de facto, aquilo que fica na visão e opinião dos clientes, e condicionam o regresso destes, o passa a palavra e a partilha de bons comentários com outras pessoas. A liderança humilde prova um impacto na motivação no

sentido de orientação e acompanhamento dos superiores, isto é, dos líderes para com os liderados, do diretor para com os colaboradores.

O fator motivação e satisfação, além de estarem fortemente ligados entre si, são como uma inconstante que o líder tem de gerir constantemente, de modo a garantir a continuidade dos esforços, da força e garra dos colaboradores em realizarem um bom trabalho. Nada se afasta dos comportamentos de cidadania, pois agregado a estes fatores apresentam-se as atitudes dos indivíduos, separados do que se define como obrigatório do que se define como voluntário e da personalidade do indivíduo. Implicando, assim, nas possíveis recompensas que são geradoras de alguma satisfação extra, impulsionam maior motivação e vontade para trabalhar, devido ao facto de os colaboradores se sentirem recompensados pelo esforço e que valorizam o trabalho por eles realizado.

Por fim, verifica-se teoricamente uma relação direta destes também com o desempenho, pois ao haver uma maior satisfação, motivação, garra, vontade de trabalhar, sentimento de pertença e de valorização, os consequentes esforços e comportamentos ditam em pleno um melhor desempenho dos colaboradores.

Na hotelaria, é necessário entender a importância do líder como gestor dos diversos setores dentro do hotel, motivador e orientador de cada colaborador, analista a longo prazo e um visionário terra-a-terra, perante cada cenário em que se encontra a organização. Isto, pois o processo de fidelização de novos clientes, taxa de ocupação do hotel, assim como a tentativa de deixar uma boa imagem aos clientes, advém principalmente de fatores internos (Santos, 2013).

Por isso, o papel do líder é de extrema importância em qualquer organização, essencialmente na indústria hoteleira, onde o principal foco se baseia na oferta de serviços de qualidade e excelência aos clientes. Para isso, é necessária uma equipa de funcionários qualificados, a qual o líder, com o seu estilo de liderança em específico, terá de conseguir erguer e motivar com a finalidade de alcançar os objetivos individuais e coletivos pretendidos (Santos, 2013).

A forma como o líder atua tem influências em quase todo o processo e atividade da empresa. São os líderes que conseguem criar um impacto, positivo ou negativo, na execução de tarefas por parte dos colaboradores. Relativamente à liderança, as influências da humildade ainda estão pouco exploradas, contudo começam a ganhar maior abertura na mente das pessoas e dos especialistas na área da liderança (Zhu, Zhang, & Shen, 2019).

De facto, são notórias consequências positivas aquando da presença da humildade nas atitudes dos líderes, os colaboradores costumam sentir uma maior liberdade para participarem e terem voz nas atividades das empresas. No entanto, tal como em tudo o que é em excesso, tem penalizações, podendo ter um efeito positivo até certo ponto, e negativo a partir desse mesmo ponto. “Se formos capazes de desenvolver uma atitude verdadeiramente humilde, podemos mudar o mundo! escreveu Papa Francisco antes de se tornar Papa” (Krames, 2015, p. 31).

Logo, é importante que os líderes dos hotéis saibam e conheçam realmente as expectativas dos clientes para com o serviço que prestam, de forma a melhorar a qualidade percebida pelos clientes e monitorizar estrategicamente a qualidade do serviço, atendendo também às necessidades dos clientes (Stefano, 2010).

E é isso que pretendemos estudar, as consequências da liderança humilde. Esta está direta ou indiretamente ligada à motivação dos colaboradores? Líderes voltados para atitudes “com um espírito de humildade em vez de uma atitude de conquista” (Krames, 2015)? É um facto que a motivação é uma das principais causas do rendimento de qualquer organização, e consequentemente impactam no desempenho da empresa (Fidelis & Pizzighini, 2014).

Em suma, iremos analisar as implicações da liderança humilde na motivação, desempenho e qualidade do serviço, no setor hoteleiro, hotéis esses classificados com pelo menos três estrelas, em Portugal.

“Acreditamos que boas lideranças podem melhorar o mundo, mas também sabemos que mesmo os santos pecam! Todos os líderes cometem erros e têm fragilidades. Não há líderes perfeitos. Mas o que mais revela, num bom líder, é estar disposto a aprender com os erros, a melhorar e a rodear-se de quem compense as suas fragilidades.” (Rego & Cunha, 2015, p. 12).

1.10. Modelo Concetual

Este estudo centra-se no setor hoteleiro, em específico na perceção de liderança humilde do diretor sobre a motivação e desempenho dos colaboradores, e a perceção da qualidade do serviço. Construiu-se um mapa concetual dividido em quatro vertentes: 1) Diretor; 2) Colaboradores; 3) Clientes; e 4) Setor Hoteleiro. Este encontra-se apresentado na Figura 1.

Analisamos a perceção da liderança humilde do diretor, vertente 1) Diretor, pois retrata as componentes voltadas para os comportamentos do líder do hotel, como as estratégias de liderança, a importância do papel deste. Como por exemplo, as tomadas de decisão e resolução de problemas; acompanhamento, apoio, incentivo e feedback à equipa; humildade presente nos seus comportamentos; a abertura para aprender e a capacidade de aceitação de outras opiniões e estratégias.

Por conseguinte, analisamos o impacto deste primeiro ponto na motivação e desempenho dos colaboradores, vertente 2) Colaboradores. Este retrata duas componentes, a) a motivação e b) o desempenho.

Na motivação espelha-se a vontade e predisposição para trabalhar; o incentivo para o trabalho e para a função; a execução das tarefas, o delineamento e planeamento das metas a alcançar; a satisfação, realização e identificação pessoal para com a função desempenhada; o papel para com os colegas e trabalho em equipa que se direciona para a relação entre a equipa e a relação com as chefias; e a remuneração.

No desempenho espelham-se as formações; o cumprimento dos deveres, como a assiduidade, a pontualidade e tarefas que lhes foram destinadas; o alcance das metas e objetivos; a partilha de opiniões, sentimento de pertença e confiabilidade; cooperação e ajuda entre colegas; a eficácia do desempenho das funções; a visão e opinião sobre as atitudes e comportamentos do diretor, fator este que mostra a perceção dos colaboradores para com a liderança do diretor, em específico a liderança humilde.

Seguidamente, analisa-se a perceção dos clientes para com a qualidade do serviço que receberam, vertente 3) Clientes. Esta retrata todo o serviço prestado pelo hotel, pelos colaboradores na satisfação das necessidades dos clientes. Como, por exemplo, a perceção da qualidade do serviço; a utilização do livro de reclamações e do elogio; o nível de satisfação para com o serviço recebido; as opiniões dos clientes registadas e publicadas nos sites Booking.com e TripAdvisor; e o serviço de excelência.

Exploramos as condições que predominam na hotelaria e no turismo, vertente 4) Setor Hoteleiro. Neste são retratadas componentes como a qualidade do serviço; os salários, mínimos, folgas, férias e tendências; o sistema de recompensas; as condições, infraestruturas e ambiente interno; a importância do turismo e da hotelaria em Portugal.

Por fim, definimos o processo de seleção da amostra para efetuar a recolha de dados, no qual é referido que os requisitos para esta seleção consistiram em a) estar situado em Portugal, b) ter pelo menos três estrelas, c) e estar classificado e avaliado online nos sites abordados na vertente 3) Clientes.

As estratégias de liderança estão relacionadas com o alcance dos objetivos (seta verde), devido ao facto de ser abordado que as metas e os objetivos são definidos pelo líder, neste caso o diretor, segundo as estratégias e planos deste, o que dita o alcance dos mesmos. O acompanhamento, apoio, incentivo e feedback à equipa dado pelo diretor está relacionado com a relação que os colaboradores têm com as chefias (seta cinzenta). A humildade presente nos comportamentos do diretor está relacionada com a liderança humilde, é referida especificamente a visão, opinião e perceção dos colaboradores para com essa liderança (seta rosa).

A remuneração, 2) Colaboradores, está relacionada com os salários, mínimos, folgas, férias e tendências do setor hoteleiro (seta azul escuro). O alcance das metas e objetivos, dito anteriormente, está por sua vez relacionado com os sistemas de recompensas, devido ao fator motivacional que as recompensas têm sobre os colaboradores (seta roxa). A cooperação e entreaajuda entre os colegas está, portanto, relacionada com a relação interna na equipa (seta vermelha).

A perceção da qualidade do serviço, 3) Clientes, está relacionada com a qualidade do serviço do setor hoteleiro, pois consoante a qualidade verificada, os clientes criam uma análise e perceção sobre a mesma face às expectativas (seta amarela). As opiniões dos clientes no Booking.com e no TripAdvisor estão ligadas ao requisito da amostra na recolha de dados referente à classificação e avaliação online (seta azul claro).

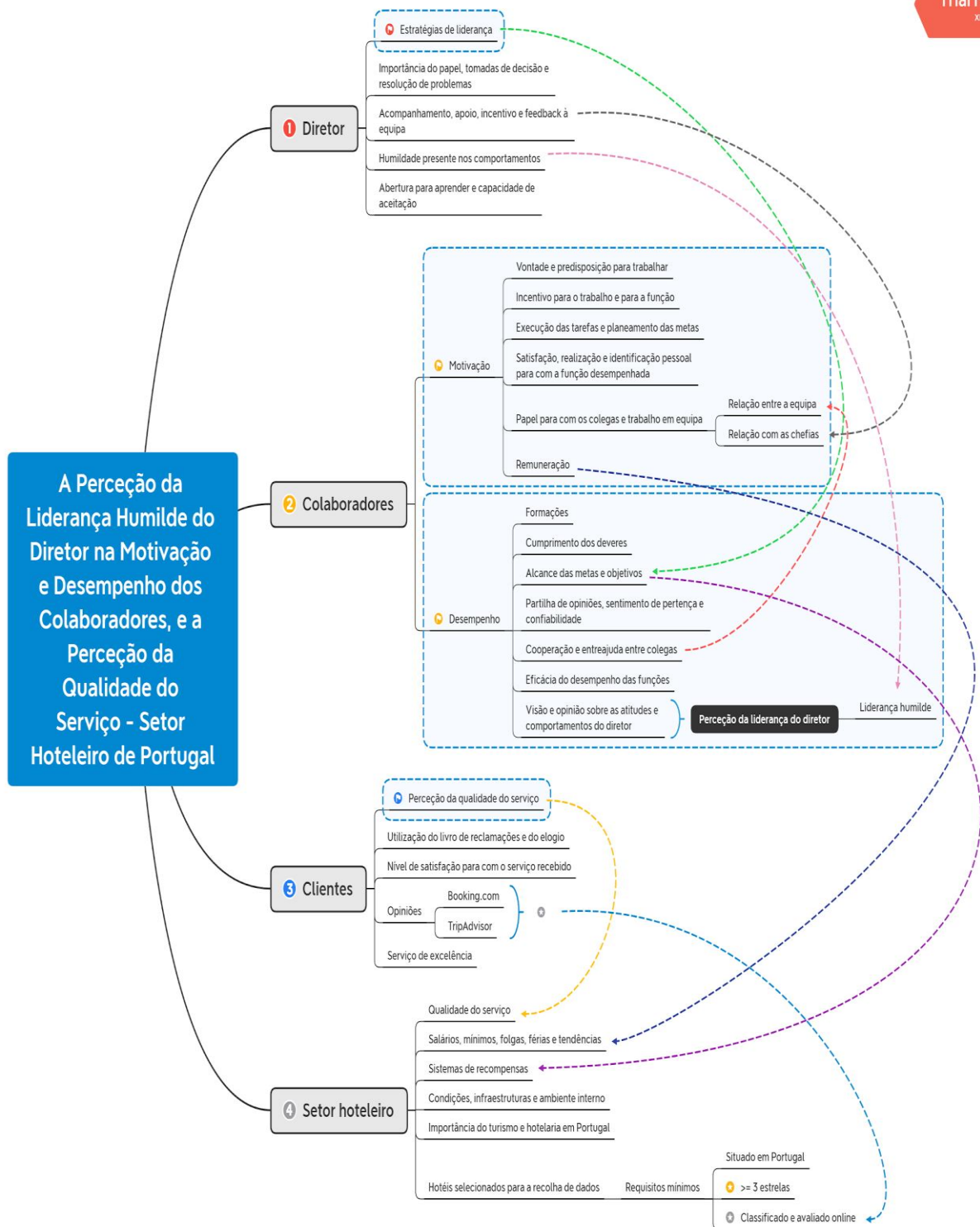


Figura 1 - Mapa Concetual

Fonte: Elaboração própria (Software XMind Zen)

Capítulo 2 - Método

Neste capítulo, abordamos a forma como foi levada a cabo a investigação e como é que o instrumento de medida foi construído. Apresentamos os construtos em estudo, o tipo de estudo com que nos deparamos e a amostra.

Abordamos também como é que foi efetuada a recolha de dados e quais as vantagens e as limitações decorrentes desse processo. Por fim, os procedimentos do estudo, como é que foi feito todo o contacto com os entrevistados e como é que se realizou a recolha, datas de todo o processo, e apresentamos os dados recolhidos.

Este estudo está centrado na liderança hoteleira, isto é, na perceção dos colaboradores para com a liderança desempenhada pelos diretores, e na perceção da qualidade do serviço prestado nos hotéis. Perceção essa acerca da opinião que os clientes têm sobre o serviço que receberam durante a estadia num hotel. Para alcançar uma noção mais detalhada relativamente a este indicador, serão analisados os indicadores relativos à liderança hoteleira e à motivação e desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções no hotel.

2.1. Tipo de estudo e construtos

Neste estudo, optamos por seguir uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas, aos diretores e a alguns colaboradores. Ou seja, este estudo baseou-se no método dedutivo, pois teve como objetivo, através da consideração de determinados casos, testar teoria. Por conseguinte, a dedução apresenta aspetos complexos quando se trata da sua validade.

O presente estudo foi construído com base na perceção dos colaboradores da liderança humilde desempenhada pelo diretor do hotel, na motivação e desempenho dos colaboradores perante essa perceção dos comportamentos do líder e na perceção dos clientes para com a qualidade do serviço que receberam, que lhes foi prestado pelos colaboradores do hotel.

Resumidamente, os construtos deste estudo consistem nos seguintes:

- Perceção da liderança Humilde
- Motivação e desempenho dos colaboradores
- Perceção da qualidade do serviço

A relação destes construtos terá um carácter indireto, ou seja, não é de todo possível estabelecer uma ligação direta entre eles, mas sim uma relação em cadeia. Na Figura 2, apresenta-se a relação entre os construtos explorados.

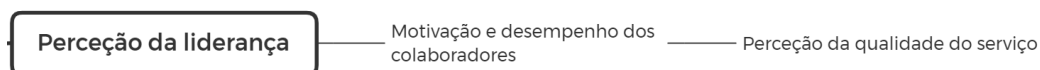


Figura 2 - Relação entre construtos

Não é direto concluir que a liderança, e mesmo a perceção da liderança, têm influência sobre a qualidade do serviço prestado e, designadamente na perceção desta por parte dos clientes. Contudo, pressupõe-se a perceção de liderança humilde favorecerá os colaboradores a motivação e desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, poderá incrementar a qualidade do serviço percebida pelos clientes.

2.2. Instrumentos de recolha de dados

Os instrumentos utilizados para proceder à recolha de dados tratam-se de entrevistas e de alguns dados secundários, como as pontuações dos hotéis em sites online. De modo a construir, de forma mais sustentada, o guião da entrevista, baseou-se na literatura e nos pressupostos sugeridos por diversos autores no âmbito dos constructos em análise. Importa ainda referir que foram construídos dois guiões, um destinado aos diretores e o outro destinado aos colaboradores. No Anexo 14 é apresentado o guião da entrevista para os diretores, e no Anexo 15 o guião da entrevista para os colaboradores.

O guião apresenta uma estrutura dividida por cinco grupos:

Grupo I - Informações Pessoais

Grupo II - Sobre o Diretor

Grupo III - Sobre os Colaboradores - Motivação

Grupo IV - Sobre os Colaboradores - Desempenho

Grupo V - Sobre os Clientes/Qualidade do Serviço

Inicialmente, estava previsto que as entrevistas se realizassem presencialmente, no entanto, após o início da pandemia de COVID-19, foi necessário alterar este plano inicial e realizar as entrevistas à distância, ou seja, através de videochamadas, chamadas e mesmo por escrito.

Começou-se por abordar questões voltadas para aspetos pessoais do entrevistado (I), como a idade, as habilitações literárias e experiência académica e profissional. Seguidamente, (II) questões relativas ao diretor do hotel e aos comportamentos deste diretor, tanto do ponto de vista do próprio como a perceção dos colaboradores sobre esses comportamentos. Por exemplo, sobre o funcionamento do hotel, e das atitudes e comportamentos tidos pelo diretor, como as estratégias de atuação, reação perante opiniões contrárias.

Posteriormente, (III) debruçamo-nos sobre os colaboradores. As questões procuraram responder a questões relacionadas com a motivação destes, como o ponto de vista do próprio sobre os comportamentos da equipa que integra, a predisposição para as tarefas, a dedicação, satisfação e garra para o trabalho que desempenham. Assim como a entajuda e cooperação entre colegas e a continuidade dos colaboradores, ou seja, a retenção destes na empresa. Procuramos também obter respostas sobre os objetivos organizacionais diários, semanais, mensais e anuais, as estratégias de motivação e os CCO da equipa.

Por fim, (IV), tal como no grupo III, o foco mantém-se no colaborador, mas no desempenho. Neste ponto, as questões abordadas tangem os deveres do colaborador, pontos como a assiduidade, a pontualidade, a consciência dos colaboradores e a voz que estes têm nas estratégias e opiniões da direção do hotel, o sistema de recompensas e os contributos das opiniões e comentários dos colaboradores.

A entrevista termina com uma questão voltada, não para os diretores nem para os colaboradores, mas sim para o cliente. Trata-se de uma questão que explora a opinião dos colaboradores e dos diretores acerca da perceção dos clientes relativamente à qualidade do serviço que lhes foi prestado, como o nível de satisfação destes. Aborda-se ainda sobre o livro de reclamações, a frequência com que é pedido e efetivamente usado.

Seguiram-se os fundamentos abordados por Bergamini (1994) sobre as influências e incentivos gerados por um líder sobre os liderados, e por Perez & Oliveira (2015) no que toca ao autoconhecimento do líder. Por exemplo, das suas forças e fraquezas, e para com o ambiente em que

se insere, mas também quanto à reflexão deste para com as suas atitudes. Isto é, questões que abordam a tomada de decisões e a forma como o diretor encara as situações mais complexas, como a liberdade, eliminação de barreiras e o conforto que este cria na equipa.

Os guiões das entrevistas foram construídos com base nos ideais da Teoria do Caminho-Objetivo, citada por Machado (2015), por equacionarem o funcionamento da empresa, a atuação dos colaboradores e, principalmente, por ser uma teoria que tem como fundamentos principais a Liderança e a Motivação. Enquadramos também com a motivação intrínseca e extrínseca, citada por Grohmann, Cunha & Silinske, na teoria da expectativa-valor, de Eccles e Wigfield, no que toca à energia, vontade e predisposição dos colaboradores para exercerem as suas funções da melhor forma, na Hierarquia das Necessidades de Maslow, devido ao facto de espelhar as condições pessoais do indivíduo, as suas realizações e necessidades básicas. Seguiram-se ainda os fundamentos abordados por Bergamini & Beraldo relativamente ao sistema de recompensas.

O guião da entrevista foi construído segundo estes moldes, mas também foi incluído um ponto adicional neste estudo, ponto este que consiste em dados secundários. Para aprofundar a vertente da perceção dos clientes e das avaliações dos hotéis, recolheram-se dados online, especificamente as pontuações e avaliações em alguns sites de reservas. Escolheram-se sites online visto que os clientes comentam e avaliam nessas plataformas o hotel e o serviço do hotel no qual estiveram alojados. Os sites utilizados foram o Booking.com e o TripAdvisor, por se apresentarem como os mais populares não só em Portugal, mas também a nível internacional. Também por se revelaram os mais abordados pelos entrevistados para consulta interna. Em suma, acedeu-se a estes sites para recolher as pontuações de cada hotel integrante no estudo, com o fim de obter uma visão mais alargada da imagem e opinião dos clientes.

Portanto, uma das formas de medição da liderança utilizada neste estudo passou pela reflexão da visão dos colaboradores sobre a liderança do diretor do hotel, com a coadjuvante dos comportamentos dos colaboradores, a motivação e o desempenho, em função dessa visão e influências. A outra forma de medição passou pelo autorrelato, ou seja, as autoavaliações e descrições dos diretores sobre as suas atitudes. Portanto procurou-se obter uma amostra alargada, tanto em cada hotel como no total, reunindo o ponto de vista dos próprios indivíduos e o ponto de vista dos que o rodeiam.

2.2.1. Vantagens e Limitações da entrevista

Selecionar as entrevistas como método de recolha de dados foi uma decisão delicada. Optou-se pela elaboração e realização de entrevistas a colaboradores e diretores de hotéis, devido ao facto de ser um método muito mais rico em informação, apesar de ser também mais complexo. As entrevistas apresentam vantagens como a possibilidade de alcançar informações detalhadas, contrariamente às respostas fechadas no caso de questionários (Costa & Reis, 2017).

Inicialmente, para proceder à análise qualitativa, foram considerados vários programas de análise e transcrição automática, como por exemplo o NVivo e outros aplicativos de transcrição por áudio. Contudo, estas alternativas foram postas de parte por apresentarem algumas falhas na transcrição automática e procedeu-se apenas à transcrição manual dos áudios. Embora a realização das entrevistas e a transcrição das mesmas seja uma etapa morosa, conseguimos alcançar respostas elaboradas e exemplificativas que nos ajudaram a sustentar a análise.

2.2.2. Procedimentos éticos

Quanto à recolha de dados, foi necessário seleccionar hotéis para efetuar as entrevistas. Inicialmente, por questões de logística, delimitamos a recolha apenas à cidade de Aveiro. Este aspeto que, devido à pandemia, foi alterado para uma recolha a nível nacional.

Posteriormente, optou-se pelos hotéis classificados com pelo menos três estrelas por apresentarem a organização interna as condições mínimas necessárias para poder avaliar o seu funcionamento. Por fim, para obter uma análise mais detalhada relativa à perceção dos clientes, recolhemos dados no Booking e no TripAdvisor por se tratarem de sites fortemente utilizados pelos clientes.

No total, foram contactados 247 hotéis via email, a partir de dia 11 de dezembro a solicitar a participação no estudo. Estes emails foram reenviados cerca de catorze vezes a cada hotel, isto é, entre uma a duas vezes por mês, devido às respostas nulas. Daqui resultaram 50 entrevistados no total, 9 diretores e 41 colaboradores. As entrevistas iniciaram-se dia 30 de abril e findaram-se dia 12/10/2020.

Ficou ao critério do diretor escolher um mínimo de cinco colaboradores para serem entrevistados. Quanto aos líderes, foram entrevistados os diretores do hotel, mas no Hotel D foi apenas entrevistada a chefe de receção, devido a impossibilidades do próprio diretor e demais colaboradores.

A seleção dos hotéis teve, portanto, como requisitos:

- Hotéis situados em Portugal
- Hotéis classificados com, pelo menos, três estrelas
- Hotéis que estejam inseridos e classificados nas plataformas online
 - Booking.com
 - TripAdvisor

2.3. Amostra

A amostra é composta por 10 hotéis, os quais foram denominados como A, B, C, D, E, F, G, H, I e J, de forma a manter o anonimato, tanto da unidade hoteleira em si, como dos diretores e colaboradores entrevistados, como apresentado na seguinte tabela. Dos 247 hotéis contactados desde dia 11/12/2019, situados em todo o território nacional, estes foram os hotéis que aceitaram participar neste estudo.

Tabela 2 – Caracterização dos hotéis

Hotéis	Entrevistados			★	Nº	
	Diretores	Colaboradores	Localização		Quartos	Funcionários
A	D1	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11	Faro	5	189	48-90
B	D2	C12, C13, C14, C15, C16	Portalegre	4	56	13
C	D3	C17, C18, C19, C20, C21	Braga	4	123	43
D	-	C22	Porto	4	69	40
E	D4	C23, C24, C25, C26, C27	Guarda	4	153	55 (75)
F	D5	C28, C29, C30	Setúbal	4	65	30
G	D6	C31, C32, C33	Porto	3	67	7
H	D7	C34, C35, C36, C37	Açores	4	131	43
I	D8	C38, C39	Aveiro	4	49	17
J	D9	C40, C41	Braga	4	20	20
Total	10	41				

Fonte: Construída a partir da informação recolhida nas entrevistas e disponibilizada nos Websites dos hotéis

Tal como apresentado na Tabela 2, 10 hotéis aceitaram participar neste estudo e realizar as entrevistas propostas. Após a aprovação de cada um destes hotéis, realizou-se primeiramente a entrevista ao diretor e seguidamente aos colaboradores.

No total foram realizadas 50 entrevistas, ou seja 9 a diretores e 41 a colaboradores, das quais 11 foram efetuadas através de videochamadas, 26 através de chamadas e 13 optaram por responder por escrito, justificando que se encontravam com falta de tempo ou que pretendiam privacidade e tempo para responderem a tudo com calma e reflexão.

A amostra integrou hotéis de Portugal Continental (um hotel de Faro, um de Portalegre, dois de Braga, dois do Porto, um da Guarda, um de Setúbal, e um de Aveiro), e também, um hotel situado no Arquipélago dos Açores.

Todos os hotéis, à exceção de dois, estão classificados com quatro estrelas, estando os outros dois classificados com três e com cinco estrelas, ou seja, um dos hotéis está classificado com 3 estrelas, um está classificado com 5 estrelas, e os restantes oito hotéis estão classificados com 4 estrelas.

Do Hotel A participaram 12 pessoas, sendo uma delas o diretor (D1) e os restantes colaboradores, enumerados estes de C1 a C11. No Hotel B e no Hotel C o mesmo acontece, sendo que nestes participaram 5 colaboradores em cada, que foram denominados de C12 a C16, e C17 a

C21, respetivamente, e os diretores, D2 e D3. Quanto ao Hotel D, a direção deste apenas permitiu que fosse entrevistado um colaborador, C22, que assumia o cargo de chefe de receção, não disponibilizando mais ninguém devido à fase apertada de tempo e de elevada ocupação em que se encontravam no hotel. O Hotel E participou com 5 colaboradores além do diretor, D4, os quais denominamos de C23 a C27. Os Hotéis F e G participaram cada um com 3 colaboradores, e quanto a estes renomearam-se os diretores como, respetivamente, D5 e D6, e os colaboradores de C28 a C30 e C31 a C33. O Hotel H foram entrevistados 4 colaboradores, C34 a C37, e o diretor D7. Os Hotéis I e J participaram cada um com 2 colaboradores. Estes tinham disponibilizado mais colaboradores, no entanto os restantes acabaram por adiar constantemente o agendamento e a realização da entrevista, mesmo que à distância e por cerca de 1h de duração. Portanto, os colaboradores integrantes neste estudo do Hotel I apresentam-se como C38 e C39, e o diretor D8, e os elementos do Hotel J foram denominados de D9, o diretor, e de C40 e C41, os colaboradores.

A Tabela 3 evidencia a caracterização dos indivíduos entrevistados em cada hotel.

Quanto à amostra, esta é composta por 50 indivíduos, num intervalo de idades dos 19 aos 59 anos, Anexo 11. Da recolha efetuada, o intervalo de idades dos 30 aos 40 anos apresenta maior incidência, com 21 entrevistados, como se poderá ver nos dados, estes representam muitos colaboradores que se sentem realizados e identificados e que, portanto, acabam por permanecer no hotel. Seguido do intervalo dos 20 aos 30 anos, portanto uma amostra relativamente jovem.

A maior parte, 66%, dos entrevistados, diretores e colaboradores conjuntamente, trata-se de indivíduos do género feminino, face a 33% de entrevistados do género masculino, Anexo 12.

Quanto ao departamento dos entrevistados, 38% pertence à Receção, 28% trabalha na secção de F&B (Food & Beverage), 12% em Housekeeping, 2% no departamento Comercial, 2% em Relações Públicas, e os restantes 18% dos entrevistados tratam-se de diretores, portanto com o cargo hierarquicamente mais superior do hotel (

Anexo 13).

Tabela 3 – Amostra de Diretores e Colaboradores

Nº	Hotel	Nº	Cargo	Dados	Formato	Data	Idade	Género	Secção
1	A	1	Diretor	D1	Videochamada	30/04/2020	40	Masculino	Diretor
		2	Colaborador	C1	Videochamada	01/05/2020	30	Masculino	F&B
		3	Colaborador	C2	Videochamada	11/05/2020	22	Feminino	F&B
		4	Colaborador	C3	Videochamada	11/05/2020	40	Masculino	F&B
		5	Colaborador	C4	Videochamada	12/05/2020	39	Feminino	Receção
		6	Colaborador	C5	Videochamada	12/05/2020	19	Feminino	F&B
		7	Colaborador	C6	Videochamada	13/05/2020	27	Feminino	Relações Públicas
		8	Colaborador	C7	Videochamada	13/05/2020	20	Masculino	F&B
		9	Colaborador	C8	Videochamada	14/05/2020	23	Masculino	F&B
		10	Colaborador	C9	Videochamada	15/05/2020	24	Masculino	F&B
		11	Colaborador	C10	Videochamada	18/05/2020	56	Feminino	Housekeeping
		12	Colaborador	C11	Escrito	19/05/2020	20	Feminino	F&B
2	B	13	Diretor	D2	Chamada	01/07/2020	36	Masculino	Diretor
		14	Colaborador	C12	Chamada	18/07/2020	44	Feminino	Receção
		15	Colaborador	C13	Chamada	15/07/2020	34	Feminino	Housekeeping
		16	Colaborador	C14	Chamada	15/07/2020	37	Feminino	F&B
		17	Colaborador	C15	Chamada	16/07/2020	46	Masculino	Receção
		18	Colaborador	C16	Chamada	23/07/2020	36	Feminino	F&B
3	C	19	Diretor	D3	Chamada	06/07/2020	43	Feminino	Diretor
		20	Colaborador	C17	Chamada	11/09/2020	25	Feminino	Receção
		21	Colaborador	C18	Chamada	13/09/2020	36	Masculino	Receção
		22	Colaborador	C19	Chamada	16/09/2020	46	Feminino	Housekeeping
		23	Colaborador	C20	Chamada	11/09/2020	36	Feminino	F&B
		24	Colaborador	C21	Chamada	21/09/2020	26	Feminino	F&B
4	D	25	Colaborador	C22	Chamada	07/07/2020	34	Feminino	Receção
5	E	26	Diretor	D4	Chamada	20/07/2020	46	Masculino	Diretor
		27	Colaborador	C23	Chamada	04/08/2020	32	Feminino	Receção
		28	Colaborador	C24	Chamada	04/08/2020	22	Feminino	Receção
		29	Colaborador	C25	Chamada	07/09/2020	40	Feminino	Receção
		30	Colaborador	C26	Chamada	25/08/2020	31	Masculino	Receção
		31	Colaborador	C27	Chamada	25/08/2020	23	Feminino	Receção
6	F	32	Diretor	D5	Chamada	23/09/2020	59	Feminino	Diretor

		33	Colaborador	C28	Resposta por escrito	08/10/2020	30	Feminino	F&B
		34	Colaborador	C29	Escrito	12/10/2020	42	Feminino	Comercial
		35	Colaborador	C30	Escrito	09/10/2020	37	Masculino	Recepção
7	G	36	Diretor	D6	Chamada	05/09/2020	32	Masculino	Diretor
		37	Colaborador	C31	Escrito	26/09/2020	25	Feminino	Recepção
		38	Colaborador	C32	Escrito	29/09/2020	28	Feminino	Recepção
		39	Colaborador	C33	Escrito	06/10/2020	24	Masculino	Recepção
8	H	40	Diretor	D7	Escrito	08/09/2020	37	Masculino	Diretor
		41	Colaborador	C34	Escrito	08/09/2020	35	Feminino	Recepção
		42	Colaborador	C35	Escrito	08/09/2020	41	Feminino	Recepção
		43	Colaborador	C36	Escrito	08/09/2020	49	Feminino	Housekeeping
		44	Colaborador	C37	Escrito	08/09/2020	53	Feminino	Housekeeping
9	I	45	Diretor	D8	Chamada	19/09/2020	55	Feminino	Diretor
		46	Colaborador	C38	Chamada	11/09/2020	31	Masculino	Recepção
		47	Colaborador	C39	Escrito	17/09/2020	40	Masculino	F&B
10	J	48	Diretor	D9	Chamada	18/09/2020	33	Feminino	Diretor
		49	Colaborador	C40	Chamada	24/09/2020	59	Feminino	Recepção
		50	Colaborador	C41	Chamada	29/09/2020	40	Feminino	Housekeeping

Fonte: Construída a partir da informação recolhida nas entrevistas

Capítulo 3 - Resultados

De seguida, apresentam-se os resultados da análise dos dados recolhidos das entrevistas dos diretores e dos colaboradores, separadamente. Resultados estes organizados por temas, como nas entrevistas. Consoante cada tema, foi criado para cada um deles um conjunto de categorias resultantes da análise de conteúdo (Mozzato & Grzybovski, 2011). As categorias encontram-se ainda compostas por subcategorias.

Desta forma, optamos por apresentar no anexo 4 uma análise mais detalhada e completa das entrevistas, e apenas manter neste capítulo os aspetos que acrescentam maior valor para o estudo, como as subcategorias mais abordadas pelos entrevistados.

3.1. Análise das entrevistas aos Diretores

Neste ponto, apresenta-se a categorização da análise de dados deste estudo dividida com categorias e subcategorias que descrevem os assuntos que foram referidos pelos diretores entrevistados.

Com base numa análise de conteúdo, resultaram quatro temas organizados com base nos comportamentos dos indivíduos: Liderança; Motivação; Desempenho; e Clientes/Qualidade do Serviço. Apresentam-se de seguida todas as categorias destes temas. Foram apenas incluídas as subcategorias mais relevantes. Não obstante, uma análise mais detalhada é apresentada em anexo, Anexo 16.

3.1.1. Liderança

Começando pela Liderança, apresentada na tabela seguinte, Tabela 4, esta está dividida pelas categorias: (1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor; (2) Feedback aos colaboradores; (3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros; Características do líder/diretor – Forças (4) e fraquezas (5); (6) Resolução de problemas e erros; e (7) Formações.

Tabela 4 - Categorias da Liderança - Diretores

Presença, apoio, liderança e suporte do diretor	N
Presença constante e operacional no terreno	9
Ajuda, ensina e exemplifica aos colaboradores como realizar as tarefas e ultrapassar barreiras	9
Aceitação de opiniões e estratégias, e realização das ideias e opiniões dos outros	6
Feedback aos colaboradores	N
Dado individualmente / no escritório	4
Em conjunto / no local /em público	4
Reconhecimento pelo trabalho dos outros	N
Demonstrar contentamento, orgulho, elogia e parabeniza pelo sucesso e evolução dos colaboradores	5
Características do líder/diretor - Forças	N
Sinceridade, pacificidade e humildade	5

Determinação, convicção e dinamismo	4
Consciência e responsabilidade	3
Características do líder/diretor - Fraquezas	N
Resiliência e teimosia	4
Falta de noção do timing	2
Inadaptação profissional e cultural	2
Resolução de problemas e erros	N
À vontade para com as suas incapacidades	8
Resolução conjunta, em equipa	7
Assume a responsabilidade pelo erro	7
Abertura e vontade para aprender, constante aprendizagem	4
Resolução individual	3
Intolerância em demonstrar incapacidades	3
Formações	N
Atualização de informação e perante dificuldades técnicas	5
Falta de informação, conhecimentos técnicos	4
Dada importância e relevância à realização de formações	4
Formações conjuntas	3
Definidas com base em análises do desempenho	3

(1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor

Relativamente à presença, apoio, liderança e suporte do diretor (1), todos os diretores entrevistados, ou seja 100%, os 9 diretores, referiram estar constantemente presentes no terreno e, portanto, serem muito operacionais, “se for preciso lavo a louça, limpo o chão, se for preciso ajudo e meto a mão na massa, não há princesas, nem eu própria.” (D5, feminino, 59 anos). Todos explicaram que todas as manhãs passam por todos os departamentos de modo a garantirem que tudo está a postos para iniciarem o trabalho e receberem os clientes, “se não houver uma certa vigilância e suporte, acho difícil as coisas correrem bem. (...) Eu sempre valorizei muito as pessoas.” (D2, masculino, 36 anos). Assim, 100% ajuda, transmite conhecimentos e exemplifica aos colaboradores como deve realizar cada tarefa e atuar em determinadas situações, de maneira a acompanhar toda a atuação deste, corrigir no fim e averiguar o que melhorar, mas também aprendem com os colaboradores, “Observo-os e coloco em prática (...), compete-me aproveitar as capacidades dele” (D7, masculino, 37 anos).

A confiança é sentida e transmitida segundo estes seis diretores, mas também seis, 67%, aceitam de boa forma essas opiniões e críticas dadas pela equipa, chegando mesmo a realizar as melhores ideias e estratégias partilhadas por eles, quando estas se justificarem realmente úteis, possíveis e melhores. Quanto às opiniões contrárias, os diretores referiram que reagem bem, no entanto essas críticas têm de vir sustentadas com justificações ou mesmo alternativas para serem totalmente aceites e utilizadas, mas no geral tentam evoluir com os comentários dos colaboradores. Foram ainda referidos aspetos como a abertura para aprender e o assumir dos erros, que se encontram mais detalhados nos anexos.

(2) Feedback aos colaboradores

Relativamente ao feedback dado pelo diretor aos colaboradores (2), quatro diretores, ou seja, 44%, referiram que conversam com o colaborador acerca das suas atitudes e comportamentos individualmente, no escritório, de modo a respeitar a privacidade destes. Contrariamente, também 44% referiram que optam por falar com os colaboradores logo no momento em que se deparam com o erro, ou seja, em conjunto com os colegas, no local em que o colaborador se encontra, em público, mesmo que seja em frente dos colegas ou clientes, por considerarem que deve ser algo dito no imediato da realização do erro para penalizar e chamar à atenção.

(3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros

Relativamente ao reconhecimento pelo trabalho dos outros (3), 56%, isto é, cinco diretores, disseram que demonstram contentamento, que ficam orgulhosos quando o trabalho é bem feito e bem-sucedido, acrescentando que elogiam e parabenizam os colaboradores pelo sucesso e evolução, “são pessoas humildes que também me ajudam e têm noção das suas capacidades e mais valias” (D9, feminino, 33 anos). “Eu fico muito orgulhosa, extremamente orgulhosa, é sinal de que eu estou a fazer bem o meu papel, porque um chefe é aquele que não tem que estar presente, em que os seus colaboradores são capazes de tomar as suas decisões, são autónomos e pensam pela sua cabeça” (D3, feminino, 43 anos).

(4) Características do líder/diretor – Forças

Relativamente às características do líder/diretor, começando pelas que foram descritas como forças (4), ou seja, pontos fortes, capacidades, fatores mais compensadores positivamente para os diretores, cinco (56%) referiram que se consideram sinceros, pacíficos e humildes para com a equipa e a missão do hotel, tendo sido esta a característica mais abordada. Embora haja a necessidade de os colaboradores serem mais convictos, 44% referiram que se consideram determinados, dinâmicos e terem convicção nos seus planos e objetivos, “um líder tem de estar sempre no seu auge para os seus colaboradores” (D9, feminino, 33 anos). Menos colaboradores, 33% referiram ser conscientes e responsáveis na tomada de decisões, 33% adaptam-se às situações e esforçam-se para aprenderem com cada lição.

(5) Características do líder/diretor – Fraquezas

Passando para as fraquezas do líder/diretor (5), 44%, o equivalente a quatro diretores, referiram serem resilientes e teimosos para com as suas opiniões e pensamentos, não desistindo facilmente de um plano quando acreditam nele. Falta de noção do timing, ou seja sobre quando devem ou não atuar, qual o momento certo para terem certa atitude referido por dois diretores (22%), inadaptação profissional e cultural, ou seja, o facto de terem tido experiências em hotelaria fora do país e não se terem adaptado às culturas e forma de trabalho, mas também a inseguranças que têm sobre se se consideram realmente capazes para assumir certos cargos, por medo de falharem e comprometerem o sucesso do projeto, “começamos a questionar a dimensão daquilo que trabalhamos, o impacto que efetivamente tivemos ou não. (...) Fez-me também tornar-me um pouco mais humilde.” (D2, masculino, 36 anos).

(6) Resolução de problemas e erros

Relativamente à resolução de problemas e erros (6), uma esmagadora maioria dos entrevistados, 89%, que representa oito diretores, referiu estar completamente à vontade para com as suas incapacidades, isto é, não se sentem de certa forma desconfortáveis em assumir perante os outros que não sabem alguma coisa, quer seja competência técnica quer informação geral, “só torna as

pessoas reais, humanas e verdadeiras” (D2, masculino, 36 anos). Sentem-se confortáveis e não têm problemas nenhuns em demonstrar as dificuldades, pois é algo que os torna humanos e reais, “Sou muito humilde a esse ponto, se errei, assumo” (D8, feminino, 55 anos).

O facto de a maior parte se sentir bem com as suas dificuldades em frente aos colaboradores, demonstra alguma confiança para com a equipa, o que se reflete na opção de o diretor optar por reunir toda a equipa rumo à mesma solução, fator este que transpareceu nos resultados das categorias, pois 78%, sete diretores, explicaram que na maior parte das vezes opta por resolver os problemas conjuntamente com a equipa, ou seja, que quando surge algum problema o diretor tenta resolver, mas procura ajuda da equipa para analisar vários pontos de vista e opções, de modo a tomar uma decisão melhor e mais ponderada. Da mesma forma, quando erram, quando os planos e estratégias não correm como o previsto, também oito diretores, 78%, afirmou que assume a responsabilidade pelo erro, consciente das consequências da sua própria ação e 67%, seis diretores, tentam corrigir, dentro do possível, esse erro e as situações que esta gerou.

Aquando dos erros cometidos pelos diretores e a aprendizagem e resolução dos mesmos, 44% especificou que encara estas situações com abertura e vontade para aprender, quer seja com os colaboradores, chefia, clientes ou outros, descrevendo uma constante aprendizagem com cada erro, “falhar faz parte do processo. O problema não é da falha, o problema é nós falharmos e nos negarmos em que queremos corrigir o erro.” (D1, masculino, 40 anos). Enquanto que 78% procuram uma resolução conjunta, em equipa dos problemas, 33%, correspondente a três diretores, procuram resolver individualmente, ou seja, tenta o próprio diretor resolver sozinho os problemas, sem ter de pedir ajuda à equipa, “evito passar o problema, só no caso de eu não o conseguir resolver”; “O problema das lideranças e da nossa ação enquanto seres humanos é o medo da falha” (D1, masculino, 40 anos). De notar que estes 33%, ou seja, três diretores dos nove entrevistados, também referiram resolver os problemas em conjunto.

Quanto às incapacidades e dificuldades, oito diretores, 89%, referiram estar à vontade para com as suas incapacidades, no entanto três diretores, 33%, disseram não tolerar e não se sentirem bem e à vontade em demonstrar as suas dificuldades e incapacidades aos outros, por vergonha ou medo de que fossem vistos como despreparados e com menos competências do que os colaboradores. Sendo que quem referiu ser intolerante também referiu estar à vontade, o que demonstra uma certa parcialidade de situações, pois estes que referiram que ambas as situações ocorrem com eles, explicaram que embora demonstrem estar despreocupados com o facto de os outros perceberem as suas dificuldades, na verdade refletem-no para que os outros não pensem que além de ter dificuldades ainda se sente desconfortável, e no fundo ficam mesmo preocupados com o facto de terem errado ou demonstrado aos outros terem uma dificuldade ou incapacidade.

(7) Formações

Relativamente às formações (7), cinco diretores, 56% dos entrevistados, referiram que veem os ensinamentos e as formações dadas aos colaboradores como uma ferramenta para atualizarem a informação e eliminarem as dificuldades técnicas e essenciais à função. Posto isto, quatro dos nove entrevistados, ou seja 44%, referiu que é notória a existência de falta de informação e de conhecimentos técnicos de forma evidente na maior parte dos colaboradores, pois a maior parte, principalmente os mais jovens, acabaram por conseguir oportunidades nos hotéis e, mesmo sem formação, foram aceites pela energia e vontade em trabalhar, por representarem espírito jovem à equipa já com décadas de casa. Também 44%, reforçou que dão elevada importância e valorização às formações e ao impacto que a realização das mesmas tem nos colaboradores, no desempenho destes e no serviço que prestam. No entanto, num desabafo de um diretor que valoriza fortemente as

formações, “O nosso trabalho também passa por aí, em encontrar talento. (...) Acho que há muito poucas empresas hoteleiras e de restauração que querem perder tempo a dar formação, porque acham que efetivamente as pessoas não merecem essa valorização e esse apoio, porque provavelmente um ano ou dois mais tarde vai embora. E eu acho que nós temos de mudar um bocadinho esse chip e perceber que tudo aquilo que fazemos, contribui para formar as pessoas e trazer mais talento para o setor, é uma pegada positiva que deixamos numa visão mais macro.” (D2, masculino, 36 anos), e acrescentou ainda que hoje em dia se faz muito pouco pelos recursos humanos, o que depois dita a rotatividade dos mesmos.

Também três diretores (33%), embora não os mesmos, responderam que as formações são definidas com base em análises do desempenho dos colaboradores, um diretor (11%) referiu que são definidas com base em análises de resultados e processos, e um outro diretor (11%) disse que são definidas com base no diálogo com os colaboradores.

3.1.2. Motivação

Prosseguindo para o tema da motivação, esta está dividida pelas categorias: (1) Descrição das tarefas; (2) Execução das tarefas; (3) Condições de trabalho; (4) Objetivos e estratégias, como refletido na Tabela 5.

Tabela 5 - Categorias da Motivação- Diretores

Descrição das tarefas	N
Desafiantes	8
Rotineiras, repetitivas e monótonas	6
Execução das tarefas	N
Vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação	8
Sentimento de identificação, realização, empatia e adaptação à função	7
Predisposição e disponibilidade para fazerem mais	6
Falta de vontade, desmotivação e pouca ambição, apenas focados em cumprir as horas	5
Condições de trabalho	N
Progressão na carreira, valorização do pessoal, evolução e sucesso da equipa	6
Colaboradores trabalham por se sentirem bem, confortáveis e correspondidos	5
Boas condições de trabalho	3
Remuneração	
-Salário desajustado	7
-Salário justo	2
Infraestruturas	
-Boas infraestruturas	4
-Fragilidades estruturais	1
Rotatividade	
-Baixa rotatividade	5
-Alta rotatividade	3
Objetivos e estratégias	N

Reformulações tomadas em equipa	6
Planeamento de formações, melhoria contínua e incentivos	5
Estratégias para aumentar a motivação	
-Aumentar o foco, cooperação, team buildings e dinamismo	4
-Correção de problemas, inovação e modernização de processos	4
-Valorização monetária dos colaboradores	2
-Presença	1

(1) Descrição das tarefas

Relativamente à descrição das tarefas dos colaboradores (1), oito dos nove diretores, 89%, descreveram as tarefas a realizar no hotel como desafiantes, ou seja, que nunca são iguais, que não são monótonas, que todos os dias surgem situações novas com clientes diferentes, sob o qual é necessária uma adaptação a cada cliente, “não há dois dias iguais, há sempre situações novas. Estamos a falar de pessoas que têm de ter necessariamente alguma flexibilidade mental, mudar o chip constantemente consoante acontecem situações novas.” (D4, masculino, 46 anos). Sobre estas, seis, 67%, descreveram-nas como rotineiras e repetitivas por realizarem sempre as mesmas tarefas todos os dias, como uma check list igual a cada dia, sem propriamente espaço para alteração e contorno das mesmas. Resumindo, a maior parte dos diretores assumiu que as tarefas são maioritariamente desafiantes, devido à diversidade de acontecimentos e de clientes com que se deparam, contudo alguns referiram também o linear constante dessas mesmas tarefas, sendo que cinco diretores responderam que ambos os tipos de tarefas coexistem nos seus hotéis.

(2) Execução das tarefas

Relativamente à execução das tarefas (2), oito diretores, 89% referiram que os colaboradores dos hotéis que coordenam demonstram e executam as suas tarefas com vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação, sete, 78%, referiu que demonstram um sentimento de identificação, realização, empatia e adaptação para com as suas tarefas e função, o que acaba por denotar na longevidade e nos anos de casa destes. Especificamente, cito um diretor que referiu que embora seja de real importância que os colaboradores evidenciem vontade e predisposição, que o diretor tem um papel importantíssimo nessa atitude, explicando que “o líder também tem de ser a locomotiva, não pode ser a carruagem” (D1, masculino, 40 anos), e como “um barco que tem de ser puxado por todos” (D5, feminino, 59 anos).

Quanto à predisposição e disponibilidade para fazerem mais para além das tarefas base de cada colaborador, seis diretores, ou seja 67%, referiu ser notório no seu hotel. No entanto, cinco diretores, acusaram notarem falta de vontade, desmotivação e pouca ambição em alguns colaboradores, que apenas estão focados em cumprir as horas de trabalho que lhes competem e ir embora sem preocupação com pendentes. Sendo três destes diretores os mesmos que referiram notar predisposição para tal, pois estes referiram que há colaboradores que tanto se dispõem a executar tudo o que for necessário fazer, como um pleno colaborador de todo o hotel e não apenas de uma secção ou departamento, e que ao mesmo tempo no hotel há colaboradores que não veem o seu trabalho, função e oportunidade a longo prazo ou não é, de todo, o que mais lhes agrada elaborar, e portanto optam por apenas registar o ponto, realizar algumas tarefas dentro do horário e depois abandonarem anulando a hipótese de ficarem mais tempo para ajudarem o seguinte turno caso seja necessário.

(3) Condições de trabalho

Quanto às condições de trabalho (3), o fator mais notório e referido pelos entrevistados consistiu na progressão na carreira que o hotel apresenta, a valorização do pessoal, a evolução e o sucesso dos colaboradores, referido por seis diretores, 67%, em especificado pelo D9 em como presta atenção à disposição dos colaboradores, pelo D2, “gosto de dar oportunidades a quem realmente dá resultados, até mesmo acho que é um bom exemplo de motivação” (D2, masculino, 36 anos), e o reflexo de mudanças de visões nas passagens de um diretor para outro “esta nova administração veio valorizar os funcionários” (D9, feminino, 33 anos).

Quanto ao aspeto do hotel, também três diretores defenderam que o seu hotel apresenta boas condições de trabalho e que eles próprios se preocupam em garantir que os colaboradores têm todas as condições, ferramentas, infraestruturas e ambiente necessário para fomentar um ótimo desempenho, “Dou todas as condições de material, e eu não falho com nada, por isso as coisas têm que funcionar” (D8, feminino, 55 anos). O diretor do Hotel J, D9, explicou que as boas condições se refletem na quantidade de colaboradores novos e interessados em trabalhar no hotel. A par com estas informações, um diretor defendeu que para ele as condições de trabalho e do hotel condicionam pouco o trabalho dos colaboradores, que importa sim o que é feito por eles para impulsionarem a atividade e criar um ambiente ameno. Outro diretor disse o contrário, que para ele as condições de trabalho com que os colaboradores se deparam condicionam muito o desempenho dos colaboradores, como o “salário auferido face ao trabalho exigido e o ambiente de trabalho” (D7, masculino, 37 anos), podendo mesmo estar diretamente ligado com a produtividade destes.

Sobre a remuneração, fator fortemente condicionador da estabilidade e continuidade de um indivíduo, “vivemos num quadro de conjuntura” (D7, masculino, 37 anos), sete diretores, 78%, considera que o salário dos colaboradores não está enquadrado nem ajustado face ao que é realmente feito, ao que é exigido, ou seja, que lhes é exigido demasiado esforço, tempo e dedicação e lhes é pago o mínimo, “O problema não é a remuneração, o problema são os impostos, ou seja, a carga fiscal. (...) As empresas fazem um esforço brutal para darem mais e eu contra mim falo” (D1, masculino, 40 anos). O que muitas vezes acaba por condicionar a permanência dos colaboradores, que acabam por a longo prazo procurar melhores oportunidades com melhores condições de trabalho, que seja melhor pago e que consigam ter tempo verdadeiramente disponível fora do trabalho, com tempos de descanso mínimos e necessários. O diretor do Hotel I, D8, refere que os colaboradores precisam de mais gratificações e que, para contornar o desajuste salarial, no hotel dele tentam compensar com seguros de saúde e troca de vouchers, e o diretor do Hotel B, D2, defende que a produtividade deveria estar associada à remuneração, para recompensar os indivíduos que apresentem um esforço elevado.

Quanto à rotatividade hoteleira, cinco entrevistados, 56%, referiram que no hotel não se deparam com uma vincada rotatividade de colaboradores, mas sim uma agradável permanência a longo prazo. No entanto, ainda 33%, ou seja, três diretores, relataram que encaram uma alta rotatividade do pessoal, principalmente dos colaboradores mais novos, que acabam por ficar pouco tempo e sair a curto prazo por melhores oportunidades ou por deixarem de se interessar pela área ou função. Com um impacto notório, é referido ainda a falta de pessoas interessadas em trabalhar na área, principalmente por questões de salários não atrativos, folgas e momentos de descanso insuficientes aos olhos de quem compara com outras empresas ou setores, “pouca mão de obra para trabalhar, e então é muito difícil oferecer standard de serviços” (D1, masculino, 40 anos).

(4) Objetivos e estratégias

Seguindo para a categoria relativa aos objetivos e estratégias, seis dos nove diretores entrevistados (67%) referiu que opta maioritariamente por reformular os planos em equipa para garantir o consentimento e conformidade total para que os processos, de facto, ocorram como previsto, tendo toda a equipa voltada para o mesmo e consciente dos prazos. Citando um diretor que referiu que tem maioritariamente “objetivos qualitativos que são impostos de forma a trabalharmos para os conseguirmos atingir (...) fundamentos que servem para medir a satisfação do cliente” (D9, feminino, 33 anos). Desta forma, cinco diretores, 56%, referiu que um dos objetivos passa pelo planeamento de mais formações para os colaboradores, como aposta no conhecimento e na melhoria contínua, assim como a definição de prémios, incentivos e planos de valorização efetiva pelo cumprimento bem-sucedido do definido, “É necessária satisfação e motivação dos colaboradores para realizarem um bom trabalho” (D9, feminino, 33 anos).

De forma a acompanhar e equacionar cada passo, quatro diretores (44%) respondeu que tem como estratégia efetuar correções aos problemas, dando resposta aos clientes, apostar na inovação e modernização dos processos, sendo que dois diretores (22%) estão a tentar aumentar as compensações, os salários e os prémios de produtividade e desempenho para que os colaboradores se sintam mais valorizados, optem por permanecer no hotel e para conseqüentemente diminuir a rotatividade. Por fim, um diretor (11%) respondeu que pretende estar mais tempo com os colaboradores, mais presente na elaboração das tarefas destes, de modo a poder conhecer melhor o modo de trabalho de cada um, capacidades, dificuldades e necessidades.

3.1.3. Desempenho e CCO

Ainda quanto à análise da categorização definida para as informações recolhidas das entrevistas dos diretores, mas relativa ao desempenho, esta está dividida pelas categorias: (1) Cumprimento dos objetivos; (2) Pontualidade e assiduidade; (3) Participação e partilha de opiniões; (4) Entajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor; (5) Reação do líder/diretor; (6) Sistema de recompensas; e (7) Desempenho da função, possível de verificar pela tabela que se segue abaixo, Tabela 6.

Tabela 6 - Categorias do Desempenho - Diretores

Cumprimento dos objetivos	N
Cumprimento geral dos objetivos	5
Avaliação dos colaboradores, retificação, análise e controlo	4
Pontualidade e assiduidade	N
Sem faltas e atrasos	8
Antecedência	2
Participação e partilha de opiniões	N
Possibilidade de partilha de ideias, opiniões e sugestões construtivas	7
Brainstormings	3
Inibição de partilha de opiniões	2
Entajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor	N
Boa relação e respeito entre colegas	9

União, cooperação, entreaajuda, espírito de grupo e trabalho em equipa	7
Polivalência e disponibilidade	5
Apoio do diretor	4
Reação do líder/diretor	N
Bom desempenho	
-Elogiar e parabenizar	5
Mau desempenho	
-Chamada de atenção	3
-Corrigir e criticar erros	3
Sistema de recompensas	N
Não têm sistema de recompensas	5
Têm sistema de recompensas	4
Previsão/a implementar	2
Desempenho da função	N
Ótimo desempenho	3
Eficiência e eficácia	
-Total Eficiência e eficácia	4
-Parcial e diminuta eficiência e eficácia	2

(1) Cumprimento dos objetivos

Relativamente ao cumprimento dos objetivos, cinco diretores, 56%, falaram sobre o notório cumprimento dos objetivos definidos que verificam no hotel, sendo que consoante cada procedimento e resultado, quatro destes cinco, 44%, procedem à elaboração de uma avaliação aos colaboradores, ao trabalho destes, de modo a poderem retificar o que foi feito e manter a análise e controlo delineado.

(2) Pontualidade e assiduidade

No geral, é clara a pontualidade e a assiduidade dos colaboradores, pois oito dos nove diretores entrevistados, ou seja 89%, referiu que não tem problemas de disciplina, que não regista atrasos nem faltas de nenhum colaborador, descrevendo-os como cumpridores e conscientes das suas responsabilidades.

É acrescentado por dois destes, 22%, que ainda que além do cumprimento do horário, os colaboradores chegam ao trabalho sempre com alguma antecedência de modo a preparar com calma as suas tarefas, poderem percorrer todo o hotel e perceberem o estado em que se encontra e com essa visão geral conseguirem organizar melhor as prioridades para o turno que lhes compete, como resolver problemas urgentes ou ir ajudar algum departamento que se encontra com uma maior afluência de clientes, por exemplo um rececionista ajudar os colaboradores do restaurante e bar a atender os clientes.

(3) Participação e partilha de opiniões

O sentimento de conforto no local de trabalho condiciona a predisposição com que os colaboradores abordam os assuntos mais importantes e mesmo os comentam, do qual recolhemos dos dados que sete diretores (78%) referiu que existe no hotel a possibilidade de os colaboradores partilharem ideias, opiniões e sugestões, desde que construtivas e úteis. Agregado a este processo,

três (33%) informaram que têm por hábito reunir toda a equipa para realizar brainstormings para obterem uma maior variedade de ideias e sugestões. Contudo, dois diretores (22%) referiram que notam uma certa inibição de alguns dos colaboradores em partilharem as suas opiniões por receio de perderem os seus postos de trabalho, caso considerem a ideia como insignificante, péssima ou redutora, e, portanto, optam por não comentar nem darem o seu parecer da situação, limitando-se a aceitarem tudo o que é dito pelos outros.

(4) Entreaajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor

Acerca da entreaajuda, cooperação e relação entre todos os elementos do hotel, todos os diretores, ou seja, os nove, 100%, disseram que há uma boa relação e respeito entre colegas, e 78%, ou seja sete destes, referiu que há uma forte união, cooperação, entreaajuda, espírito de grupo e trabalho em equipa, o que flui nos resultados e visão dos clientes sobre o funcionamento e ambiente interno. Citado de uma entrevista, “O que leva um fuzileiro a ir à guerra não tem nada haver com o país ou com a marca, ou com o salário. O que leva o tipo a ir para a frente de batalha é uma coisa muito simples, é dar a vida pelo outro, uma coisa muito simples, é saber que o outro também dá a vida por mim. É ir à ajuda, é sentir a ajuda. É aí que se mede o espírito de grupo.” (D1, masculino, 40 anos), o que descreve que o sentimento de apoio na equipa e de que se for preciso o outro vai estar ao lado para ajudar, faz com que os colaboradores se sintam com coragem e capacidade para encarar cada problema e cliente com garra e confiança. Ainda cinco diretores (56%) abordaram que os colaboradores são polivalentes nas suas funções e que, portanto, estão capazes e demonstram-se disponíveis para realizarem tarefas de outras secções. Referido por quatro entrevistados (44%) explicaram que eles próprios, enquanto diretores, dão o seu apoio a cada secção e ajudam também no que for preciso.

(5) Reação do líder/diretor

Perante um bom desempenho, cinco diretores referiram que elogiam, parabenizam e ficam orgulhosos quando os colaboradores são bem-sucedidos e demonstram um bom esforço e reais resultados. Perante um mau desempenho, 33% dos diretores optam por chamar à atenção, conversar sobre o assunto e perceber as causas dos resultados indesejados, 33% procuram corrigir os erros e criticam o realizado pelos subordinados.

(6) Sistema de recompensas

Não só na hotelaria, mas em geral nas empresas, procuram implementar planos de melhoria e que cativem a uma maior motivação dos colaboradores. No entanto, nem sempre é de processo facilitado proceder a tal implementação, pois a existência de um sistema de recompensas advém dos lucros, isto é, de parte dos lucros mensais ou anuais que são canalizados para distribuir por todos os colaboradores ou pelos que mais se destacaram.

Contudo, na hotelaria os horários são rotativos, sem tempo de saída e apenas de entrada e muitas vezes com poucas folgas para os colaboradores. Assim há funcionamentos internos que procuram valorizar e recompensar os indivíduos pelo seu esforço e trabalho árduo, e, dos hotéis entrevistados, cinco diretores, 56%, responderam que não têm nenhum sistema de recompensas no hotel, por incapacidade financeira, embora gostassem de conseguir distribuir incentivos monetários pela equipa.

Destes cinco, dois (22%) disseram que apesar de não tem um sistema de recompensas neste momento, que já o têm planificado e previsto e tencionam implementar brevemente, “esperamos poder implementar ao máximo, porque infelizmente os custos deste ano são maiores do que os lucros, mas temos isso de forma a vir a ser implementado” (D9, feminino, 33 anos). Complementando,

quatro diretores, 44%, responderam que têm um sistema de recompensas no hotel e que valorizam fortemente o empenho e desempenho dos colaboradores. Em suma, do total dos entrevistados, a maior parte não tem sistema de recompensas, embora ainda uma grande parte o tenha implementado. Os diretores do Hotel F, D5, e do Hotel J, D9, que referiram que embora não tenham um sistema que funcione neste sentido, procuram, de alguma forma, beneficiar e compensar os melhores, e apenas os melhores, com prêmios de desempenho alternativos e pontuais, como vouchers para utilizarem no hotel, no restaurante.

(7) Desempenho da função

Quanto ao desempenho das funções dos colaboradores, três diretores descreveram o ótimo desempenho tido pelos colaboradores, como referido nas categorias anteriores, desempenho este que, quanto à eficiência e à eficácia destes, quatro diretores relataram-na como sendo total, vista no comportamento de todos os colaboradores, e dois relataram-na como sendo parcial, não refletida nos atos de todos os colaboradores, “o importante é a forma como nós agimos perante os desafios, perante cada situação e continuamos a dar o máximo para fazer melhor o nosso trabalho” (D1, masculino, 40 anos). Ou seja, na maioria, 44% afirma que os colaboradores são totalmente eficazes e eficientes em qualquer situação com que se deparam no hotel, e uma pequena parte, 22%, disseram que, embora se notem evidências de eficiência e eficácia no desempenho dos colaboradores, esta é só em alguns colaboradores, numa pequena parte deles, e que os restantes se limitam a cumprir os mínimos exigidos.

3.1.4. Clientes/Qualidade do Serviço

Para finalizar, agregado à Tabela 7, apresenta-se a análise da categorização definida para as informações recolhidas das entrevistas dos diretores, que recaem sobre os clientes e a qualidade do serviço. Esta está dividida pelas categorias: (1) Perceção dos clientes; (2) Livro de reclamações e do elogio.

Tabela 7 - Categorias da Qualidade do Serviço - Diretores

Perceção dos clientes	N
Proximidade e acompanhamento da opinião do cliente	4
Expectativa e fidelização do cliente	4
Satisfação	
-Cliente satisfeito, boa impressão e feedback positivo	6
-Parcialmente insatisfeitos	1
Classificações/avaliações/comentários online	
-Booking	6
-TripAdvisor	4
-Questionários internos	2
Livro de reclamações e do elogio	N
(Ir)relevância do livro físico e impacto dos comentários online	7
Contorno à escrita no livro, recompensação face à insatisfação	4

Livro de reclamações	
-Nunca foi usado	3
-Raramente usado	2
-Usado algumas vezes	2

(1) Percepção dos clientes

Relativamente à percepção dos clientes, a categoria mais evidente consiste na proximidade e acompanhamento da opinião do cliente, referida por quatro diretores, o correspondente a 44%, que abordaram que nos seus hotéis há uma preocupação constante pelo que é dito pelos sobre o hotel e que tentam verdadeiramente arranjar soluções para diminuir os aspetos negativos referidos pelos clientes, do ponto de vista de quem recebe diretamente o serviço, “Precisamos de resultados e que os clientes estejam satisfeitos com o trabalho dos nossos colaboradores” (D9, feminino, 33 anos). Acompanhamento este de modo a perceberem quais poderão ser as expectativas dos clientes e conseguirem corresponder ao máximo, pois tanto melhor será a satisfação do cliente quanto mais o hotel corresponder às expectativas, como referido na revisão da literatura, quatro diretores, 44%, responderam que estão fortemente focados em corresponder às expectativas dos clientes e com isso conseguirem também conquistar pela satisfação e fidelizar clientes, “um fator decisivo na nossa organização: é a simpatia, o desempenho, e a forma como lidamos com os clientes.” (D4, masculino, 46 anos).

Desde aquilo que é feito no hotel no sentido de deixar o cliente satisfeito até este ficar realmente satisfeito e considerar que recebeu um ótimo serviço, há todo um processo necessário, e neste sentido seis diretores, ou seja 67%, explicou que têm tido respostas positivas por parte dos clientes, ou seja, feedback positivo, comentários de satisfação e o reconhecimento de que ficaram com uma boa impressão e percepção da qualidade do serviço que receberam, “Se eu tiver clientes agradados, eles vão gastar mais dinheiro, as equipas vão estar mais tranquilas, e os *stakeholders* vão ficar satisfeitos com o dinheiro a entrar” (D2, masculino, 36 anos). No entanto, é claro que nem todos os clientes ficam satisfeitos e apenas um diretor, 11%, referiu que embora note uma grande satisfação, parte dos seus clientes saem do hotel insatisfeitos.

Um aspeto muito referido foi também a importância que os hotéis atribuem, hoje em dia, às classificações e avaliações que os clientes deixam nos sites online, agregado aos comentários publicados pelos mesmos nas plataformas. Notou-se que dois sites de reservas online de hotéis foram os mais destacados enquanto sites consultados pelos diretores para acompanharem a perspetiva, percepção e feedback dos clientes após experienciarem a estadia e os serviços disponibilizados pelos hotéis, sendo eles o Booking.com e o TripAdvisor, “uma das ferramentas que temos utilizado são as métricas, quer a Booking quer o TripAdvisor” (D9, feminino, 33 anos), dito por seis (67%) e quatro (44%) diretores respetivamente, “No Booking podemos ver todo o tipo de comentários” (D5, feminino, 59 anos), “damos atenção aos comentários que estão online, como o Booking e o TripAdvisor, e dá para ver a diferença de clientes” (D6, masculino, 32 anos). Estas plataformas serão abordadas e analisadas mais à frente. Ainda que aliados aos comentários online, há ainda dois diretores, 22%, que opta também por distribuir questionários internos aos colaboradores no fim da estadia, para conseguirem perceber diretamente a percepção dos clientes. Apenas um diretor, 11%, referiu que têm implementado no hotel ISO de qualidade de modo a garantir a correspondência e credibilidade dos serviços que prestam. Portanto, no geral os diretores concluíram que os seus

clientes saem, na maior parte das vezes, satisfeitos “os clientes costumam ficar satisfeitos com os funcionários, com os clientes, na questão das medidas de segurança.” (D8, feminino, 55 anos).

(2) Livro de reclamações e do elogio

É um facto que atualmente se estão a desmaterializar muitas componentes básicas dos processos das empresas, passando a funcionar tudo com base nos processos virtuais e online, e um dos aspetos mais impactantes das entrevistas realizadas aos diretores concerne na irrelevância elevada dada aos livros do elogio e de reclamações no seu estado físico, e que cada vez mais os comentários online revelam uma maior importância na visão e conselhos que uns clientes deixam para outros possíveis clientes, informando como foi a estadia que usufruíram no hotel em causa, e seguidamente outros indivíduos interessados nesse hotel acabam por basear a sua escolha em reservar consoante os comentários que veem nos sites publicados por outros clientes. Este tem sido um aspeto ditador tanto da publicidade como do poder do passa a palavra, e assim sete diretores (78%) clarificaram que hoje em dia já não prestam muita atenção aos assuntos escritos no livro de reclamações com o peso e preocupação que lhes atribuíam há uns anos, pois consideram que o impacto de um comentário online é muito maior do que um comentário escrito no livro de reclamações, pois o que é escrito no livro de reclamações acaba por ficar em parte abafado, pois a maior parte dos comentários não leva um seguimento até ao fim por ser um processo muito moroso e implicar ao cliente muito mais do que um mero momento de partilha de opinião, enquanto que um comentário online é visto por imensas pessoas, e que qualquer pessoa tem acesso aos comentários deixados por outros indivíduos, e portanto basta um comentário negativo para ficar registado nessas plataformas online e condicionar as escolhas do possível cliente.

Quando um cliente pede para escrever no livro de reclamações, o hotel não pode impedir que este escreva se assim o pretender. No entanto, são utilizados vários meios para contornar o cliente a escrever no livro, estratégia essa utilizada por quatro diretores (44%), que especificaram que optam pelo diálogo com o cliente de modo a perceberem primeiro o porquê de querer escrever no livro e seguidamente tentar solucionar recompensando o cliente de alguma forma face a sua insatisfação, como oferecerem-lhe mais uma noite de estadia, uma refeição grátis no restaurante do hotel ou mesmo efetuar a mudança de quarto para um que apresente as condições pretendidas inicialmente pelo cliente, “tem de haver o cuidado de o cliente sentir que se preocupam com a reclamação dele” (D2, masculino, 36 anos).

3.2. Análise das entrevistas aos Colaboradores

Prosseguindo, apresenta-se neste ponto a análise dos dados recolhidos das entrevistas realizadas aos quarenta e um colaboradores, análise esta elaborada consoante as categorias obtidas na recolha e consoante as informações partilhadas pelos entrevistados.

Reporta-se para o Anexo 16 e o Anexo 17, no qual as categorias e subcategorias totais e a dispersão das mesmas se encontra. Neste ponto, 4.2., encontram-se as informações compactas, sendo que é possível observá-las em agregado no anexo referido, tal como explicado anteriormente para a análise dos diretores.

No suprasumo da análise de conteúdo, os temas são os mesmos para os diretores e para os colaboradores, ou seja, Liderança, Motivação, Desempenho e Clientes/Qualidade do Serviço. Também as categorias se mantêm, apenas com alguma variação das subcategorias decorrentes das diferentes perspetivas dos colaboradores entrevistados.

3.2.1. Liderança

Quanto ao tema da Liderança, este está dividido pelas categorias: (1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor; (2) Feedback aos colaboradores; (3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros; Características do líder/diretor – Forças (4) e fraquezas (5); (6) Resolução de problemas e erros; e (7) Formações, como descrito na seguinte, Tabela 8.

Tabela 8 - Categorias da Liderança - Colaboradores

Presença, apoio, liderança e suporte do diretor	N
Presença, preocupação e proximidade	30
Ajuda, ensina, exemplifica e participa nas tarefas	29
Transmite confiança e respeito	26
Aceitação das opiniões	26
Confronto das opiniões	22
Feedback aos colaboradores	N
Comentários e feedback regular	28
Chama ao escritório, individualmente	17
Briefings/Reuniões matinais	13
Fontal, partilha em público	11
Reconhecimento pelo trabalho dos outros	N
Orgulho, elogia, parabeniza e agradece	21
Partilha com todos	12
Características do líder/diretor - Forças	N
Motivador, seguro, coragem, confiante, decidido, capacidade de trabalho	15
Boa liderança, presença, proximidade, preocupação	13
Persistência, determinação e dedicação	13
Características do líder/diretor - Fraquezas	N
Arrogância, orgulho e teimosia	8
Autoritário, impulsivo, frontalidade	7
Comunicação, reservado	5
Resolução de problemas e erros	N
Abertura para pedir ajuda e aprender com os outros	29
Ouve as outras opiniões e partilha a sua opinião	24
Assume a responsabilidade pelos erros	20
Consenso conjunto com a equipa	17
Nunca viram errar, não demonstra nem assume o erro	13
Desconforto, revolta pela falha pessoal	8
Formações	N
Observação e diálogo do diretor	11
Reduzir as dificuldades e aumentar as capacidades	8

Sugeridas pelos colaboradores e chefias	8
Necessário maior investimento	6

(1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor

Relativamente à presença, apoio, liderança e suporte do diretor (1), é notório o fator mais referido pelos colaboradores, sendo ela a presença, preocupação e proximidade constante dos diretores juntos dos colaboradores, “está mais no contacto com o cliente, no front office” (C27, feminino, 23 anos), 73% dos entrevistados, ou seja, 30 colaboradores responderam que os seus diretores estão constantemente presentes no dia a dia de forma a conseguirem acompanhar os procedimentos e acontecimentos em cada secção, especificando “Ele participa muito connosco, fala connosco diariamente para perceber se está tudo bem, preocupado para saber se temos algum problema e tão rápido o resolve connosco. Mostra sempre a preocupação” (C5, feminino, 19 anos). Alguns reforçaram mesmo o facto de ser rotina e prioridade nas tarefas dos diretores passar logo de manhã em todas as secções para garantir que tudo está a postos para iniciar o dia e receber os clientes da melhor forma. Citando alguns colaboradores, “Ele diariamente também passa por todas as secções normalmente, para ter contacto com as equipas de cada departamento e isso é importante, acho que é importante. É importante ele ter essa vontade e as pessoas sentirem que ele está presente e que está atento.” (C3, masculino, 40 anos),” Uma participação muito ativa em todos os setores, (...) está mesmo na ação e não em back office” (C25, feminino, 40 anos),” está muito no terreno, presente, e isso também acaba por nos motivar” (C26, masculino, 31 anos).

O segundo fator mais abordado, referido por 29 entrevistados, ou seja 71%, foi a ajuda a que os diretores se dispõem, de forma a ensinarem como devem realizar cada tarefa, exemplificarem eles próprios e participarem nas tarefas dos colaboradores mesmo no front office com os clientes, “intervêm de forma proativa a título diário (...) garante o acompanhamento dos mesmos, a título de exemplo” (C30, masculino, 37 anos) com o objetivo de obter vantagem na aprendizagem e correção direta dos pormenores dos comportamentos dos colaboradores, segundo alguns dos entrevistados, “o diretor planeia as tarefas e distribui-as, verifica como estamos a nível de ocupação e como pode ajudar” (C31, feminino, 25 anos), “É daquelas diretoras que não têm medo (...) arregaça as mangas (...) faz tudo”(C17, feminino, 25 anos).

Qualquer ensinamento partilhado pelos diretores foi visto em muito boa consideração pelos colaboradores, sendo que esta preocupação dos primeiros para com os segundos reflete uma atitude de bom senso e incentivo, transmitindo confiança e respeito entre eles “tendo a nossa direção o cuidado de perceber as dificuldades de cada equipa e ouvir cada elemento e retificar situações quando necessário” (C30, masculino, 37 anos). A alta percentagem no tópico relativo à presença e à ajuda refletem-se no tópico da transmissão de confiança, respeito, tranquilidade, positividade e motivação, com 63% entrevistados, 26 colaboradores, a consentir que se deparavam com uma postura respeitadora e de confiança dos seus diretores para com eles, citando “Existe esse nível de confiança, assim como existe a confiança e abertura para dizer que não estão a funcionar e reverter algumas situações” (C29, feminino, 42 anos).

Também 26 colaboradores (63%) referiram que o seu diretor aceita as opiniões dos outros de bom grado, que procuram saber qual a opinião dos colaboradores aquando da execução das tarefas, o facto de o diretor “tentar entender o nosso ponto de vista e explicar o dele. É sempre bom ouvir críticas construtivas para o nosso crescimento profissional com o diretor” (C32, feminino, 28 anos). A par com a aceitação, 22 colaboradores (54%) especificaram que embora o diretor aceite as

opiniões, procura sempre perceber os motivos, as justificações para dadas as opiniões alheias, portanto há todo um confronto de ideias e opiniões para que o diretor perceba as razões dos colaboradores e poder aceitar efetivamente ou não dada opinião, citando um colaborador, “Analisa a crítica/opinião e verifica a melhor forma de proceder com a questão” (C30, masculino, 37 anos).

(2) Feedback aos colaboradores

Relativamente ao feedback dado pelo diretor aos colaboradores (2), a maioria dos entrevistados, 68%, ou seja, 28 colaboradores, consentiu que o seu diretor partilha as suas opiniões, o seu feedback com os colaboradores acerca da prestação destes regularmente. Sendo que quanto à regularidade, 13 colaboradores (32%) explicaram que nos seus hotéis ocorre todas as manhãs um briefing, uma reunião entre colaboradores e chefias ou só chefias, para partilharem o feedback entre eles sobre o funcionamento e comportamento de cada colaborador.

Especificando a forma como o diretor dá o seu feedback, 41%, 17 colaboradores, referiu que o seu diretor opta por dar individualmente e chamando ao escritório, explicando que “ele tenta falar e corrigir a pessoa. (...) elogiar elogia à frente, mas para chamar à atenção é individualmente, à parte” (C25, feminino, 40 anos). Contrariamente, 11 colaboradores responderam que o diretor opta por ser frontal ao dar o feedback e chega a partilhar em público, quer à frente da equipa quer de clientes, pois “Se a pessoa estiver sozinha, ela repreende na hora, senão diz para passar no gabinete para lhe dar uma palavrinha” (C17, feminino, 25 anos). No entanto, há ainda quem refira a complexidade do atendimento ao cliente e as condicionantes no estado do colaborador, “ele pensa que somos apenas colaboradores e que estamos ali para trabalhar. Num dia a gente está triste, não podemos, porque a gente está a trabalhar e temos de estar contentes, temos de estar a sorrir. (...) só pensam que nós somos colaboradores, nem sempre é bom” (C7, masculino, 20 anos).

(3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros

Relativamente ao reconhecimento pelo trabalho dos outros (3), 51%, isto é, 21 colaboradores, disseram que os seus diretores demonstram orgulho perante o trabalho bem executado e que elogiam sem problemas cada indivíduo quando de facto o merece, acrescido de agradecimentos e parabenizações, comprovando com uma resposta de um colaborador na entrevista, ”Fica agradado quando sente que a equipa está a corresponder (...) acaba por confiar mais em nós, nos delegar ainda mais algumas tarefas de mais responsabilidade, portanto acaba por nos pôr um bocadinho mais à prova” (C15, masculino, 46 anos), e ainda revelam a importância de um agradecimento, “é de nos motivar mais um agradecimento, para mim basta um agradecimento (...) amanhã já venho mais contente do que vim hoje (...) toda a gente fica contente se houver um prémio monetário, mas acho que isso depois no final muitas pessoas se vão aproveitar para fazer as coisas por valor monetário, acho que um agradecimento, para mim, é muito melhor, faz-nos dizer “vou trabalhar mais amanhã” e acho que isso nos faz ser melhores” (C7, masculino, 20 anos).

Este reconhecimento é partilhado com toda a equipa, segundo 12 entrevistados (29%), momento no qual o diretor demonstra o contentamento não individualmente com o colaborador em causa, mas sim refletindo para toda a equipa, citando “quando as situações são encaradas com rigor e profissionalismo são recompensados quer pela direção quer pela chefia com a individualização e congratular as pessoas para personalizar e incentivar ao desempenho” (C30, masculino, 37 anos).

(4) Características do líder/diretor – Forças

Relativamente às características do líder/diretor, começando pelas que foram descritas como forças e pontos mais favoráveis (4), a mais evidente foi referida por 15 entrevistados (37%). Estas referiram que consideram o diretor uma pessoa muito motivadora, segura das suas ideias, confiante

para com as suas capacidades de trabalho, decidido e com coragem para encarar os obstáculos, e que inspira confiança e motivação para que os colaboradores também enfrentem os obstáculos contando as suas experiências à equipa, “já aprendeu muito com os erros e conta-me, várias histórias em que cometeu vários erros, pronto em que se arrependeu, mas que tenta mudar a sua maneira de ser” (C1, masculino, 30 anos).

O segundo tópico mais abordado, 32%, ou seja, 13 entrevistados, consiste em os colaboradores descreverem os diretores como bons líderes, com capacidade para guiar a equipa, como pessoas presentes, próximas e preocupadas com cada elemento do hotel, “A componente relação-colaborador-direção (...) a proximidade, a presença, o trato com o cliente e a gestão de conflitos” (C18, masculino, 36 anos). Também 13 (32%) colaboradores caracterizaram os seus líderes como persistentes, focados, aplicados, determinados, empenhados, dedicados, empenhos, audazes e com brio.

(5) Características do líder/diretor – Fraquezas

A característica mais notória trata-se da arrogância, 8 colaboradores (20%) descreveram o diretor como arrogante para com os outros, ser irónico para com os comportamentos e capacidades dos outros, extremamente orgulhoso e teimoso, o que implicava no confronto de ideias e aceitação de opiniões dos outros, pois para muitas pessoas “é chato trabalhar com pessoas assim” (C1, masculino, 30 anos), Citando um colaborador que respondeu que abordou os casos em que se verifica o contrário, em que o diretor “consegue deixar um pouco o orgulho e a personalidade de lado e falar connosco como seres humanos” (C7, masculino, 20 anos).

Seguidamente, 12% descreveram o seu líder como frontal, autoritário na execução das tarefas, que funciona muito com base em ordens, que não cede facilmente e que atua por impulso, impulsividade essa que leva a muitas vezes não medir as palavras e causar um impacto negativo nos seus seguidores. “Para ele está tudo bem, mas se calhar não está assim tudo bem, mas eu acho que também ele não tenta reduzir essas fraquezas, ele é assim” (C2, feminino, 22 anos). Contrariamente a esta vertente mais rígida do diretor, 4 entrevistados (10%) descreveram o seu diretor como liberal a um ponto em que acaba por não conseguir ter o controlo da equipa e por ter dificuldade em perceber o limite e esgotamento dos colaboradores, devido ao facto de o diretor “não saber como os motivar” (C38, masculino, 31 anos).

O terceiro ponto mais especificado consiste na comunicação do diretor, 5 colaboradores (12%) descreveram o diretor como uma pessoa reservada e não muito comunicativa com a equipa, explicando que precisavam de outras atitudes mais atenciosas por parte do diretor “É passar mais detalhes, mais pormenores. Era importante para as pessoas até para se sentirem mais tidas em consideração” (C4, feminino, 39 anos).

(6) Resolução de problemas e erros

Relativamente à resolução de problemas e erros (6), a grande maioria, 71%, ou seja 29 entrevistados, respondeu que os diretores têm uma grande abertura para pedirem ajuda aos colaboradores e para aprenderem com eles sem se sentirem desconfortáveis, desvalorizados ou em constrangimento, passo a citar alguns dos testemunhos dos colaboradores, “ele não tem problema em que seja um elemento inferior a ele que lhe ensine como é que algo funciona ou se interpreta” (C3, masculino, 40 anos), “não fica ofendida, ainda agradece quando lhe explicam”, (c40, 2.8):”é uma pessoa muito aberta e completamente com vontade de aprender com todos. Todos não sabemos tudo e, portanto, resta-nos ser humildes para o encarar, aceitar, admitir e aprender com os outros” (C17, feminino, 25 anos). No entanto, o medo de falhar é constante em alguns diretores, ao qual 20% dos

colaboradores, ou seja, 8 entrevistados, descrevem que o seu diretor se sente desconfortável quando erra principalmente quando é refletido para os outros, acumulando uma revolta e descontentamento pela falha pessoal. Um colaborador detalhou mais sobre este tema, “Eu acho que isso é desconfortável para qualquer pessoa, ninguém gosta de errar, mas não nunca o senti a tentar omitir ou a relativizar o valor do erro.”, (C23, feminino, 32 anos), “Existe sempre um certo desconforto. (...) não o transparece” (C22, feminino, 34 anos).

O segundo ponto mais abordado, 59%, aborda o facto de o diretor ouvir as opiniões dos colaboradores e mesmo da chefia, partilhando igualmente a opinião do próprio. Contudo, 3 colaboradores (7%) referiram que o diretor impõe regras e que não aceita outras opiniões.

Quase metade dos entrevistados, 20 colaboradores (49%) explicou que o seu líder assume a responsabilidade pelos erros sem qualquer problema e encara qualquer situação delicada ou complexa que puder surgir, embora em alguns momentos seja mais notório o desagrado do diretor perante tal situação, “não gosta nada de errar e então é capaz de ficar um bocado mais chateado e furioso” (C1, masculino, 30 anos). Contudo, a maior parte dos colaboradores explica que “todos temos confiança uns com os outros para assumir o erro caso isso aconteça” (C32, feminino, 28 anos). Ainda quanto aos erros, 13 colaboradores (32%) responderam que nunca viram o diretor errar, porque este não demonstra nem assume tal situação, de modo a evitar demonstrar as suas fragilidades e individualmente consegue dar a volta aos problemas, situações e pessoas, sobre o qual alguns colaboradores desculpam dizendo que é o diretor e, portanto, “Não tem que dar justificação” quando erra (C39, masculino, 40 anos) e que por vezes “Ela não atua, ela tenta fugir ao assunto. (...) Ela tenta mudar de assunto” (C19, feminino, 46 anos).

O tópico seguinte reflete a vertente coletiva praticada nas equipas dos hotéis, pois 17 colaboradores (41%) esclareceu que no seu hotel optam por partilhar as opiniões e chegar a um consenso conjunto que esteja de acordo com a maioria da equipa, citando “Tentamos chegar a um consenso, nunca fazemos nada sem estarmos de acordo ou que ajude numa opinião que agrada a todos” (C5, feminino, 19 anos), “a base é o diálogo” (C15, masculino, 46 anos).

(7) Formações

Relativamente às formações (7), 11 colaboradores (27%) referiram que os seus diretores se baseiam na observação e no diálogo com eles para perceberem de facto que competências ainda devem ser limadas, quais as vertentes mais urgentes que o colaborador tem de obter mais conhecimento e de seguida preparar as formações necessárias para colmatar essas dificuldades técnicas, o diretor “tenta perceber quais são (as dificuldades), ajuda a ultrapassá-las e encoraja a pessoa.” (C34, feminino, 35 anos). É especificado por 8 colaboradores (20%) que as formações são realizadas com o objetivo de reduzir as dificuldades técnicas com que um colaborador se depara numa vertente, a fim de aumentar as capacidades técnicas, “technical skills”, e contribuir para a prestação de um melhor serviço.

Uma parte das formações são sugeridas não pelos colaboradores nem com base na observação do diretor, mas sim pela chefia, que está em grande parte no terreno mais tempo do que o diretor e com um contacto mais direto. Face a este cenário, 8 colaboradores (20%) referiu que no seu hotel as formações são fruto da observação e acompanhamento da chefia, e que depois esta transmite ao diretor as estratégias e ferramentas necessárias para cada colaborador, sendo que alguns colaboradores referiram que “Os recursos humanos é que informam das formações. Costumamos ter mais no inverno, no verão não tanto” (C19, feminino, 46 anos) visto ser mais flexível quando há menos fluxo no hotel.

Sabemos que investir nos RH requer valores avultados, pelo que não basta ser necessário realizar formações, é preciso investir para que tal se realize e 15% dos entrevistados, ou seja 6 colaboradores, referiram que no seu hotel não verificam a ocorrência das formações que consideram necessárias, e portanto afirmaram que deveria haver um maior investimento nesse parâmetro, principalmente em formações internas, que se refletem na sua grande parte não tão dispendiosas, especificando “deviam investir num teambuilding ou em formações. (...) Se nos ensinarem um bocadinho mais de atendimento ao cliente ou como é que funcionam outras partes de gestão, talvez a gente saiba e melhore aquilo que está a fazer” (C2, feminino, 22 anos), alguns acrescentaram que “só temos formação mesmo da nossa área” (C5, feminino, 19 anos).

3.2.2. Motivação

Prosseguindo para o tema da motivação, este está dividido pelas categorias: (1) Descrição das tarefas; (2) Execução das tarefas; (3) Condições de trabalho; (4) Rotatividade/permanência/retenção; (5) Objetivos e metas; (6) Estratégias para aumentar a motivação, subcategorias estas espelhadas na Tabela 9.

Tabela 9 - Categorias da Motivação - Colaboradores

Descrição das tarefas	N
Rotineiras, repetitivas e monótonas	26
Desafiantes, diferentes	24
Execução das tarefas	N
Vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação	35
Sentimento de identificação e realização	26
Não realizados nem identificados	15
Falta de vontade e desmotivação	14
Condições de trabalho	N
Bom ambiente interno, convivência, integração	24
Boas condições de trabalho e de equipa	16
Desvalorização do pessoal	8
Más condições	7
Valorização do pessoal	7
Excesso de trabalho afasta colaboradores	7
Obrigação/necessidade versus satisfação/garra	
-Mais por satisfação/garra do que obrigação/necessidade	14
-Mais por obrigação/necessidade do que satisfação/garra	11
-Metade / metade	6
Remuneração	
-Salário desajustado, injusto, baixo	28
-Salário justo e adequado	12
Infraestruturas	
-Boas infraestruturas, condições excelentes	9
-Fragilidades estruturais	3
Rotatividade/permanência/retenção	

Alta rotatividade	18
Baixa rotatividade	5
Objetivos e metas	N
Conhecimento prévio dos objetivos	23
Sem conhecimento das metas (objetivos financeiros, valores)	7
Com conhecimento, sem atualização	6
Conhecimento e acompanhamento da meta	4
Estratégias para aumentar a motivação	N
Mais suporte e comunicação	12
Ajuste salarial, melhores remunerações	7
Mais tempo de folgas	5

(1) Descrição das tarefas

Relativamente à descrição das tarefas dos colaboradores (1), verificou-se uma muito próxima referência tanto para quem as descreveu como rotineiras como para quem as descreveu como desafiantes. Dos colaboradores entrevistados, 26 (63%) descreveram as tarefas como rotineiras, repetitivas e monótonas, como sendo iguais todos os dias, sempre o mesmo processo e as mesmas tarefas a desempenhar. Abordaram ainda a sazonalidade nas tarefas, pois “é monótono durante se calhar o inverno, é mais parado, há menos clientes (...). Durante o verão é totalmente o contrário, é muito mais trabalhoso” (C1, masculino, 30 anos), “há monótonas durante se calhar o inverno, é mais parado, há menos clientes ou são sempre menos clientes, depois durante o verão é totalmente o contrário, é muito mais trabalho” (C1, masculino, 30 anos), pois também “depende do número de clientes que temos, do rácio para o número de clientes que temos” (C3, masculino, 40 anos). Posto isto, também mais de metade, 24 colaboradores (59%) as descreveu como desafiantes e diferentes de dia para dia, passo a citar “há sempre aquelas coisas de base que têm de ser feitas, há sempre coisas que têm de ser rotineiras” (C4, feminino, 39 anos).

(2) Execução das tarefas

Relativamente à execução das tarefas (2), o tópico mais notório foi referido por 35 colaboradores (85%) que explicaram que no seu hotel os colaboradores em geral realizam as tarefas com vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação, citando um dos colaboradores no enfoque a este tema, ”nota-se que é uma pessoa muito trabalhadora, ele faz de tudo um pouco, pelo menos na cozinha as minhas colegas dizem que ele lavou louça, limpou bancadas, coisas que nós não estávamos habituadas por aqui” (C13, feminino, 34 anos), ”estão todos motivados (...) tudo super dedicado e motivado. Todos têm muito interesse em manter os seus postos de trabalho (...) querem-se fazer valer” (C15, masculino, 46 anos). Contudo, “nem toda a gente trabalha com a mesma motivação. (...) dá um desgaste mental que depois se transforma num desgaste físico também” (C22, feminino, 34 anos), pois segundo um dos colaboradores “eu acho que as pessoas estão dedicadas e motivadas a fazer as coisas (...) há vários fatores externos que influenciam depois a vontade das pessoas” (C26, masculino, 31 anos). No entanto, 14 entrevistados (34%) descreveu que os colaboradores embora se esforcem, se dediquem e tenham vontade para com o trabalho, notam que esta podia ser bem melhor e maior, pois há algum desleixo pelos próprios colaboradores e despreocupação por vezes, que notam uma falta de vontade tal e desmotivação e pouca ambição, por

acabarem por executar apenas a sua parte, de forma a comprovar, cita-se "há pessoas que são muito perfeccionistas e tentam sempre dar o seu melhor, há outras que não lhes interessa se fazem bem ou mal. (...) têm capacidade para mais, mas muitas vezes não o fazem por pura preguiça. Eu costumo dizer que tenho horário de entrada, mas não tenho de saída. Há pessoas que gostam de hotelaria e há pessoas que caíram de para quedas" (C17, feminino, 25 anos), preguiça e desincentivo este que "normalmente a nossa desmotivação advém do cansaço de trabalho" (C22, feminino, 34 anos).

Aquando da realização das tarefas e para com a função que exercem, 63% dos colaboradores, ou seja, 26 entrevistados, constatou que no geral os colaboradores se sentem identificados e realizados com aquilo que exercem e que lhes compete, que têm empatia e se consideram adaptados à função, agrega-se o facto de que "todos os colaboradores entendem que o serviço que prestamos tem de ser feito com gosto e vontade, pois nota-se e faz a diferença para o cliente. É uma atividade que requer paixão, pois a falta dela não irá facilitar a atividade seja qual for o setor" (C30, masculino, 37 anos). Alguns focam a nível de idades e de gerações, proferindo que "é claro que os elementos mais novos não se sentem muito realizados, ambicionam sempre um bocadinho mais" (C3, masculino, 40 anos). Por sua vez, 15 colaboradores (37%) expressou que os colaboradores não se encontram realizados nem se identificam com a função que exercem, pois veem o trabalho como algo que conseguiram porque precisavam e acabaram por se manter, apresentando valores "nem 80% se sente realizado e identificado com o que faz" (C25, feminino, 40 anos), pelo que "As que não se sentem realizadas sinto que a curto prazo já não estão cá e fica mesmo só quem de facto gosta" (C27, feminino, 23 anos), "aqueles que estão aqui apenas para ganhar o ordenado, de certeza que não se sentem realizados, até porque não se desafiam a eles próprios"(C29, feminino, 42 anos), "quem trabalha porque tem muita necessidade, nem sempre faz o que gosta, faz o necessário" (C34, feminino, 35 anos), "mesmo que para alguns não seja o emprego de sonho, quando chegamos ao final de uma tarefa e somos bem sucedidos, sentimos orgulho em nós mesmos" (C35, feminino, 41 anos).

(3) Condições de trabalho

Quanto às condições de trabalho (3), esta apresenta-se como a subcategoria com tópicos mais diversos e de uma profundidade específica, pois as condições em que um indivíduo se encontra condicionam a forma como este trabalha e se apresenta ao cliente, assim como as ligações à vida privada da pessoa, como o sustento.

O tópico mais exposto nesta categoria, 59%, foi referido por 24 colaboradores em como no seu hotel prevalece o bom ambiente interno, respeito, relação com colegas, a convivência intergrupar e a fomentação da integração de cada elemento da equipa, como demonstrado nas entrevistas, "muitas vezes as equipas andam desmotivadas e temos de puxá-los para cima" (C3, masculino, 40 anos), segundo um deles "Costuma-se dizer que um funcionário que não esteja bem disposto vai sempre refletir no cliente" (C19, feminino, 46 anos). Assim como as boas condições de trabalho e de equipa, referido por 16 entrevistados (39%), de realçar neste ponto a importância das condições para a retenção dos indivíduos "todos temos momentos em que nos sentimos bastante saturados. (...) proporciona todo um conjunto de regalias aos colaboradores, como descontos fantásticos, (...) seguros, prémios anuais, vales efetivos (...) ajudam à permanência do colaborador" (C18, masculino, 36 anos). No entanto, 17% considerou que o hotel não apresenta, de todo, boas condições, as quais podiam ser muito melhores, tendo em conta o facto de que "As condições de trabalho condicionam muito a permanência ou não das pessoas no trabalho" (C26, masculino, 31 anos).

O terceiro tópico mais abordado trata-se da desvalorização do pessoal sentida por 20% dos colaboradores entrevistados, no modo como sentem que o diretor e o próprio formato do hotel não

acompanham as pessoas, de forma a haver uma evolução e possível progressão na carreira, o que implica na permanência e vontade de ficar no hotel, pois não veem futuro, evolução, crescimento, e falta de aposta nos RH do hotel, apenas vistos como “mãos para trabalho”. Uma colaboradora contou o que aprendeu num curso que frequentou, “Eles justificaram que se durante um ano não formos aumentados, é porque a empresa, o hotel também não quer investir em nós e não vê longo prazo em nós” (C27, feminino, 23 anos), pois o que têm verificado é que “como não há grande forma de evolução, os colaboradores mais jovens dos hotéis vão ter sempre tendência a procurar algo mais desafiante, ao contrário das camadas mais velhas que pretendem estabilidade e efetividade” (C32, feminino, 28 anos). Contudo, 7 colaboradores, o equivalente a 17% dos entrevistados, proferiu o contrário, em como considera que no seu hotel os colaboradores são valorizados e que existe aposta e preocupação pelo seu papel, progressão na carreira, evolução, sucesso da equipa e futuro na empresa. Também 17% desabafou que o excesso de trabalho com que um indivíduo se depara na hotelaria e nas suas funções em causa acaba por afastar pessoal, ainda para mais com pouco tempo de descanso para voltar a enfrentar o trabalho exigente, “só termos uma folga acho que é o que desmotiva mais, (...) não dá para respirar (...) Acaba por desgastar mais as pessoas.” (C27, feminino, 23 anos).

Ainda relativo às condições de trabalho, mas especificamente sobre o grau de obrigatoriedade e satisfação com que os colaboradores se encontram. Dos dados recolhidos, 14 colaboradores, ou seja 34% dos entrevistados, explicou que no hotel a maior parte dos colaboradores se encontra a trabalhar mais por garra e satisfação do que por obrigação e necessidade, o grau relativo à satisfação constata os colaboradores que se encontram nesse cargo porque era realmente aquilo que ambicionavam e procuravam seguir profissionalmente., realçando apenas uma das respostas, “70% de pessoas que estão com garra e outros 30% porque realmente tem que ser” (C23, feminino, 32 anos). Enquanto que 11 colaboradores (27%) explicou que a maior parte dos colaboradores do hotel se encontra a desempenhar as suas funções mais por obrigação e necessidade do que por satisfação e garra, pois estes apenas procuravam um emprego e encontraram oportunidades no hotel, tendo nele permanecido, isto é, quem se encontra a trabalhar porque precisa mesmo, porque arranjou aquele emprego e se manteve nele porque precisava de continuar a obter um rendimento. Posto isto, toca-se em vários pontos referidos nas entrevistas, “há pessoas que trabalham ali e têm a sua própria vocação para fazer aquilo que fazem, outras não, outras trabalham ali por, não diria por obrigação, mas porque sim, porque conseguiram entrar para ali numa altura em que era difícil encontrar emprego e foram ficando. Mas há pessoas que fazem com muito gosto e que vão sempre exceder-se e fazer melhor” (C4, feminino, 39 anos), e “para aí 80% estão extremamente dedicados àquilo que querem fazer. Inseguros podem haver 20%” (C15, masculino, 46 anos), “vão trabalhar para receber o ordenado ao final do mês” (C19, feminino, 46 anos), mas “aspiram por um melhor emprego, uma melhor remuneração e horário de trabalho diurno e fixo” (C35, feminino, 41 anos). Quanto a isto, 6 colaboradores (15%) explicou que no seu ponto de vista funciona de forma muito equitativa, ou seja, metade está por obrigação e necessidade e outra metade está por satisfação e com garra, citando “Penso que 50%/50%. Há pessoas que já estão cá há imensos anos como eu, e sinto que se identificam mesmo com o que fazem. Os restantes, também os mais jovens, vão rodando mais, mas os que se identificam continuam até agora” (C40, feminino, 59 anos).

Quanto à remuneração que os colaboradores auferem, 28 colaboradores, ou seja 68% dos entrevistados, consideram o salário desajustado face ao trabalho exigido pelo hotel, que é injusto e baixo para com o que mereciam, citando alguns dos colaboradores entrevistados “acho que poderia ser melhor, do lado do empregado eu acho que sim, que poderia ser um pouco mais. Se eu me puser

do lado do empregador, lá está, numa posição intermédia, vejo que se calhar não é aceitável” (C4, feminino, 39 anos), ”a nível geral sabemos que a hotelaria não é muito bem remunerada, trabalham fins de semana (...) quando os outros estão a descansar, estamos nós a trabalhar, quando os outros estão a trabalhar é quando nós descansamos” (C15, masculino, 46 anos), ”Na realidade e generalidade, a hotelaria nunca foi muito bem paga” (C22, feminino, 34 anos), em suma, quanto à questão se a remuneração é justa, “Infelizmente não, mas esse é um mal geral em hotelaria” (C29, feminino, 42 anos). Contrariamente, e com menor incidência, 12 colaboradores (29%), consideram o salário justo e adequado, e ainda que Portugal apresenta uma boa base hoteleira em termos de valores de remuneração dos colaboradores.

(4) Rotatividade/permanência/retenção

O tópico onde os colaboradores mais tocaram trata-se da rotatividade dos próprios, em específico da alta rotatividade, abordado por 18 colaboradores (44%), ou seja, o facto de haver uma saída e entrada constante entre antigos e novos colaboradores, passo a citar “Como não há grande forma de evolução, as camadas mais jovens dos hotéis vão ter sempre tendência a procurar algo mais desafiante, ao contrário das camadas mais velhas que pretendem estabilidade” (C31, feminino, 25 anos). Face a isto, é notória a diferença de pessoas que consideraram que estão perante uma baixa rotatividade de pessoal no hotel em que se encontram, pois foi referido por 5 colaboradores (12%), complementa-se com as seguintes citações, “há muita gente que já trabalha ali no hotel há muito tempo” (C4, feminino, 39 anos), “relação de proximidade, de amizade, de confiança (...) boa relação com a chefia e acima de tudo entre colaboradores” (C18, masculino, 36 anos).

(5) Objetivos e metas

Relativamente à categoria dos objetivos e estratégias, 23 dos 41 colaboradores (56%) informaram que quanto aos objetivos e às metas obtêm conhecimento prévio e são colocados a par de tudo o que é necessário executarem, “sabemos que temos limites, rácios, valores a gastar ou valores a faturar, mas ele (o diretor) dá-nos essa liberdade e esse conhecimento” (C3, masculino, 40 anos).

No entanto, 7 colaboradores, ou seja 17% dos entrevistados, contou que não têm conhecimento das metas definidas, alguns chegam mesmo a questionar-se se haverá mesmo objetivos definidos pela direção, pois estes 17% não têm conhecimento de nenhum objetivo quer financeiro, comercial, nem nada acerca de valores. Quanto a isto, os colaboradores descrevem como as coisas realmente se sucedem no hotel, “Na teoria sim (têm conhecimento prévio, na prática não. Nunca nos dizem” (C17, feminino, 25 anos), e que “Há falta de comunicação, (...) nós não temos esses objetivos determinados diariamente” (C38, masculino, 31 anos).

Contudo, 6 colaboradores (15%) aferiu que tem conhecimento das metas, que são informados sobre o que devem fazer e alcançar, mas que não têm a atualização do estado desse alcance, se já atingiram o objetivo ou não e quanto falta para o alcançarem. Por sua vez, 4 colaboradores (10%) referiram o contrário, que têm conhecimento dos objetivos e acompanhamento do alcance da meta, dos desempenhos comerciais diários, semanais, mensais, dias em que estiveram mais fortes, valores em falta para alcançar os objetivos, entre outros.

(6) Estratégias para aumentar a motivação

Por fim nesta categoria, foram reunidas algumas ideias e sugestões dos colaboradores sobre estratégias que poderiam ser implementadas para aumentar a motivação da equipa. O tópico que mais foi realçado por estes consiste em o diretor dar mais apoio, suporte e comunicação à equipa, cativar,

motivar, acompanhar mais, portanto estar mais presente para ajudar e cooperar em tudo o que for necessário, demonstrar maior preocupação, dito por 12 colaboradores (29%), sobre o qual um dos colaboradores explicou que “falta ter uma direção ao nosso nível de hotel” (C19, feminino, 46 anos).

O segundo ponto mais realçado foi proposto por 7 dos 41 colaboradores, ou seja 17%, que consiste em haver um ajuste salarial, promoverem melhores remunerações, mais justas e adequadas. O terceiro ponto consiste em terem mais tempo de folga e descanso, proposto por 5 colaboradores (12%), citando “Se tivéssemos mais descanso acabávamos por ficar mais motivados” (C27, feminino, 23 anos).

3.2.3. Desempenho

Continuando a analisar os dados recolhidos, quanto ao tema do desempenho, apresenta-se seguidamente a tabela, Tabela 10, relativa às categorias e subcategoria que o compõem. Esta está dividida pelas categorias: (1) Cumprimento dos objetivos; (2) Pontualidade e assiduidade; (3) Participação e partilha de opiniões; (4) Entreatajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor; (5) Reação do líder/diretor; (6) Sistema de recompensas; e (7) Desempenho da função.

Tabela 10 - Categorias da Desempenho - Colaboradores

Cumprimento dos objetivos	N
Cumprimento geral dos objetivos	29
Uns fazem mais do que os outros	13
Nem sempre cumprem	8
Pontualidade e assiduidade	N
Assíduos e pontuais, sem faltas e atrasos	31
Alguns atrasos e faltas	10
Antecedência	3
Participação e partilha de opiniões	N
Possibilidade de partilha de ideias, opiniões e sugestões construtivas	30
Voz do colaborador	13
Diretor questiona e ouve as opiniões	8
Entreatajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor	N
Boa relação e respeito entre colegas	33
União, cooperação, entreatajuda, espírito de grupo e trabalho em equipa	33
Polivalência e disponibilidade	24
Não cooperação e entreatajuda	14
Má relação e ambiente interno	6
Reação do líder/diretor	N
Bom desempenho	
-Elogia, reconhece e parabeniza pelo trabalho	20
Mau desempenho	
-Chamada de atenção	21
Sistema de recompensas	N
Não têm sistema de recompensas	15

Têm sistema de recompensas	14
Previsão/a implementar	1
Desempenho da função	N
Procuram eficiência e eficácia	18
Pouco esforço para serem eficientes	12
Desgaste, saturação, carga horária, cansaço sazonal	11
Motivados para a função e melhor desempenho	10

(1) Cumprimento dos objetivos

Relativamente ao cumprimento dos objetivos, 29 colaboradores (71%) expressou que no geral todos são cumpridos, contudo 20% responderam que estes nem sempre são cumpridos “vamos fazendo as coisas consoante o necessário” (C25, feminino, 40 anos), e ainda 13 colaboradores (32%) concordaram que é notório que uns colaboradores fazem mais do que outros.

(2) Pontualidade e assiduidade

Quanto a esta subcategoria, os números falam por si, pois a grande maioria, 76%, o equivalente a 31 colaboradores, consideraram que no hotel em que se encontram os colaboradores são assíduos e pontuais, e nunca houve problemas com faltas nem atrasos, muito pelo facto de que estes sabem as consequências caso não compareçam no seu horário, não só a nível profissional e de carreira, mas também pelo encargo a mais deixado nos ombros dos colegas que terão de colmatar a falta do indivíduo que faltou. Demonstrando com a informação recolhida numa das entrevistas, “falta um bocadinho a pontualidade, a assiduidade sim é boa” (C3, masculino, 40 anos).

Dos 41 entrevistados, 10 (24%) relataram que se verificam alguns atrasos e faltas, contudo que no geral os colaboradores procuram informar a equipa previamente. Apenas 7%, ou seja, 3 colaboradores informaram que os colaboradores se preocupam não só em cumprir o horário, mas também em comparecer no local com antecedência a fim de prepararem o dia de trabalho com calma, se organizarem e verem o estado em que se encontra cada secção.

(3) Participação e partilha de opiniões

Passando para a participação dos colaboradores, nesta subcategoria também é possível verificar os pontos que mais se verificam nos hotéis em causa, sendo que o fator mais relevante foi confirmado por 30 colaboradores (73%), e consiste na possibilidade que os colaboradores dos seus hotéis têm para partilharem ideias, opiniões e sugestões construtivas com a equipa e com a direção, por haver aceitação e abertura por parte destes que os colaboradores se sintam integrados nas atividades do hotel. Apresentam-se as seguintes citações relativas a este tema, “para criticar, há crítica, mas depois para falar cala-se tudo. (...) Acho que ali somos livres para dar a opinião” (C6, feminino, 27 anos), “a malta do hotel está mais preocupada em reclamar, mas arranjar solução, nada!” (C9, masculino, 24 anos). Desta forma, a voz do colaborador e a importância dada à mesma no seio da direção apresenta-se como de real importância para que os colaboradores se sintam confiantes para o partilharem, neste contexto, 13 entrevistados (32%) expressou que no seu hotel a voz dos colaboradores é valorizada e tida em conta pelo diretor e pela direção. Ainda 8, ou seja 20%, acrescentaram que o diretor questiona e ouve as opiniões da equipa, querendo genuinamente saber e demonstrar preocupação com tal.

(4) Entreatajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor

Prosseguindo para a entreatajuda, cooperação e relação entre os colaboradores e o diretor, o tópico mais realçado nesta subcategoria, por 80%, ou seja, 33 colaboradores, trata-se da boa relação, a sintonia, harmonia e respeito entre colegas. Também 80% tocaram no ponto relativo à existência de união da equipa, cooperação e entreatajuda entre todos, a fomentação de espírito de grupo e de trabalho em equipa. Também a maior parte, embora não tão elevada como a dos tópicos anteriores, 59%, ou seja, 24 colaboradores, responderam que se deparam com colaboradores polivalentes e disponíveis para o que for preciso, para ajudarem qualquer colega e departamento.

No entanto, e ainda com alguma relevância, 14 colaboradores (34%) explicaram que no seu caso se deparam com alguma não cooperação e falta de entreatajuda entre os colegas. Assim como 6 colaboradores (15%) descreveram que se deparam com um mau ambiente interno e negativa relação dentro da equipa.

(5) Reação do líder/diretor

Quanto à reação do diretor para com o desempenho dos colaboradores, de forma geral, quando um colaborador demonstra um bom desempenho, 49% dos entrevistados, ou seja, 20 colaboradores, disseram que o diretor elogia, parabeniza e reconhece o indivíduo pelo trabalho, pelo destaque e pela dedicação.

No caso de se tratar de um mau desempenho por parte de um colaborador, a maior parte, 51% dos colaboradores, ou seja, 21 pessoas, explicaram que o seu diretor opta por fazer uma chamada de atenção à pessoa ou pessoas em causa.

(6) Sistema de recompensas

Relativamente ao sistema de recompensas, que funciona como uma ferramenta para beneficiar os colaboradores pelo seu desempenho, quanto à questão sobre possuírem ou não um sistema de recompensas interno no hotel, as respostas foram muito equitativas para ambos os lados, ou seja, 15 colaboradores (37%) respondeu que não têm nenhum sistema de recompensas, enquanto que 14 colaboradores (34%) respondeu que de facto têm sistema de recompensas para os colaboradores e o impacto que este tem nos mesmos “parece que não, mas isto motiva” (C17, feminino, 25 anos). Apenas um colaborador (2%) referiu que é previsão e está nos planos da empresa implementar brevemente um sistema de recompensas.

(7) Desempenho da função

Esta subcategoria permitiu perceber a forma como os colaboradores veem a execução das suas tarefas, no qual o tópico mais impactante consiste na procura do próprio colaborador para ser cada vez mais eficiente e eficaz na execução das suas funções, aspeto este abordado por 44% dos entrevistados, ou seja, 18 colaboradores. De realçar que 24%, ou seja, 10 colaboradores, responderam que a maior parte dos colegas se sentem motivados para a função e para terem um melhor desempenho.

No entanto, o segundo tópico mais referido, neste caso por 11 colaboradores, ou seja 27%, consiste no desgaste sentido pelos colaboradores na realização das tarefas que lhes são exigidas, saturação, excesso de carga horária e mesmo o cansaço sazonal. Contrariamente a 12 colaboradores (29%) que referiram que notam pouco esforço por parte dos de todos em geral para serem mais eficientes.

3.2.4. Clientes/Qualidade do Serviço

Concluindo a análise das entrevistas dos colaboradores, passamos para o tema dos Clientes/Qualidade do Serviço que está dividido pelas categorias: (1) Percepção dos clientes; (2) Livro de reclamações e do elogio, como se pode acompanhar pela tabela que se segue, Tabela 11.

Tabela 11 - Categorias da Qualidade do serviço- Colaboradores

Percepção dos clientes	N
Acompanhamento dos comentários online do cliente	19
Acompanhamento dos comentários presenciais	13
Expectativa	
-Positiva vs realidade	11
-Negativa vs realidade	6
Clientes	
-Procuram benefícios e ofertas do hotel (contrapartidas financeiras)	7
Satisfação	
-Cliente satisfeito, boa impressão e feedback positivo	29
-Satisfeitos com o serviço, pelo staff, o poder da simpatia	20
-Satisfeitos com a estrutura, comodidades e condições	10
-Insatisfeitos, descontentes	6
Classificações/avaliações/comentários online	
-Booking	13
-TripAdvisor	8
Livro de reclamações e do elogio	N
(Ir)relevância do livro físico e impacto dos comentários online	23
Contorno à escrita no livro	13
Foco em melhorar, corrigir e resolver o problema/queixa	10
Recompensa face à insatisfação	4

(1) Percepção dos clientes

Relativamente à percepção dos clientes, esta categoria foi ainda dividida em aspetos como as expectativas dos clientes, a satisfação dos mesmos e a classificação que estes deixam posteriormente ao serviço do hotel. De modo a acompanharem os comentários dos clientes da melhor forma, 46% dos colaboradores, ou seja 19, realçaram a importância que dão ao que o cliente pensa e dessa forma procuram acompanhar os comentários online que estes deixam nas redes sociais, quer em sites quer em páginas de reservas, “Prestamos muita atenção aos comentários online e agimos de acordo com os comentários e opiniões” (C25, feminino, 40 anos). Além dos comentários online, 13 colaboradores (32%) também referiu que acompanham os comentários presenciais dos clientes, isto é, dados no local e diretamente aos colaboradores, como por exemplo no check out, citando “O diretor preocupa-se com o bem estar dos hóspedes e nesse sentido trocam-se impressões acerca de como melhorar a satisfação do cliente, e está disponível para ajudar no que for preciso” (C35, feminino, 41 anos).

Quanto à expectativa do cliente, 27% dos colaboradores descreveram-na como positiva face ao que encontraram, face à realidade, enquanto que 15% descreveu que a maior parte dos clientes fica com uma imagem e percepção negativa do serviço do hotel face ao esperado por ele, “E aqueles clientes que só vêm uma vez são mais atentos ao pormenor e qualquer erro eles estão ali para escrever no TripAdvisor ou no Booking (...) na maior parte das vezes saem descontentes (...) dizem que há falta de staff”. (C2, feminino, 22 anos).

Especificamente, 7 colaboradores (17%) nota que os clientes geralmente procuram obter benefícios, contrapartidas financeiras e ofertas do hotel, tal como referido por um dos colaboradores “há pessoas que são de reclamar, só mesmo para terem benefícios (C8, masculino, 23 anos), “há 2 tipos de cliente, há o cliente que a gente consegue recuperar, há outros que é totalmente irrecuperável, mas hoje em dia também os clientes são diferentes, o que me permite dizer que há clientes que fazem de propósito que não querem ser recuperados, e há outros que fazem porque querem ser recuperados e querem ter uma boa base. Já há gente a fazer isso de propósito” (C22, feminino, 34 anos).

Focando na satisfação dos clientes, 71% dos colaboradores, ou seja, 29 entrevistados, referiu que no geral o cliente sai satisfeito do hotel, com boa impressão do serviço que recebeu, portanto com um feedback positivo da qualidade do serviço. No entanto, 6 colaboradores (15%) defendem que no geral os clientes saem insatisfeitos e descontentes com o serviço que receberam, com o local e condições do hotel. Especificamente, 20 colaboradores (49%) destacou que os clientes ficam satisfeitos com o serviço em si e com o staff dando muito valor ao poder da empatia, quanto ao recolhido nas entrevistas, “temos tido um bom feedback acerca disso, de simpatia, de limpeza sempre tudo bem, o acolhimento... Dizem que normalmente gostam do hotel, foi acolhedor, foram bem recebidos, funcionários simpáticos” (C41, feminino, 40 anos). Continuando, 10 colaboradores (24%) consideram que os clientes saem agradável e geralmente satisfeitos com a estrutura, o edifício, as comodidades e as condições apresentadas pelo hotel.

O último tópico desta categoria centra-se nas classificações, avaliações e comentários deixados online pelos clientes, sobre o qual 13 colaboradores, o correspondente a 32%, explicou que se baseiam no que é colocado no Booking, e 8 colaboradores (20%) baseia-se nos da TripAdvisor.

(2) Livro de reclamações e do elogio

Como aprofundado e contextualizado nesta mesma categoria, mas na análise das respostas dos diretores, também se verifica nesta análise das respostas dos colaboradores uma grande percentagem de colaboradores, embora não tão elevada como a observada nos diretores, de 56%, ou seja por 23 colaboradores, que constatou que o livro de reclamações físico se tem tornado obsoleto, além da reduzida funcionalidade, o resultado do mesmo assim como a verdade sobre o efeito do livro, pois “a maioria das pessoas nem sabem que ao escrever no livro de reclamações que isso não vai dar resultado, tens de tirar fotocópia, avançar com um processo, pagar para isso acontecer, a maioria das pessoas não sabem, pensam que escrever uma reclamação que vai ser pior para o hotel (...) o hotel não vai fazer nada com os clientes” (C8, masculino, 23 anos).

Aquando do livro físico, 13 colaboradores (32%), explicou a preocupação que têm no geral em tentar acalmar a situação quando um cliente pede para escrever no livro de reclamações, procurando mesmo abstrair o cliente, contornar à escrita ou mesmo criar alternativas para que em troca o mesmo opte por não querer escrever, mas sem nunca negarem completa e afincadamente a vontade do cliente em escrever, pois está no seu direito. De modo a evitar que o cliente escreva no livro de reclamações, 10 colaboradores (24%) tentam resolver o problema com que o cliente se encontra, de forma colmatar a queixa corrigindo e melhorando o que o cliente encontrou com desagrado, sempre com o foco em melhorar o hotel, e o peso e o impacto de quando é o diretor a dar

a cara na resolução das reclamações, “depois acabou por falar com o diretor e ele disse-lhe exatamente as mesmas coisas que eu tinha dito e ela já aceitou a justificação. Às vezes não é o nós não conseguimos resolver, às vezes é o cargo de diretor que fala por si” (C4, feminino, 39 anos). Especificamente, 4 colaboradores, ou seja 10% dos entrevistados, contaram que em último caso optam mesmo por, com a ajuda ou consentimento do diretor, recompensar o cliente face à satisfação, oferecendo mais dias ou refeições grátis, para que não escreva no livro de reclamações, “eles têm de sentir que foram atendidos e ouvidos” (C27, feminino, 23 anos).

3.3. Relação entre os construtos em estudo

De seguida, para compreender melhor o impacto da liderança humilde na motivação, desempenho e perceção da qualidade do serviço dividimos os 10 hotéis em grupos com base no nível de humildade dos diretores destes. Apresentam-se estes resultados em agregado na Tabela 12.

Foi dedicada maior importância e ênfase aos aspetos explicados pelos colaboradores, isto é, à perceção destes sobre o diretor, pois como foram realizadas entrevistas tanto a diretores como a colaboradores, os aspetos referidos nas entrevistas com os diretores, como consistem em autoavaliações destes quanto aos seus comportamentos podem estar enviesados e evidenciar factos que não se comprovam na realidade do hotel. Desta forma, como nas entrevistas com os colaboradores estes partilharam as suas perceções em formato de heteroavaliação ao diretor, esperam-se como de maior confiança face ao verificado na realidade do hotel.

O objetivo destes grupos consiste em perceber se, efetivamente, um conjunto de hotéis tem ou não implicações nas suas avaliações online e na motivação e desempenho dos colaboradores.

Tabela 12 - Macro tabela de resultados

Macro Tabela	Liderança Mais Humilde				Liderança Mais ou Menos Humilde				Liderança Menos Humilde		
	B	G	F	H	A	D	E	I	C	J	
Hotéis	B	G	F	H	A	D	E	I	C	J	
Motivação	+	+	+	/	/	/	/	+	-	/	/
Desempenho	/	+	+	+	+	-	+	/	+	+	+
CCO	+	+	+	+	/	-	+	/	-	-	+
Maior evidência interna	+	+	+	+	/	-	+	/	-		
Perceção QS Geral	-	+	-	/	-	-	/	+	+	+	+-
Perceção QS Funcionários	-	+	/	-	-	/	+	+	+	+	+
Localização	Interior	Litoral	Litoral	Arquipélago	Litoral	Litoral	Interior	Litoral	Litoral	Litoral	
Estrelas	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	

Género do Diretor	M	M	F	M	M	M	M	F	F	F
Sistema de Recompensas	não	não	não	sim	sim	sim	não	sim	sim	não
Booking		X	X		X			X	X	X
TripAdvisor		X			X				X	X

Grupo de Liderança Mais Humilde

Os hotéis nos quais os diretores foram considerados como os mais humildes em termos de liderança tratam-se dos Hotéis B, G, F e H. Em todos estes hotéis se verificou uma congruência entre o referido pelos diretores face ao disposto pelos colaboradores.

Quanto ao Hotel B, a maioria dos colaboradores evidenciam que veem o diretor como uma pessoa extremamente humilde e enunciaram aspetos que o denotam como a sinceridade e responsabilidade perante os problemas. O próprio diretor considera-se humilde, devido ao facto de ser uma pessoa constantemente presente, direta, profunda, íntegra e transparente para com as suas ideias e ações. Desta forma, o diretor deste hotel foi considerado como um dos mais humildes, se não o mais humilde, de todos os diretores que foram entrevistados.

Relativamente ao Hotel G, o diretor considera-se muito participativo, com abertura para aprender e ajudar no que for preciso, desde a lavandaria ao F&B. Este executa tarefas de receção a tempo inteiro, enquanto chefe de receção, isto porque é um diretor polivalente e que tenta ser multifacetado. Os colaboradores consideram que têm um bom nível de confiança nas decisões e possibilidade para expressar as suas opiniões. Segundo as respostas, diretor demonstra-se preocupado com a evolução dos colaboradores e fomenta a entreaajuda entre todas as secções.

O Hotel F foi também inserido na tabela no grupo dos mais humildes, isto porque tanto os colaboradores como o diretor consideraram que existe humildade, bom senso e boa vontade nas atitudes da diretora. A diretora deste considera-se humilde, descrevendo que colabora e ajuda os colaboradores em todas as tarefas que eles precisam, como lavar a louça, preparar os quartos para novos clientes, ou seja, de tudo um pouco. Os colaboradores também a consideram uma boa líder, motivadora, dedicada, que fomenta o espírito de grupo, muito ligada aos colegas e participa nas tarefas, apesar de por vezes ter falta de autoconfiança e insegurança para com as suas próprias capacidades, e o facto de ter consciência disso e de o assumir demonstra honestidade e humildade da parte dela.

Quanto ao Hotel H, os colaboradores e o próprio diretor descrevem que os comportamentos encaminham para a humildade, pois encara o erro assumindo e tentando corrigir, que conversa, que transmite confiança, e a presença constante no terreno de forma a acompanhar a equipa e a equacionar outras opiniões.

Especificando os hotéis B e G, estes estão inseridos neste grupo, mas ainda assim distinguem-se dos outros, ou seja, dos hotéis F e H. Isto é, todos estes foram considerados como os mais humildes, mas ainda assim B e G parecem mais humildes do que o F e G.

Quanto ao Grupo de Liderança Mais Humilde, neste foram inseridos quatro hotéis, B, G, F e H, por evidenciarem diretores com comportamentos mais humildes, isto segundo a perceção dos colaboradores.

O Hotel B, é liderado por um diretor do género masculino, está situado no Alentejo, portanto no interior de Portugal Continental, e com distinguido com 4 estrelas. Segundo os dados recolhidos, a maior parte dos colaboradores sentem-se motivados para com as suas tarefas (+). No entanto, o desempenho podia ser melhor (/), pois a maior parte dos entrevistados descreveu um cenário intermédio, como que 50% dos colaboradores apresentam um ótimo desempenho contrariamente a outros 50%. Apesar de o desempenho ser mediano, quando aos CCO, isto é, à cooperação, entreaajuda, predisposição para executarem mais tarefas além das exigidas pelas suas funções, este é bastante positivo (+). De ter em conta que este hotel não tem SR. Quanto à perceção da QS, tanto a avaliação geral como de funcionários consistem nas piores da amostra (-). Ou seja, embora internamente os parâmetros sejam maioritariamente positivos, transparece uma imagem negativa para os clientes quanto ao serviço prestado.

Relativamente ao Hotel G, situado no litoral, este é o único que apresenta valores positivos em todos os parâmetros. Trata-se também do único neste estudo com 3 estrelas. Resultados estes que podem advir da posição do diretor enquanto presente nas tarefas em pleno, pois é o próprio chefe de receção. Este é um hotel liderado por um homem, não integra nenhum SR e utiliza tanto o Booking como o TripAdvisor para acompanhar a perceção dos clientes.

Especificando o Hotel F, situado no litoral e liderado por uma mulher, apresenta valores positivos nas variáveis motivação, desempenho e CCO, embora não tenha SR. Contudo, a perceção da QS não é a melhor, tanto a nível geral como ao nível dos funcionários.

Por fim neste grupo, situado num arquipélago, o Hotel H apresenta alguns colaboradores desmotivados, mas o desempenho destes é bastante positivo, assim como os CCO. Outro facto é que tem SR. Por sua vez, a perceção dos clientes não acompanha a mesma tendência, pois a perceção da QS em geral é intermédia e a dos funcionários é negativa. Este é o único hotel no qual a avaliação dos funcionários é inferior à avaliação geral.

Grupo de Liderança Mais ou Menos Humilde

Quanto ao grupo de Liderança Mais ou Menos Humildes, colocamos os hotéis, A, D, E e I neste grupo porque, de facto, há aqui algumas contradições face ao disposto pelos colaboradores, o que nos fez equacionar um meio termo. No fundo não estão num extremo nem no outro, encontram-se numa posição intermédia.

O Hotel A foi inserido neste grupo devido ao facto de se evidenciarem alguns aspetos de humildade, mas não na sua totalidade. O diretor deste hotel, D1, declara mesmo que tem noção do quanto é arrogante e sabe que é visto dessa forma pela equipa, mas que essa imagem que é refletida não reflete de facto a personalidade dele enquanto indivíduo mais humano e preocupado com a equipa. Este, apesar da aparente arrogância e do que faz transparecer, procura ter uma boa postura, é humano e dedicado para com cada um dos colaboradores.

Apenas foi realizada uma entrevista ao Hotel D, portanto esta escolha é baseada em pouca informação e apenas no que foi referido pela chefe de receção entrevistada. Esta considera o diretor boa pessoa e preocupado, mas nada de mais, não realça mais nada de realmente favorável no sentido da humildade.

Quanto ao Hotel E, o diretor, D4, considera-se próximo, humano e com bondade. No entanto, alguns colaboradores não o consideram muito humilde devido ao facto de ser muito rigoroso e exigente.

Por fim, o Hotel I é justificado pelo facto de que a diretora deste, D8, interfere nas tarefas dos colaboradores, está presente no terreno, entrega-se à equipa, parabeniza, procura opiniões de

outros, aprende o que os outros lhe ensinam sem se sentir desconfortável, procura motivar a equipa a participar nas tomadas de decisões, assume os erros e procura mudar. A equipa confirma que esta está presente, gostam dela, confiam nela, mas criticam a comunicação, explicando que devia ser mais frequente. Existe confiança e abertura para tal, contudo referiram que a diretora não sabe como motivar a equipa nem como comunicar com os colaboradores da melhor forma. Consideram que não atua tanto como devia, nem atua quando deve em função da equipa. A falta de comunicação faz com que a equipa não saiba, por vezes, qual é o seu papel e funções. Acrescentam, ainda, que a diretora se tem esforçado e trabalha bem enquanto diretora, mas ainda tem algumas falhas neste sentido, de comunicação. Notam que tem uma certa resistência quando erra, que aceita críticas desde que construtivas e descarta completamente as restantes. Tenta ajudar, está presente para os clientes e para os colaboradores, faz uma introspeção daquilo que tem de melhorar e tenta sempre ajudar e participar nas tarefas da equipa.

Aquando do Grupo de L/H, inserem-se neste também quatro hotéis, A, D, E e I, em como os diretores destes, segundo a perceção dos colaboradores sobre a liderança, embora seja boa, não é relatada como tal por todos. Dessa forma, estes diretores foram colocados num parâmetro intermédio.

O Hotel A está situado no litoral e liderado por um homem, é o único da amostra classificado com 5 estrelas. Segundo as entrevistas, neste hotel a motivação é algo que se verifica, mas não de igual forma em todos os colaboradores (/). Embora a motivação seja intermédia, o nível de desempenho é bastante positivo, pois alguns colaboradores não se sentem totalmente realizados, mas dedicam-se ao máximo para realizarem as tarefas com qualidade. Quanto aos CCO, nem todos os colaboradores cooperam uns com os outros, muito por questões logísticas, embora estejam dispostos a permanecer mais horas caso seja necessário. A perceção da QS espelha o resultado do verdadeiro desempenho, mas principalmente a exigência face à expectativa-realidade que os clientes têm dos serviços do hotel. Isto, pois, é um hotel classificado com 5 estrelas e, conseqüentemente, o cliente espera excelência e rigurosidade no serviço. Por isso, o diretor e colaboradores procuram acompanhar todos os comentários online. Desta forma, a perceção da QS, quer no geral quer quanto aos funcionários, é negativa. O que demonstra que, perante o mínimo esperado nos serviços de um hotel de 5 estrelas, este embora apresente avaliações superiores a 8 (0-10), tendo em conta a amostra é o hotel com as pontuações mais baixas (-).

O Hotel D está situado no litoral e apresenta resultados muito fracos tanto a nível interno como externo. Isto é, a motivação dos colaboradores é mediana, mas o desempenho e os CCO destes são maioritariamente negativos. Mesmo tendo SR, os colaboradores encontram-se pouco motivados e isso reflete-se ao não se esforçarem na realização das suas tarefas. Neste caso, estes aspetos negativos ditam a perceção também negativa com que os clientes ficam sobre o hotel em geral e o serviço recebido.

O outro hotel situado no interior para além do Hotel B trata-se do Hotel E. Este, no geral, foi descrito em como os colaboradores se encontram parcialmente motivados, mas que todos se empenham bastante para desempenharem as suas funções com excelência e espírito de equipa. Este não tem SR. A perceção da QS é intermédia segundo as restantes desta amostra. No entanto, a perceção do comportamento dos colaboradores é dos mais elevados do ponto de vista dos clientes.

Tendo em conta os entrevistados do Hotel I, situado no litoral, internamente percebe-se que os colaboradores se encontram bastante motivados para com as suas funções. Embora os esforços, os frutos destes não seguem uma tendência tão positiva, ou seja, o desempenho apresenta aspetos intermédios, assim como a cooperação e predisposição dos colaboradores, os CCO. Fator este

acompanhado por terem SR. O reflexo para o cliente é bastante positivo, tanto no geral como quanto aos colaboradores.

Grupo de Liderança Menos Humilde

Relativamente aos diretores menos humildes, os hotéis nos quais estes lideram foram inseridos neste grupo, dos Menos Humildes, sendo eles os diretores D3 e D9, respetivamente Hotel C e J.

Especificando o Hotel C, embora a diretora se descreva como uma líder mais ou menos humilde, que está presente, que ouve os colaboradores sempre que estes precisam, procura ser justa e motivadora dos mesmos, e que para isso faz o melhor que pode, a verdade é que nem todos a descrevem como presente, preocupada, próxima e humilde.

Por último, o Hotel J está inserido neste grupo devido ao facto de, de certa forma, a diretora se considerar presente, a opinião da própria segue sempre para a frente e explica aos colaboradores várias vezes a sua opinião e visão. Esta diz admitir quando erra, quando a estratégia definida não foi a melhor. Os colaboradores complementam estes comportamentos esclarecendo que a diretora se foca mais nos resultados do que nos colaboradores, que a diretora parece competente e procura participar, é muito profissional. Todavia, conhecem pouco dela porque não está muito presente nas tarefas e no dia a dia dos colaboradores.

Em suma, estes dois diretores descrevem-se como pessoas presentes, ligadas aos colaboradores, que aceitam que estes participem e mesmo que avançam com as estratégias e ideias por eles sugeridas, no entanto existe uma diferença no cruzamento de afirmações, pois os colaboradores revelam aspetos contrários a estes referidos anteriormente. Revelam que as diretoras raramente estão presentes e que há uma enorme aversão face ao que é sugerido pela equipa, pois explicaram que mesmo quando as ideias destes são melhores e aparentam ser mais vantajosas e eficazes, as diretoras optam por contornar avançando com a ideia que mais agrada a estas e não à equipa em geral. Além disso, explicam a falta de acompanhamento, incentivo e feedback que têm, ou melhor, que não têm por parte dos superiores.

Para finalizar, quanto ao Grupo de L-H, um facto é que os dois hotéis inseridos neste grupo estão situados no litoral e ambos no distrito de Braga. Também os dois são liderados por mulheres. Apesar de refletirem aspetos não tão positivos quanto à motivação e ao desempenho, ambos apresentam as melhores pontuações online e procuram acompanhar as perceções dos clientes no Booking e no TripAdvisor. Isto é, o Hotel C concentra colaboradores muito desmotivados, mas que procuram corresponder ao que lhes é exigido em cada tarefa. Facto é que a entajuda também é bastante reduzida e estes negativos CCO podem estar a influenciar a desmotivação com que nos deparamos. Ambos implementam internamente um SR.

O Hotel J encontra-se na mesma situação, embora com menos colaboradores desmotivados do que o Hotel C. Ambos, embora com colaboradores desmotivados, satisfazem as necessidades dos clientes devido ao esforço e dedicação nas tarefas que lhes competem.

3.4. Perceção da Qualidade do Serviço

Relativamente à perceção dos clientes, como um dos métodos utilizados neste estudo a fim de poder obter uma informação mais real sobre a opinião destes face aos serviços que receberam no

hotel, consistiu nos sites como *Booking.com* e *TripAdvisor*, apresentamos de seguida as avaliações gerais que cada hotel recebeu online, com a coadjuvante de algumas críticas e comentários, a par com alguns aspetos abordados pelos colaboradores.

Este ponto apresenta as avaliações e pontuações dos hotéis porque se trata de uma variável que foi medida aquando da elaboração deste estudo, portanto consiste num dado secundário, uma variável que não foi medida nas entrevistas, mas sim dados que foram recolhidos fora das mesmas, foram recolhidos nos próprios sites de reservas online Booking e TripAdvisor. Em suma, este é um dado secundário, obtido numa fonte diferente da das entrevistas, pois fomos recolher às bases e vai ser usado como comparação, Tabela 13.

Como podemos ver, a classificação predefinida no Booking é feita num intervalo de 0 a 10, enquanto que a que está predefinida no TripAdvisor apresenta uma escala até 5.

O Hotel A está classificado com 8 no Booking e com 4 no TripAdvisor. É de ter em conta nestas avaliações que, embora elas sejam classificações muito positivas, é de realçar o nº de avaliações, pois esse facto condiciona a representatividade da avaliação.

Como podemos ver, em todos os hotéis, à exceção do Hotel A e do Hotel J, receberam mais avaliações, isto é, mais pessoas avaliaram o dado hotel no Booking do que no TripAdvisor, o que entrega ao site do Booking uma maior confiança e credibilidade, visto que é, aparentemente, mais utilizado pelos clientes.

De realçar o nº de avaliações do Hotel G no TripAdvisor, que conta apenas com 4 avaliações de clientes, o que é uma quantidade muito reduzida para que outros clientes consigam obter noções e opiniões mais concretas e recorrentes, ao contrário do que se verifica no Booking, que conta com 625 avaliações, valor esse que representa uma maior credibilidade face ao exposto, comentado e classificado pelas pessoas.

O Hotel com melhor classificação no Booking trata-se não de um, mas de dois hotéis, visto que ambos apresentam a mesma avaliação, 9,1, sendo eles o Hotel C e o Hotel J. O hotel com avaliação mais baixa, sendo esse valor um 8 de 0 a 10, consiste no Hotel A, hotel este de 5 estrelas. Quanto à classificação dos funcionários e do serviço recebido, o Hotel G apresenta a classificação mais alta, 9,4. Além disso, o hotel que conta com mais avaliações é o Hotel E (2482) e o que conta com menos é o Hotel A (519).

Relativamente ao TripAdvisor, as classificações neste não se revelam tão pormenorizadas como no Booking, pois ou estão avaliadas com 4 ou com 4,5. Isto poderá dificultar a análise e escolha dos possíveis clientes e talvez por isso o Booking apresente mais utilizadores e comentários.

Curiosamente, verificamos que o hotel com menos avaliações no Booking, é o hotel com mais avaliações no TripAdvisor. Contudo, o inverso não acontece de todo, embora com grande proximidade do disposto.

Tabela 13 - Avaliações online

Classificação geral dos Hotéis	Booking.com			TripAdvisor		
	Avaliação (0 a 10)	Nº Avaliações	Classificação dos funcionários (Serviço)	Avaliação (0 a 5)	Nº Avaliações	Classificação dos funcionários (Serviço)
Hotel A	8	519	8,3	4	1545	4
Hotel B	8,3	1675	8,5	4	338	4
Hotel C	9,1	1925	9,2	4,5	197	4,5
Hotel D	8,1	830	8,7	4	221	4
Hotel E	8,7	2482	9,1	4	804	4,5
Hotel F	8,4	1329	8,9	4	460	4
Hotel G	9	625	9,4	5	4	5
Hotel H	8,6	655	8,5	4	396	4
Hotel I	9	700	9,2	4,5	624	4,5
Hotel J	9,1	802	9,1	4,5	918	4,5

Fonte: Sites Booking.com e TripAdvisor

Verificamos que a divisão por grupos se altera um pouco quando se coloca em causa não a humildade, mas sim a perceção dos clientes, Tabela 14.

Um aspeto claro é que, quanto ao Grupo de Hotéis com melhor avaliação, os hotéis C, G, I e J mantêm-se neste campo quer quando avaliados a nível geral quer apenas face aos colaboradores, ao serviço. Enquanto que o Hotel E se distingue no grupo dos que apresentam uma melhor avaliação do serviço e, quanto à avaliação geral se encontra no grupo de avaliação intermédia.

Também a maior parte dos hotéis pertencentes ao grupo dos que apresentam pior avaliação se mantêm tanto a nível geral como quando focado ao serviço prestado pelos funcionários, sendo eles os Hotéis A e B.

Quanto aos hotéis D e F, estes dois encontram-se no grupo dos hotéis com pior avaliação, no geral, mas encontram-se numa avaliação intermédia quanto ao avaliado pelos clientes relativamente aos colaboradores. Ao contrário do Hotel H, que se encontra no grupo de avaliação intermédia a nível geral, e no grupo de pior avaliação a nível de serviço.

Tabela 14 - Grupos de Avaliação Geral e de Funcionários

Grupos quanto à Avaliação Geral (dos Clientes)		
Hotéis com Melhor Avaliação ($x \geq 9$)	Hotéis com Avaliação Intermédia ($8,5 < x < 9$)	Hotéis com Pior Avaliação ($8 \leq x \leq 8,5$)
<ul style="list-style-type: none"> • C (9,1) • G (9) • I (9) • J (9,1) 	<ul style="list-style-type: none"> • E (8,7) • H (8,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • A (8) • B (8,3) • D (8,1) • F (8,4)
Grupos quanto à Avaliação dos funcionários e do serviço		
<ul style="list-style-type: none"> • C (9,2) • E (9,1) • G (9,4) • I (9,2) • J (9,1) 	<ul style="list-style-type: none"> • D (8,7) • F (8,9) 	<ul style="list-style-type: none"> • A (8,3) • B (8,5) • H (8,5)

Fonte: Sites Booking.com e TripAdvisor

Capítulo 4 - Discussão e Conclusões

Podemos denotar que os hotéis pertencentes ao grupo Liderança Menos Humilde são os que parecem apresentar colaboradores menos motivados, embora o desempenho destes seja bastante positivo. No entanto, os fracos CCO poderão estar relacionados com a falta de motivação, pois a liderança nos hotéis de Liderança Menos Humilde implica a baixa motivação dos colaboradores, cooperação e ajuda na equipa. Apesar disso, os colaboradores referem que se empenham ao máximo, “porque tem de ser” (C8, masculino, 23 anos), porque precisam. Isto é, embora não estejam totalmente satisfeitos e realizados com a função ou o local de trabalho, correspondem ao que lhes é exigido a fim de manterem o emprego.

Em todos os hotéis L+H os CCO são positivos, isto é, todos os colaboradores destes referiram que há bom ambiente, cooperação e predisposição para com as tarefas necessárias. Quanto à motivação e ao desempenho destes, também são bastante positivos, possivelmente consequência favorável da liderança. Por conseguinte, as perceções dos clientes quanto à QS são maioritariamente baixas, mesmo havendo um bom desempenho dos hotéis em geral.

Relativamente ao grupo L/H, reflete-se na Tabela 12 o porquê de se inserirem num ponto intermédio, pois não é direto encontrar uma tendência.

Quanto à distinção a maior parte dos hotéis da amostra está classificado com 4 estrelas. De notar que o hotel com menos estrelas (3), o Hotel G, está inserido no grupo L+H e é dos que apresenta os parâmetros mais positivos.

Podemos concluir que, de facto, a liderança se reflete na motivação, desempenho e CCO dos colaboradores. No entanto, o facto de a perceção da QS ser positiva em todos os parâmetros advém da baixa expectativa dos clientes. Assim, como não esperam serviços de elevada qualidade, ficam satisfeitos com o pouco que recebem.

O hotel distinguido com mais estrelas (5) trata-se do Hotel A, situado na zona mais turística durante o verão, o Algarve. Tendo 5 estrelas, os níveis de exigência são bastante superiores face aos de 3 estrelas. Isto reflete-se na perceção da QS deste, pois é bastante negativa a vários aspetos.

Apenas um hotel com 3 estrelas e outro com 5 estrelas não é representativo. Contudo, verificam-se as consequências e baseamo-nos nestas como tal.

É possível verificar que a maior parte dos hotéis situados no litoral são os que estão melhor classificados no Booking e no TripAdvisor, em comparação com os hotéis do interior e do arquipélago. Esta diferença poderia estar enviesada com a quantidade de comentários, mas estes hotéis verificam-se com muitos comentários no Booking comparativamente com os restantes. Quanto mais comentários, supõe-se que mais acertada e realista será a pontuação.

O Hotel G apresenta a pontuação mais elevada quanto aos serviços (9,4), no entanto apenas conta com 625 avaliações de clientes. Por exemplo, dois hotéis com a mesma pontuação nos funcionários (9,2) sendo eles os hotéis C e I, apresentam respetivamente 1925 e 700 avaliações por parte de clientes. Desta forma, os 9,2 do Hotel C têm um maior peso, pois há uma maior representatividade nos comentários. A maior parte dos comentários no Booking sobre o Hotel C descrevem o agrado dos clientes quanto à eficiência dos colaboradores, à excelência e condições do hotel. Por sua vez, os comentários sobre o Hotel I centram-se na higiene, profissionalismo e simpatia dos colaboradores.

O Hotel A recebeu menos avaliações no Booking do que os restantes hotéis. Desta forma, isto poderá justificar o facto de ser também o hotel com a avaliação mais baixa geral (8) e de funcionários mais baixa (8,3). Este é também o hotel com 5 estrelas, tanto que poderia não ter tantos clientes como os restantes hotéis devido aos preços praticados. Contudo, este hotel internamente funciona em moldes mais semelhantes aos hotéis de 4 estrelas, devido ao facto de estar em melhorias constantes de processos internos.

Além disso, como resumido na Tabela 15, os preços praticados neste hotel de 5 estrelas não são os mais elevados. Os Hotéis B, F e G, considerados como mais humildes, e classificados respetivamente com 4, 4 e 3 estrelas, são os que apresentam preços mais baixos comparando com os restantes (<50€). Os hotéis C, I e J são os que apresentam preços mais elevados (70€<). Estes são maioritariamente hotéis considerados com L-H (C e J) e ainda o I (L/H). Os hotéis que praticam preços entre estes extremos, ou seja 50€ a 70€, tratam-se maioritariamente também de hotéis com liderança mais ou menos humilde (A, D e E) e ainda um hotel de L+H (H).

Em suma, embora o Hotel A tenha 5 estrelas, deparamo-nos com hotéis de 4 estrelas que praticam preços superiores a este.

Tabela 15 - Intervalo de preços por estadia

Intervalo de preços praticados por estadia	Hotéis
<50€	B, F, G
50€<x<70€	A, D, E, H
>70€	C, I, J

Fonte: Sites Booking.com e TripAdvisor

No geral, verificamos que há mais líderes do género masculino do que feminino. Relativamente a este aspeto, também é possível averiguar que todos os hotéis do grupo de L-H são dirigidos por mulheres. Ou seja, os colaboradores destes consentem em como a diretora não toma os comportamentos mais adequados em prol da equipa. Facto é que são estes mesmos hotéis (C, J e I), liderados por mulheres, que obtiveram as pontuações mais elevadas. Isto é, nos quais o cliente saiu garantidamente satisfeito e lhe pareceu ter recebido serviços de qualidade.

Deparamo-nos com o facto de que, no geral, os homens são considerados líderes mais humildes, enquanto que as mulheres parecem aos colaboradores menos humildes.

Teoricamente, o SR tem uma relação positiva com a motivação. No entanto, segundo os resultados obtidos, verifica-se uma tendência, embora muito insuficiente, em que os hotéis com os colaboradores mais motivados não têm SR. Quanto ao desempenho face ao SR, não se evidencia uma tendência clara, mas a maior parte dos hotéis que parecem ter um ótimo desempenho dos colaboradores não implementam SR.

Contudo, se contarmos com os hotéis que preveem integrar um SR, nesta situação já verificamos outras tendências. Considerando que os hotéis que preveem ter SR efetivamente o vão executar, então verificaríamos que mais hotéis com ótimo desempenho têm SR.

Verificamos que os hotéis que procuram acompanhar regularmente os comentários do cliente online, tanto no Booking como no TripAdvisor, consistem nos hotéis G, A, C e T, todos estes

localizados no litoral de Portugal Continental. Destes 4 hotéis, 3 apresentam perceções de QS bastante positivas, quer de funcionários quer geral.

Apenas o Hotel A, embora a constante preocupação com a opinião dos clientes, encara perceções não tão favoráveis nos mesmos campos. Tal justifica-se pelo facto de se tratar de um hotel de 5 estrelas e, conseqüentemente, enfrentar mais exigências por parte dos clientes.

Em suma, como resumido na Tabela 16, concluímos que os hotéis com uma liderança menos humilde (-) são aqueles que estão compostos por colaboradores menos motivados (-) para a função que lhes compete, mas o desempenho é elevado (+). Nestes, verificam-se poucos CCO, pouca cooperação e envolvimento dos colaboradores. A perceção do cliente para com a QS destes hotéis é positiva.

Por sua vez, percebemos que os hotéis com uma liderança mais humilde (+) também têm colaboradores mais motivados (+), assim como o desempenho (+) e os CCO (+). No entanto, a perceção com que os clientes têm ficado da QS destes é negativa, isto é, de insatisfação (-).

Tabela 16 - Resumo Geral

Geral Hotéis	Motivação	Desempenho	CCO	Perceção QS
L-H	-	+	-	+
L+H	+	+	+	-

4.1. Liderança Humilde

Começando pela liderança, podemos concluir que de facto nos deparamos com lideranças bastante diferentes na amostra recolhida. A importância desta revela-se notória no seio da hotelaria, pois, sendo uma área instável, é necessário que um bom líder consiga segurar o barco e encarar as dificuldades conseguindo manter os postos de trabalho e os colaboradores com verdadeira vontade de permanecerem.

Deparamo-nos com vários hotéis num contexto de liderança transaccional, que operam com sistemas de recompensas como reincentivo aos colaboradores a alcançarem os objetivos. Houve mesmo quem descreveu o líder como autoritário, pois apenas manda fazer no formato de ordens inflexíveis à espera de retorno em resultados. Também nos deparamos com hotéis num contexto de liderança transformacional, sob o qual alguns diretores procuram realizar e cooperar nas tarefas lado a lado com os colaboradores, apoiá-los e partilhar com eles o seu feedback com vista à evolução pessoal e profissional destes.

Verificam-se situações de verdadeira humildade, embora a maior parte pronuncie que ainda têm um caminho longo nesse sentido, mas este comentário revela o quanto aparentam ser humildes. A Liderança Nível 5 é evidenciada em alguns hotéis, principalmente nos hotéis B, G, F e H, onde a maior parte dos colaboradores constatou sobre as capacidades individuais do diretor, como a prontidão, a vontade e dedicação (Nível 1), as capacidades de equipa, como a presença nas tarefas dos colaboradores, a fomentação do espírito de equipa e de um bom ambiente interno (Nível 2). Vários constataram ainda que os seus diretores lhes parecem ser bastante profissionais, estarem a par das técnicas, softwares, programas, projetos, regulamentos e procedimentos do hotel, com competências para gerir o mesmo (Nível 3), e também para movimentar e motivar a equipa (Nível 4). Desta forma, principalmente os diretores dos hotéis B e H, D2 e D7 respetivamente, são elencados

pela generalidade dos colaboradores entrevistados em como refletem capacidades de liderança de Nível 5, ou seja, a junção destes aspetos referidos anteriormente e ainda com uma forte evidência de humildade nos comportamentos destes diretores.

Procurámos medir a liderança humilde através de auto e hétero avaliações, isto é, de autorrelatos do próprio diretor sobre como se vê a ele próprio enquanto líder, e da perceção dos colaboradores sobre a forma como veem o líder. O consenso levou-nos às tabelas anteriormente apresentadas sobre os Grupos de Liderança Humilde.

Como verificamos, a perceção dos diretores face à suas próprias atitudes comparativamente com a perceção dos colaboradores perante os comportamentos destes é distinta em certos casos, pois os diretores procuraram elevar um pouco mais e engrandecer, de certa forma, as suas ações. Esta diferença entre auto e hétero perceções permitiu-nos concluir sobre a verdadeira atenção e preocupação com que os diretores estão no terreno e para com a equipa.

No fundo, estes consideram que estão a exercer as coisas da melhor forma, mas na verdade são, em alguns casos, criticados pelos restantes membros do hotel. Há dois casos de hotéis considerados Mais Humildes, B e G, em que os diretores destes, D2 e D6, descreveram os factos de uma forma mais próxima e igual face ao referido pelos colaboradores, isto é, foram os dois hotéis em que se verificou uma maior concordância nestas auto e hétero avaliações.

Este feedback a 360º que recolhemos permitiu-nos avaliar com maior precisão e alargar o nosso horizonte sobre os verdadeiros acontecimentos nos hotéis e a relação entre diretores e colaboradores. Desta forma, ainda existem alguns líderes que não têm a verdadeira noção da forma como os colaboradores percecionam os seus comportamentos e liderança em específico.

Podemos afirmar agora que, de facto, existe alguma relação entre os comportamentos do diretor e a forma como essa mensagem e imagem é transmitida para os colaboradores. Facto é que essas atitudes do diretor funcionam como espelho para dentro do hotel, pois os colaboradores aferiram colocar como base rolante esses ensinamentos e exemplos do superior, como forma de atuarem também de acordo ao que é por ele pedido.

A humildade foi ditada como um aspeto não presente em todos os líderes dos hotéis entrevistados, mas conseguiu-se distinguir os mesmos com base nesse aspeto, embora não tenha sido uma tarefa simples, pois há muitos aspetos que põem em causa a prova de mais, menos ou intermédia sobre a questão da humildade. Os hotéis que, dentro do Grupo dos Hotéis mais Humildes, mais garantidamente se destacaram como pertencentes a este grupo são o Hotel B e G, por haver uma maior concordância entre todos os colaboradores com o diretor. Além disso, estes dois hotéis distinguem-se ainda um do outro no sentido da ação do diretor, pois enquanto que no Hotel B o diretor executa todas as tarefas superiores, mas desloca-se constantemente a cada departamento para ajudar e cooperar com os colaboradores na realização das próprias tarefas, no Hotel G o diretor é o próprio rececionista, isto é, faz parte da obrigação dele não só as funções de diretor, como também as que competem ao chefe de receção.

Em suma, aferimos que a relação entre a LH e a perceção e comportamentos dos colaboradores é positiva quando os aspetos de humildade estão fortemente evidenciados. Isto é, aquando de maior humildade e preocupação do diretor para com os colaboradores, mais estes se sentem parte integrante do hotel, valorizados e com vontade para continuarem a realizar as tarefas de forma eficiente.

Por sua vez, esta relação é negativa quando os aspetos de humildade são claramente reduzidos. Ou seja, quando a um colaborador lhe parece que o diretor não atua humildemente, é severo, arrogante e despreocupado com o capital humano da empresa, os indivíduos refletem uma

maior desimportância em realizarem as suas tarefas, limitam-se apenas a desempenharem as suas funções de forma eficaz. Contudo, não deixam de o executar, pois para estes está em causa a permanência no trabalho, caso a desmotivação os desleixe para com as funções que lhes competem.

Diferenças de Géneros na Liderança

Antes de mais, é possível observar na Tabela 17 que existe uma maior incidência de liderança masculina nos hotéis entrevistados, sendo que seis dos hotéis é liderado por um diretor e apenas quatro hotéis são liderados por uma diretora.

Verificamos que todos os hotéis considerados com uma Liderança Menos Humilde são liderados por uma diretora, ou seja, este Grupo de Liderança é totalmente composto pelo género feminino, o que coloca em causa se a liderança feminina é geralmente menos humilde, tendo seguidamente impacto na qualidade do serviço que prestam.

Na Tabela 17, na coluna dos diretores do género feminino, apresenta-se uma maior incidência de hotéis considerados Menos Humildes, C e J, com ainda a presença de um hotel considerado Mais Humilde, o Hotel F, e um Mais ou Menos Humilde, o Hotel I.

Por sua vez, quanto aos hotéis liderados por um diretor, ou seja, por um indivíduo do género masculino, verificamos que não existe nenhum hotel considerado com uma Liderança Menos Humilde, apenas se inserem neste hotéis considerados com uma liderança Mais Humilde, os hotéis B, G e H, ou uma Liderança Mais ou Menos Humilde, os hotéis A, D e E, portanto a mesma quantidade de ambos os grupos.

Quanto aos hotéis considerados Mais Humildes, a maioria destes são liderados por homens, pois três hotéis, B, G e H, face a um liderado por uma mulher, o Hotel F.

Tabela 17 - Diferença de Géneros na Liderança

Feminino	Masculino
● C (-)	● A (+-)
● F (+)	● B (+)
● I (+-)	● D (+-)
● J (-)	● E (+-)
	● G (+)
	● H (+)

4.2. Motivação

Seguidamente podemos averiguar acerca da motivação que os colaboradores sentem na execução das suas tarefas e na vontade, incentivo e motivação que arranjam neles próprios ou que lhes é transmitida pelo líder, pelo diretor. Verificamos que, de facto, alguns dos motivos da motivação dos colaboradores consistem no salário, no aumento deste, nos prémios e recompensas pelo trabalho que realizarem, principalmente as recompensas monetárias. E também qualidade de vida sob o formato de tempo de descanso, isto é, terem mais folgas e melhores horários ajuda a que se sintam mais capazes e motivadores desencadeando num melhor desempenho. Estes aspetos referidos na revisão da literatura foram comprovados pelas respostas nas entrevistas.

Questionamos também na revisão da literatura as formas como o diretor encara situações de falta de motivação no trabalho, e como controla a insatisfação, irritação e ansiedade dos colaboradores no trabalho. Das entrevistas aos diretores concluímos que estes optam por realizar *team buildings*, corrigir os problemas de modo a facilitar o trabalho dos colaboradores, estarem mais presentes no desenrolar das tarefas e no auge da prestação dos serviços do hotel. Também optam por valorizar monetariamente os colaboradores através de sistemas de recompensas como estratégias para aumentar a motivação da equipa. Por sua vez, das entrevistas aos colaboradores, estes referiram que esperam e preferem outras estratégias para se motivarem, alguns referiram até que algumas destas estratégias têm sido implementadas no hotel onde trabalham.

Os aspetos mutuamente referidos foram a presença, a valorização do pessoal e a realização de *team buildings*. Além disto, os colaboradores preferem ainda outras estratégias como uma maior comunicação e suporte por parte do diretor, ajustes salariais. Isto é, melhores remunerações, mais folgas, mais palestras e formações para corrigirem pequenas falhas e falta de informação, maior reconhecimento e valorização do pessoal, mais *briefings* e reuniões conjuntas, *cross training*, aumentar a equipa para distribuir o trabalho e não deixar muita sobrecarga aos existentes, mais condições de trabalho, como a melhoria das infraestruturas, a exigência do diretor para um maior empenho e dedicação da equipa, e ainda estratégias para melhorar as avaliações nos sites de reservas online, em específico por estes no Booking e no TripAdvisor.

Verificamos também que se processa maioritariamente uma motivação intrínseca, pois a maior parte dos colaboradores entrevistados operam nos hotéis porque realmente gostam e se identificam com a função que exercem. Nas entrevistas referiram que quem não está satisfeito e que não se consegue automotivar acaba por sair a curto prazo. Alguns, mesmo insatisfeitos e não realizados, acabam por se manter quando existem fatores que lhes sejam gratificantes e benéficos para o bolso, motivação esta extrínseca. Sequencialmente, observam-se mais pessoas sob motivação intrínseca e identificada e algumas por motivação extrínseca, portanto mais baseado e necessidades motivadoras do que em necessidades higiénicas, segundo a Teoria Bifatorial de Herzberg.

O Modelo das Características da Função (Hackman e Oldman), sendo esta uma teoria de conteúdo (organizacional), que a variedade, a identificação, o significado, a autonomia e o feedback eram considerados características de trabalho como fonte de motivação. Este modelo exposto no guião da entrevista para perceber de que forma é que os colaboradores veem e caracterizam as suas funções. Como podemos ver, quase a mesma quantidade de pessoas as descrevem como rotineiras e monótonas (63%) face a desafiantes e diferentes (59%), mas apenas mais dois colaboradores as distinguiram como rotineiras. Ao contrário dos diretores, que 89% as descreveu como mais desafiantes do que rotineiras, repetitivas e monótonas (67%). Concluiu-se que, tendo em conta ainda este modelo, que 63% dos colaboradores se sente identificado e realizado com a função, ao contrário de 37% que nem se sentem realizados nem motivados, para além de que 34% que estão desmotivados e com falta de vontade para o trabalho. Por sua vez, os diretores têm uma imagem um pouco diferente, pois 78% considera que os colaboradores se sentem identificados, realizados e adaptados à função que exercem, enquanto que 56% descreveu que nota por vezes desmotivação, falta de motivação e ambição.

Em suma, comprovamos uma relação entre a liderança humilde do diretor na motivação dos colaboradores, pois foi dito pelos próprios colaboradores que ao verem o exemplo do diretor. Por exemplo, ao este se demonstrar presente, exemplificar e ele próprio realizar as tarefas e ajudar os colaboradores na prática, isso reflete neles maior respeito pelo mesmo, vêm-no como um exemplo, admiram o seu trabalho. Isto motiva-os a eles próprios a realizarem as tarefas também com brio, atenção, cuidado e focados na satisfação dos clientes.

O Hotel C foi o que registou uma maior falta de vontade e desmotivação por parte dos colaboradores, pois todos, sem exceção, o referiram, hotel este que foi inserido no Grupo de Liderança Menos Humilde, e no qual os colaboradores descreveram que a diretora não tem abertura para aprender, que procura maioritariamente resolver os problemas sozinha, pelo que nunca a viram errar. Situação esta, pois não o demonstra, esconde essas fraquezas e chega a “passar por cima das chefias” (C19, feminino, 46 anos) para tomar certas decisões ou mesmo conversar com os colaboradores, conseguindo dessa forma dar a volta aos problemas, situações e pessoas

4.2.1. Grupos de liderança versus motivação

Quanto ao SR como ferramenta para a motivação, na maior parte dos hotéis entrevistados estas são de carácter extrínseco, ou seja, baseiam-se em aspetos financeiros, como os prémios monetários (34%), embora no geral a maior parte, 37%, tenha referido que não tem SR. Face a outra parte quase em igual quantidade, 34% explicou que não há SR no hotel onde trabalha. O Hotel C, um dos considerados com uma Liderança Menos Humilde, tem SR, mas o outro hotel no mesmo grupo de liderança, o Hotel J, não tem SR.

Observando ao detalhe, Tabela 18, a maior parte dos hotéis presentes no Grupo de Liderança Mais Humilde não têm SR, ou seja, apenas um dos quatro hotéis tem SR. Quanto aos hotéis considerados com uma Liderança Mais ou Menos Humilde, a maior parte tem SR, ou seja três dos quatro hotéis aqui inseridos, os hotéis A, D e I, têm SR, apenas um não tem, o Hotel E. Posto isto, dos 10 hotéis pertencentes ao estudo, 50% tem SR e outros 50% não tem.

Especificando, a maior parte dos hotéis com SR pertencem ao Grupo de Liderança Mais ou Menos Humilde, sendo eles os hotéis A, D e I, enquanto que a maior parte dos hotéis que não têm SR estão inseridos no Grupo de Liderança Mais Humilde, sendo eles os hotéis B, G e F. Situação esta que denota que mais hotéis sem SR são considerados humildes, embora os hotéis F e J estejam a equacionar implementar, o que alteraria os resultados evidenciando que todos os hotéis com uma Liderança Menos Humilde teriam SR, Tabela 19.

Tabela 18 - Agregação dos Grupos de Liderança com o SR

+	+/-	-
<ul style="list-style-type: none"> ● B (nSR) ● G (nSR) ● F (nSR) ● H (SR) 	<ul style="list-style-type: none"> ● A (SR) ● D (SR) ● E (nSR) ● I (SR) 	<ul style="list-style-type: none"> ● C (SR) ● J (nSR)

Tabela 19 - SR e nSR

Tem SR	Não tem SR
<ul style="list-style-type: none"> • H (+) • A (+-) • D (+-) • I (+-) • C (-) 	<ul style="list-style-type: none"> • B (+) • G (+) • F (+) • E (+-) • J (-)

Sistema de Recompensas versus Avaliações online dos Hotéis

Agregando as informações recolhidas sobre o SR e as avaliações online, Tabela 20, podemos concluir que a maior parte dos hotéis que não têm SR apresentam uma melhor avaliação do hotel em geral nos sites de reservas online. Enquanto que dos hotéis com SR, evidenciam-se dois com melhor avaliação, I e C, e outros dois com pior avaliação, A e H.

Contudo, quanto à avaliação dos funcionários do serviço por eles prestado, verificam-se algumas diferenças, pois neste contexto comprovam-se que há mais hotéis classificados com uma melhor avaliação que não têm SR. Enquanto que, dos que têm SR, se regista o mesmo que na avaliação geral, embora composto por hotéis diferentes.

Em suma, a maior parte dos hotéis sem SR é descrito como mais humilde e apresenta também melhor avaliação dos funcionários/serviço nos sites de reservas online Booking e TripAdvisor. Por outro lado, a maior parte dos hotéis com SR é descrito com uma Liderança Mais ou Menos Humilde, em que dois quintos estão classificados com pior avaliação dos funcionários e outros dois quintos estão classificados com melhor avaliação face ao serviço prestado por estes.

Tabela 20 - Agregação da Avaliação online com o SR

Melhor Avaliação	Avaliação Intermédia	Pior Avaliação
Avaliação Geral		
<ul style="list-style-type: none"> • I (SR) • C (SR) • G (nSR) • E (nSR) • J (nSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • H (SR) • A (SR) • B (nSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • D (SR) • F (nSR)
Avaliação dos Funcionários/Serviço		
<ul style="list-style-type: none"> • I (SR) • C (SR) • G (nSR) • J (nSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • H (SR) • E (nSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • A (SR) • D (SR) • B (nSR) • F (nSR)

4.3. Desempenho e CCO

Relativamente ao desempenho, referimos na RL que os antecedentes do desempenho acabam por ter um impacto geral e que este está relacionado com a qualidade do serviço, pois um melhor desempenho reflete-se aos olhos do cliente. Como pudemos concluir pelas entrevistas, todos os diretores, 100%, consideram que existe boa relação e respeito na equipa, enquanto que 80% dos colaboradores o focou, ou seja, a ideia que o líder tem é que tudo funciona bem a nível interno. Contudo, os próprios integrantes da equipa, desse funcionamento, esclareceram que há bom ambiente, mas não total, pois 15% referiu que há mau ambiente interno e má relação entre colegas.

Quanto à presença do diretor no desempenho da equipa, 44% dos diretores responderam que o diretor disponibiliza todo o apoio e suporte aos colaboradores no sentido de estes se entreajudarem e para melhorar a relação entre colaboradores e equipa, contudo, apenas 5% dos colaboradores referiu o mesmo.

Sobre a polivalência e disponibilidade da equipa na execução das tarefas, os resultados foram muito concordantes, pois foi referido por 56% dos diretores e por 59% dos colaboradores. O mesmo acontece com a existência de união, cooperação e espírito de grupo, pois 80% dos colaboradores o confirmou, assim como 78% dos diretores.

Poucos diretores descreveram o desempenho das funções dos colaboradores como ótimo, 33%, e isto vem justificado pelas respostas recolhidas nas entrevistas dos colaboradores, pois estes realçaram que existe pouco esforço para serem eficientes (29%), que há um grande desgaste de trabalho, saturação e demasiada carga horária (27%), o que acaba por condicionar o empenho, a motivação e a capacidade destes para terem o desempenho desejado.

Estes aspetos estão relacionados com a liderança do diretor, comprovando, os colaboradores dos hotéis A, B e F foram os que mais revelaram a possibilidade de partilharem as suas opiniões e de terem voz, e dois destes hotéis estão inseridos no Grupo de Liderança Mais Humilde, B e F, e o outro no de Liderança Mais ou Menos Humilde. A par com esta informação, vários colaboradores do Hotel C, considerado Menos Humilde, partilharam informações sobre o “medo e receio” (C17, feminino, 25 anos) que alguns colegas têm de partilhar as suas opiniões, principalmente as que vão contra as ideias do diretor. Estes inibem-se de partilhar as suas opiniões com medo de serem despedidos.

Verificamos que aspetos como aumentos no salário, não especificamente aumentos, mas valores mais ajustados face à exigência do trabalho que exercem e maior tempo de descanso (folgas). Por exemplo, dois hotéis apenas disponibilizam aos colaboradores uma folga por semana, ou seja, trabalham seis dias por semana (6/7). E ainda aspetos como a presença no terreno e acompanhamento do diretor ou chefias de cada departamento foram consideradas as influências chave para motivar os colaboradores no setor hoteleiro para que, conseqüentemente, desempenhem as suas funções ao melhor nível.

A desmotivação no local de trabalho também advém, segundo as respostas recolhidas, da consciência que os colaboradores têm acerca do seu futuro. Isto é, os indivíduos, principalmente os mais jovens, apercebem-se da rotatividade elevada para as funções que desempenham e, portanto, preveem a não continuidade, a não construção de uma carreira profissional no local onde se encontram. Este facto implica num menor empenho e predisposição destes para cooperar e realizar as suas funções com a máxima qualidade e excelência que lhes é implícita.

4.4. Perceção da Qualidade do Serviço

Mais referimos na RL acerca da relação e impacto do desempenho com a perceção da qualidade do serviço e verificamos nos resultados. Teoricamente, foi relatada a importância de o hotel não se focar apenas na satisfação dos clientes, mas sim em superar as expectativas destes.

Concluimos que, no geral, quase metade dos entrevistados se preocupam em acompanhar os comentários dos clientes, 44% dos diretores (online), 46% dos colaboradores (online) e 32% face a comentários presenciais.

Quanto às expectativas dos clientes, 44% dos diretores consentem em como conseguem fidelizar clientes e deixar uma imagem positiva, mas apenas 27% dos colaboradores concordou com o mesmo. Destes, 15% acrescentou que os clientes costumam sair insatisfeitos face à expectativa que levavam e ao que realmente receberam. Aspeto este referido maioritariamente pelos colaboradores do Hotel A, hotel com 5 estrelas, para o qual os clientes procuram ir elevando as expectativas ao máximo, alargando dessa forma o risco e a probabilidade de saírem insatisfeitos face a uma maior exigência aos colaboradores.

Dos entrevistados, 67% dos diretores especificou que se concentra nas classificações do Booking, enquanto que apenas 32% dos colaboradores abordou o mesmo. Assim como quanto ao TripAdvisor, em que 44% dos diretores referiu observar as pontuações neste face a 20% dos colaboradores, o que é normal, pois os diretores, pelo cargo que possuem, cabe-lhes maioritariamente a eles estarem atentos a todos os aspetos que tenham impacto no hotel, mais do que os colaboradores, onde se nota que apenas os mais interessados e curiosos procuram mais sobre o feedback e satisfação dos clientes.

No geral, todos os hotéis considerados menos humildes, C e J, acompanham os comentários online em ambos os sites, e consequentemente isso reflete-se nas ações que eles criam para resultar no facto de estarem no Grupo de hotéis com Melhor Avaliação. Assim como o Hotel A, considerado como Mais ou Menos Humilde, e o Hotel G, considerado Mais Humilde, e também este no Grupo dos que apresentam uma Melhor Avaliação.

O Booking revelou-se mais procurada pelos hotéis do que o TripAdvisor, pelo facto de o Booking apresentar informações mais detalhadas e uma escala mais alargada que permite comparar com mais pormenor. O Booking percebeu-se como uma ferramenta de consulta mais facilitada para os entrevistados, mas também para a análise neste estudo, devido ao facto de uma escala de avaliação de 0 a 10 (Booking) permitir uma maior diferenciação do que uma escala de 0 a 5 (TripAdvisor).

Generalizando os 10 hotéis participantes neste estudo como uma representatividade do que ocorre no setor hoteleiro em Portugal, verificamos que todos os hotéis apresentam boas pontuações nos sites de reservas online Booking e TripAdvisor, pois todos apresentaram uma avaliação geral acima de 8 (Booking) e acima de 4 (TripAdvisor). De notar que nenhum ultrapassou os 9,4 (Booking) e no TripAdvisor há mesmo avaliações máximas, de 5.

No geral, os hotéis de Portugal e os serviços prestados pelos mesmos são bem vistos pelos clientes, e estes ficam, de facto, muito agradados com o que receberam, o que espelha a vontade que demonstram em partilhá-lo com outros possíveis clientes.

É notório que uma alargada quantidade de entrevistados referiu o elevado número de vezes que o livro de reclamações é pedido pelos clientes perante uma insatisfação, mas estes aprontam-se rapidamente para solucionar os fatores que causam a insatisfação dos clientes para que estes optem por não escrever no livro e não partilhem comentários e feedback negativo a outros possíveis clientes.

Segundo alguns dos comentários no Booking sobre os hotéis em causa, a tendência das reclamações centra-se nas infraestruturas, limitações da localização e a reduzida variedade de pratos no menu do restaurante. A tendência dos elogios centra-se na simpatia do pessoal, na limpeza dos espaços e na organização interna que fomentam o conforto e bom ambiente no hotel.

4.5. LH, Motivação, Desempenho, CCO e perceção da QS

Estas duas variáveis, os grupos de humildade e as pontuações online foram medidas, respetivamente, consoante as informações recolhidas nas entrevistas e os dados que se encontram expostos online nos próprios sites de reservas. É apresentado neste ponto se as variáveis da pontuação estão ou não correlacionadas com os grupos de humildade criados. Assim, foi necessário realizar uma análise conjunta destas duas variáveis para, efetivamente, se poderem obter conclusões mais informadas.

Um dos aspetos mais notórios nos dados recolhidos das pontuações e avaliações online, segundo a Tabela 21, consiste no facto de que o hotel com mais estrelas da amostra, 5 estrelas o Hotel A, é o pior classificado no Booking (8). Este mesmo hotel é também o que representa a pontuação mais baixa na classificação dos funcionários e no serviço (8,3 no Booking), isto deve-se à Expectativa versus Realidade, pois os clientes perante uma estadia num hotel de 5 estrelas esperam o melhor serviço, atendimento, condições e qualidade. O facto de, a priori, estarem com as expectativas tão elevadas faz com que o mínimo deslize e falha do hotel ou dos colaboradores incorra em insatisfação dos clientes. Este hotel é, portanto, o que representa uma avaliação mais baixa online, tanto de avaliação geral do hotel como da classificação dos funcionários, e está inserido no Grupo de Liderança Mais ou Menos Humilde.

Outros aspetos relevantes, os hotéis com melhor avaliação geral no Booking são o Hotel C (9,1) e o Hotel J (9,1), mas estes dois hotéis são também os únicos que estão inseridos no grupo dos menos humildes. Quanto às avaliações no TripAdvisor, também os dois apresentam uma classificação elevada, ambos com 4,5.

Especificando o Hotel B, considerado um dos mais humildes a nível de liderança, pois o diretor, D2, reflete-se como um exemplo para os colaboradores, apresenta a terceira classificação mais baixa a nível geral do hotel. Ou seja, está apenas melhor classificado do que o Hotel A e do que o Hotel D, que ambos pertencem ao Grupo de Liderança Mais ou Menos Humilde. Quanto à classificação dos funcionários, o Hotel B é o que apresenta a segunda pontuação mais baixa dos 10 hotéis (8,5), estando apenas à frente do Hotel A (8,3).

O Hotel G é o terceiro melhor classificado no Booking (9), logo atrás dos dois hotéis considerados com uma Liderança Menos Humilde, o Hotel C (9,1) e o Hotel J (9,1), enquanto que este Hotel G está inserido no Grupo dos mais humildes. Outro aspeto muito importante é que este hotel apresenta ainda a melhor classificação dos funcionários, tanto no Booking (9,4) como no TripAdvisor (5). Aspeto este que demonstra que a nível de serviço a valorização deste e a perceção dos clientes se destaca pela positiva e indicia algumas tendências de liderança e da humildade do diretor, D6, o que transparece qualidade para os clientes através dos comportamentos, atenção, preocupação, paciência e dedicação dos colaboradores aquando do atendimento aos clientes. De realçar ainda, contudo, que este conta com apenas 4 avaliações no TripAdvisor, o que é uma quantidade muito reduzida para poder averiguar a representatividade das pontuações. No entanto, o Booking conta com 625 avaliações deste no mesmo sentido, portanto complementando os dados é possível verificar semelhanças.

Isto leva-nos a concluir que os hotéis considerados com uma liderança menos humilde são, por sua vez, os hotéis que melhor estão classificados pelos clientes nos sites de reservas online Booking e TripAdvisor, o que demonstra uma certa tendência.

Contudo, o hotel com melhor pontuação a nível dos funcionários e do serviço prestado é também um hotel que foi distinguido com Liderança Mais Humilde, o Hotel G (9,4), este está no Grupo dos Mais Humildes e é o melhor classificado quanto ao hotel em geral como para com o serviço prestado pelos colaboradores.

Abordando conjuntamente os Grupos de Liderança Humilde com os Grupos de Grau de Avaliação, Tabela 21, observa-se que, quanto à avaliação geral, no grupo dos hotéis com melhor avaliação predominam hotéis inseridos no grupo de liderança menos humilde, C e J. Apenas se encontra um hotel considerado com uma liderança mais humilde, o Hotel G, e um hotel com uma liderança mais ou menos humilde, o Hotel I. O mesmo ocorre a nível de avaliação de funcionários, mas predominam tanto hotéis menos humildes, C e J, como hotéis mais ou menos humildes, E e I, com apenas a mesma presença de um hotel considerado mais humilde, o Hotel G.

Quanto ao grupo de avaliação intermédia, em ambas as filtragens, geral e de funcionários, e encontra-se neste grupo um hotel menos humilde e um mais ou menos humilde, embora diferentes. Quanto ao nível, pois relativamente à avaliação geral o hotel mais humilde é o Hotel H, enquanto que na avaliação dos funcionários é o Hotel F, e quanto aos mais ou menos humildes, a nível geral trata-se do Hotel E, e a nível de funcionários trata-se do Hotel D.

Por fim, focando no grupo de hotéis com pior avaliação comparativamente com os restantes, predominam hotéis considerados como mais humildes e como mais ou menos humildes, não se encontrando neste grupo nenhum hotel considerado como menos humilde. A nível geral, encontram-se dois hotéis definidos como mais humildes, os Hotéis B e F, e também dois hotéis descritos como mais ou menos humildes, os hotéis A e D. Relativamente ao nível de avaliação dos funcionários, prevalecem no grupo dos hotéis com pior avaliação hotéis considerados como os mais humildes. No grupo de pior avaliação quanto aos funcionários, inserem-se dois hotéis considerados como os mais humildes, os hotéis B e H, e um considerado como mais ou menos humilde, o Hotel A. Sendo que os Hotéis A e B prevalecem em ambos os níveis.

Em suma, todos os hotéis, à exceção do Hotel H, apresentam uma avaliação superior de funcionários do que avaliação geral.

Tabela 21 - Grau de Avaliação versus Grupos de Humildade

Grau de Avaliação versus Grupos de Humildade		
Grupos quanto à Avaliação Geral (dos Clientes)		
Hotéis com Melhor Avaliação	Hotéis com Avaliação Intermédia	Hotéis com Pior Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> ● C (-) ● G (+) ● I (+-) ● J (-) 	<ul style="list-style-type: none"> ● E (+-) ● H (+) 	<ul style="list-style-type: none"> ● A (+-) ● B (+) ● D (+-) ● F (+)
Grupos quanto à Avaliação dos funcionários e do serviço		
<ul style="list-style-type: none"> ● C (-) ● E (+-) ● G (+) ● I (+-) ● J (-) 	<ul style="list-style-type: none"> ● D (+-) ● F (+) 	<ul style="list-style-type: none"> ● A (+-) ● B (+) ● H (+)

4.6. Outras Conclusões

Ao longo das respostas recolhidas à questão 4.12 do guião das entrevistas, foi possível verificar uma coerência quanto ao facto de os entrevistados abordarem a desimportância dada hoje em dia aos livros físicos, isto é, ao livro de reclamações e ao livro do elogio. Por sua vez, com maior incidência deste, mas em formato online, através dos comentários que os clientes optam por publicar online, em espaços como a página de Facebook de cada hotel e as páginas e sites de reservas. Os sites/páginas online que os entrevistados mais assumiram ter em conta, analisar e ter em atenção aos comentários dos clientes consistiram no Booking.com e no TripAdvisor, o que veio a assegurar os requisitos e planos inicialmente definidos aquando da utilização dessas mesmas plataformas para obter conclusões sobre a perceção do cliente sobre a qualidade do serviço percebida. Os entrevistados referiram também que sentem que os clientes portugueses são os mais exigentes e os que mais se queixam do serviço, mesmo que seja por pormenores.

Por outro lado, foi referido por praticamente todos os colaboradores e diretores que o hotel presta atenção constante aos comentários que são publicados online semanalmente, de forma a tentarem acompanhar as críticas num modo mais constante para poderem acompanhar e alterar em tempo útil o que for necessário e sugerido pelos clientes. Em alguns dos hotéis entrevistados, os diretores optam mesmo por expor em determinados espaços do hotel as avaliações e mesmo os comentários recolhidos no Booking.com, principalmente.

No entanto, um colaborador referiu mesmo o facto de não ser possível averiguar a priori a veracidade de certos comentários, podendo estes ser publicados por pessoas que nem chegaram a estar hospedados no hotel, ditas como publicações fantasma. Esta situação pode ser vantajosa, caso as pessoas prestem comentários muito positivos, mas maioritariamente negativos, devido ao facto de esses comentários apresentarem uma índole maioritariamente prejudicial por pessoas que nunca

chegaram a estar alojados no hotel e que comentaram negativamente. Comentários estes realizados sem justificação ou por motivos colaterais que não os de experiência pessoal em usufruir dos serviços do hotel.

Um fator notório ao longo das respostas dadas nas entrevistas, em geral, principalmente segundo as opiniões dos colaboradores, consiste na falta de formação e acompanhamento aos colaboradores no sentido de estes evoluírem, devido ao facto de os hotéis não verem essas formações como investimentos a longo prazo, visto que os colaboradores vão embora passado pouco tempo. Isto está refletido na taxa de rotatividade, maioritariamente nos mais jovens que referiram estar, ainda e constantemente, à procura de oportunidades melhores e dispostos a mudanças desde que vantajosas para as suas carreiras e progressão. Enquanto que os colaboradores com mais anos de casa evitam arriscar mais do que os mais jovens, privilegiando a estabilidade financeira e a segurança do cargo.

Uma estratégia verificada em vários hotéis consiste na promoção de cross trainings, embora referido por apenas cinco diretores em como procuram implementar este tipo de prática interna para, principalmente, diminuir ou evitar atritos entre colegas e para que cada colaborador perceba a importância do papel e do trabalho dos colegas.

Também foi possível verificar que os diretores preferem estar à frente de grupos pequenos, onde os colaboradores têm maior peso, presença e participação do que nos grandes grupos, onde todos os processos parecem funcionar de forma automática. Isto implica que os diretores não necessitem de estratégias constantes ou de alterar os planos predefinidos, visto já estar tudo formatado a nível de processos, procedimentos e logístico.

Também concluímos que o hotel classificado com mais estrelas, 5 estrelas, o Hotel A, foi distinguido em como o diretor, D1, se insere no Grupo de Liderança Mais ou Menos Humilde, enquanto que o hotel classificado com menos estrelas, 3 estrelas e também o único, o Hotel G, D6, se insere no Grupo dos hotéis considerados Mais Humildes.

O facto de alguns hotéis, estarem na base da gestão familiar e grande parte não formada e, portanto, sem competências para o cargo de diretores ou mesmo da administração implica negativamente no funcionamento interno e na motivação dos colaboradores. Desta forma, seria tanto melhor que o comando dos hotéis fossem entregues a profissionais, pois os indivíduos devem estudar, dedicarem-se e aprender na íntegra a profissão para se poder desempenhar um bom serviço.

Dos dez hotéis entrevistados, os diretores dos hotéis A, B, C, D, E, G, H e J desempenhem apenas as funções de diretores bem como têm superiores, como a administração do hotel, do grupo ou mesmo os donos, e é a esses superiores que estes têm de apresentar os resultados. Especificamente o Hotel E funciona sob uma gestão familiar, isto é, os donos são família e competem a estes funções, decisões e planos acima do diretor do hotel.

Quanto aos hotéis F e I, os diretores destes, D5 e D8, respetivamente, são as próprias donas do hotel, ambas fundaram o hotel que lideram e, portanto, apresentam-se como o órgão máximo hierarquicamente. Curiosamente, tanto D5 como D8 são mulheres, domina o género feminino neste aspeto, ou seja, estas arregaçaram as mangas no sentido de avançarem com os planos que idealizaram sobre a área que pretendiam seguir. Sendo que um destes hotéis, o Hotel F é considerado um dos Mais Humildes e o Hotel I como Mais ou Menos Humilde.

No setor hoteleiro, a retenção é um problema. Além de se considerar a nível geral que o salário não se adequa ao exigido pela função, 78% dos diretores confirmou que não se ajusta, face

ao mesmo referido por 68% dos colaboradores. Este designa-se como um dos principais motivos para a saída dos indivíduos, aliado à carga horária, trabalho excessivo e poucas folgas.

Quanto à rotatividade dos colaboradores, verificamos uma diferença de opiniões entre diretores e colaboradores, pois 56% dos diretores proferiram que se deparam, no geral, com baixa rotatividade, que os indivíduos procuram permanecer no hotel a longo prazo, e apenas 33% respondeu deparar-se mais com alta rotatividade de pessoal. Por sua vez, o aspeto mais referido pelos colaboradores quanto à retenção foi a existência de alta rotatividade do pessoal, reforçado por 44% dos colaboradores entrevistados, e apenas 12% explicaram que se deparam com baixa rotatividade.

Em suma, mais colaboradores percebem que a rotatividade é alta (44%), enquanto que mais diretores percebem o contrário, que a rotatividade é baixa (56%). Isto deve-se à elevada quantidade de estagiários e mesmo de indivíduos que não pretendem seguir a área hoteleira, mas sim obter apenas um emprego.

4.7. Implicações para a prática

Os resultados obtidos revelaram-se, sem dúvida, sucintos de maior reflexão devido ao facto de se terem realizado entrevistas e com elas conseguimos alcançar uma gama de assuntos e opiniões.

Sugerimos aquando deste estudo, que mais pesquisas sejam feitas sobre este tema, mas que principalmente mais programas de desenvolvimento de liderança e formações aos colaboradores sejam postos em prática, pois revelam-se aspetos fundamentais para o avanço na hotelaria em termos de capacidades e competências dos colaboradores, e a forma como estes são guiados e acompanhados pelos superiores. Programas que permitam tanto aos líderes como aos seguidores, neste caso aos diretores e aos colaboradores dos hotéis, através de feedback 360º, obter uma ideia e uma perceção mais exata de como é que é visto pelos outros indivíduos que o rodeiam. Isto de forma a melhorar os comportamentos do próprio indivíduo, pois vai permitir que esta perceba, na íntegra, qual é a perceção dos outros sobre ele e como deve atuar para melhorar essa perceção.

Deparamo-nos, na realização deste estudo, com algumas complicações justificadas por situações de alcance de entidades a entrevistar e a aceitação destes para participarem, de alguma forma, neste estudo. Situação esta que se veio a complicar mais ao se instalar o problema pandémico com que ainda hoje nos deparamos, pois acabou por fazer recuar alguns hotéis que já estavam encaminhados para participarem no estudo. Nas entrevistas também foi possível sentir o medo e receio dos colaboradores quanto ao seu futuro no hotel, devido ao facto de a hotelaria e o turismo em geral estar a sofrer fortemente com esta situação.

4.8. Limitações e estudos futuros

No decorrer da elaboração deste estudo deparamo-nos com algumas limitações, tais como a pandemia, que obrigou ao contorno de alguns dos planos inicialmente definidos, e o tempo disponibilizado para a realização e transcrição das entrevistas. Esta foi sem dúvida a etapa mais morosa e longa de todo o estudo, pois é um processo que requer tempo, muito tempo, e condiciona o tempo dedicado a momentos posteriores, como a análise dos resultados. Além disso, uma das limitações centra-se no facto de algumas entrevistas terem sido realizadas por escrito, o que perdeu de certa forma o valor inicial da entrevista, pois essas 13 entrevistas passaram a funcionar como um questionário de resposta aberta. Sem dúvida que o reduzido tamanho da amostra, isto é, a quantidade

de hotéis que participaram e a quantidade de entrevistados por hotel, condicionou os resultados obtidos e consequentes conclusões.

Face ao disposto, sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas sobre estes temas, devido à sua importância no setor hoteleiro. Propõe-se alargar a amostra, para que se consiga perceber melhor a tendência dos factos. Recomenda-se optar por um estudo quantitativo, para que as relações entre os construtos possam ser melhor testados. Este aspeto facilitar-nos-ia, em parte, a recolha de informação, devido à falta de disponibilidade dos entrevistados, pois verificamos que muitos hotéis recusaram a participação neste estudo por falta de tempo e disponibilidade por parte dos entrevistados que se encontravam no decorrer da época alta e de maior exigência do trabalho.

Propõe-se ainda, especificamente, para estudos futuros que foquem nas razões principais pelas quais os indivíduos saem do hotel, da rotatividade, isto é, se deixam o hotel para saírem definitivamente da hotelaria ou para mudarem do atual hotel para outro por lhes ter apresentado uma proposta melhor.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181–196). Psychology Press.
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). *A Liderança Escolar a Três Dimensões: Diretores, Professores e Alunos*. (1ª Edição). Bragança: Ideias em Prática. ISBN 978-989-97490-0-9.
- Bergamini, C. W. (1986). O que Não é Motivação. *Revista de Administração - RAUSP*, 21(4), 3–8.
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 30(2). <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Cable, D. (2018). Como a liderança humilde realmente funciona. Harvard Business Review: Brasil. Retirado de: <https://hbrbr.uol.com.br/lider-humilde/>
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão - Estratégica de Recursos Humanos*. (4ª edição), Publicações Dom Quixote. Lisboa: Biblioteca de Economia e Empresa.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, R. (2016). Liderança Nível 5: o conceito de Jim Collins que mostra a importância da humildade em um grande líder. Estudar na Prática. Retirado de: www.napratica.org.br/a-lideranca-nivel-5/
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York: HarperCollins.
- Costa, A., & Reis, L. (2017). Vantagens e desvantagens do uso de software na análise de dados qualitativos. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (23), ix-xii. <https://doi.org/10.17013/risti.23.0>
- Cota, B. (2006). *Manual e Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (1.ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*,

- 3 (2), 95–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13576500342000077>
- Ferrari, S. (2018). Como a humildade traz melhores resultados para líderes. *Método Atlantis*. Retirado de: www.sandroferrari.com/artigos/humildade-lideres/
- Fidelis, J. R., & Pizzighini, M. B. (2014). Melhores Resultados Organizacionais Cristal Palace Hotel. Trabalho de conclusão do Curso de Administração - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium: São Paulo.
- Grasing, R. E., & Hessick, M. H. (1988). *Achieving Quality in Financial Service Organizations: How to Identify and Satisfy Customer Expectations*. New York: Quorum Books.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. (1ª edição), São Paulo: Ática.
- Grohmann, M. Z., Cunha, L. V. da, & Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. 1–16, *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*: Brasília.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2ª edição), Hoboken: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento e Serviços* (2ª edição), Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Guimarães, S. É. R., & Boruchovitch, E. (2004). O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 143–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0102-79722004000200002>
- Guzmán, T., Cañizares, S., & Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(2), 19–28. Retirado de: www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000200003&lng=pt&tlng=
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. *Reading, Mass.: Addison-Wesley*. ISBN: 0201027798 9780201027792
- Herzberg, F. (1996). A Teoria Motivação-Higiene. In A. Marques, M. P. E., & Cunha (2ª edição), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43–67).
- Hunter, J. (1998). *The servant: A simply story about the true essence of leadership*. New York: Crown Business.
- IBISWorld. (2020). Indústria global de hotéis e resorts - Relatório de pesquisa de mercado. Retirado de: [IBISWorld Where Knowledge is Power website: https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-hotels-resorts-industry/](https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-hotels-resorts-industry/)
- Jham, M. V., & Kahn, K. M. (2009). Customer Satisfaction and Its Impact on Performance in Banks:

- A Proposed Model. *South Asian Journal of Management: SAJM*. 16(2), 109–126.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–133. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia Social das Organizações*. (3ª edição), São Paulo: Editora Atlas.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17–39. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (12ª edição), São Paulo: Pearson Hall.
- Kotler, Philip. (1998). *Administração de Marketing - Análise, Planeamento, Implementação e Controlo* (5ª edição), São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, Philip, Hayes, T., & Bloom, P. N. (2002). *Marketing Professional Services - Forward Thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image and Your Profits* (2ª edição), Barueri: Manole.
- Krames, J. A. (2015). *Liderar com Humildade: 12 Lições de Liderança do Papa Francisco*. (1ª Edição), Lisboa: E. Presença.
- Krantz, J., & Maltz, M. (1997). A framework of consulting to organizational role. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(2), 137–151. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.49.2.137>
- Lemon, K. N., White, T. B., & Winer, R. S. (2002). Dynamic customer relationship management: Incorporating future considerations into the service retention decision. *Journal of Marketing*, 66(1), 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.1.18447>
- Lobos, A. J. (1978). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Lucena, D. S. M. (1977). *Avaliação do Desempenho*. São Paulo: Editora McGraw-Hill Do Brasil.
- Lyman, A. (2008). *Creating trust: It's worth the effort*. Great Place to Work Institute. New York.
- Machado, R., Machado, V., André, M., & Holanda, M. D. A. (2007). Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *Turismo - Visão e Ação*, 9(3), 393–406. <https://doi.org/10.14210/rtva.v9n3.p395-408>
- Marques, A. C. (2017). Portugal eleito o “Melhor Destino do Mundo” nos World Travel Awards. Observador. Visualizado a 19 de Outubro de 2019, em <https://observador.pt/2017/12/10/portugal-eleito-o-melhor-destino-do-mundo-nos-world-travel-awards/>
- Marras, P. J. (2000). *Administração de Recursos Humanos- Do operacional ao estratégico* (3ª

- Edição), São Paulo: Editora Futura.
- Martins, P. G., & Laugeni, F. P. (2005). *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: *Harper and Row*.
- Maslow, A. (1962). *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. (4ª edição), São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1987). *Motivação Humana*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology: Washington, DC*, 78(4), 538-551.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000400012>
- Nalin, R., & Cassandre, M. P. (2017). A Liderança Em Tempos De Crise: a Confiança Entre Líderes E Liderados. 1–16. Portal dos Psicólogos: Brasil. Retirado de: www.psicologia.pt/artigos/textos/A1051.pdf
- Neto, M. T. R., Marques, E. R. C., & Paiva, R. V. C. de. (2017). Integração Entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas E Desempenho No Serviço Público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios: Santa Catarina*, 10(1), 3.
<https://doi.org/10.19177/reen.v10e120173-39>
- Neto, R. (2019). Número de turistas disparou. Portugal recebeu 12 milhões de hóspedes no primeiro semestre. Eco-Sapo. Retirado de <https://eco.sapo.pt/2019/08/14/numero-de-turistas-disparou-portugal-recebeu-12-milhoes-de-hospedes-no-primeiro-semester/>
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações* (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Nielson, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *International Journal of Management*, 20(4), 805-824.
<https://doi.org/10.1111 / ijmr.12160>
- Nunes, N., & Vieira, A. (2010). *A Psicologia da Não mente, Psicologia e espiritualidade*. Funchal Editorial Minerva.
- Oliveira, A. (2008). *A Qualidade do Serviço nos Hotéis de Cinco Estrelas em Portugal*. Lisboa:

- ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Tese de Mestrado.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior. It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP, São Paulo*, 1(2), 127–140. <https://doi.org/10.1590/S1678-51771990000200004>
- Perez, O., & Oliveira, A. (2015). Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. *Administração de Empresas Em Revista: Curitiba*, 14(15), 1–16. Retirado de: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889>
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade, sistemas de gestão da qualidade* (3ª edição), Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. (1ª. Edição), Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002). Comportamentos de cidadania organizacional. Um passo na senda da excelência? *Amadora: McGraw-Hill*.
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Rego, A. (2019). Liderança: humildade e soberba. Lisboa: Edições Sílabo. Retirado de: www.ver.pt/lideranca-humildade-e-soberba/
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Cunha, M. P., Silard, A., Gonçalves, L., ... Liu, W. (2017). Como a humildade do líder ajuda as equipas a serem mais humildes, psicologicamente mais fortes e mais eficazes: um modelo de mediação moderado. *Leadership Quarterly*, 28 (5): 639-658.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2015). *Papa Francisco - As Lições de Liderança*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sampaio, J. (2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *RAUSP - Revista de Administração Da Universidade de São Paulo*, 44(1), 5–16.
- Santos, D. P. (2013). *Sistemas informatizados de reservas na hotelaria: diagnóstico da utilização nos hotéis localizados no bairro Cerqueira César*. Trabalho de conclusão do Curso de Turismo, UNESP: Rosana.
- Schunk, D. H., Pintrich, P., & Meece, J. (2010). *Motivação em Educação: Teoria, Pesquisa e Aplicações*. Londres: Pearson.
- Silva, C. (2017). *A importância da gestão da reputação online nos hotéis de quatro e cinco estrelas*:

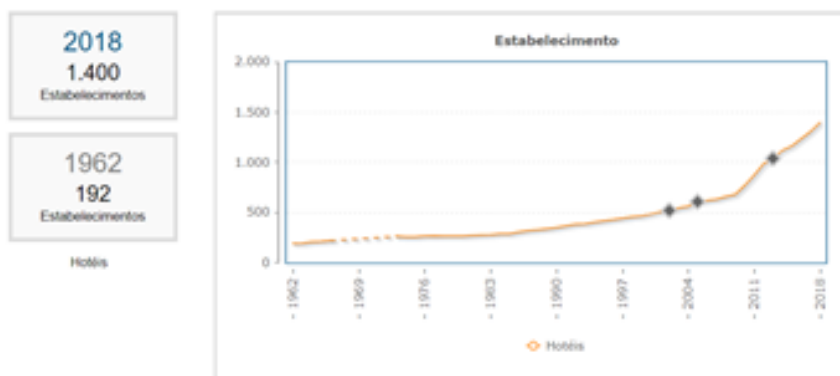
- Caso de Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira. ESHTe - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23. <https://doi.org/10.2307/256726>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.
- Staudt, D., & Reggiori, G. M. (2017). *The Real Meaning of Motivation*. Retrieved from file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/o_real_significado_da_motivacao.pdf
- Stefano, N. M. (2010). Abordagem Da Percepção Da Qualidade : Na Visão De Clientes Interno E Externo Em Organização De Serviço. *Revista de Ciências Gerenciais: São Paulo*, 14(19), 75–87.
- Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement. *Prodecia - Social and Behavioral Sciences*. 84, 149-154. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.526
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33–54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Tangney, J. P., Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2002). *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. (2ª Edição), New York: Oxford University Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wagner III, J., & Hollenbeck, J. R. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Wahab, S.-E. A. (1991). *Introdução à administração do turismo*. (3ª edição), São Paulo: Pioneira.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 89–107. doi: 10.1037/0021-9010.79.1.98
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3–24. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00036-4)
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. New York: McGraw Hill.
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10(APR), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673>

Anexos

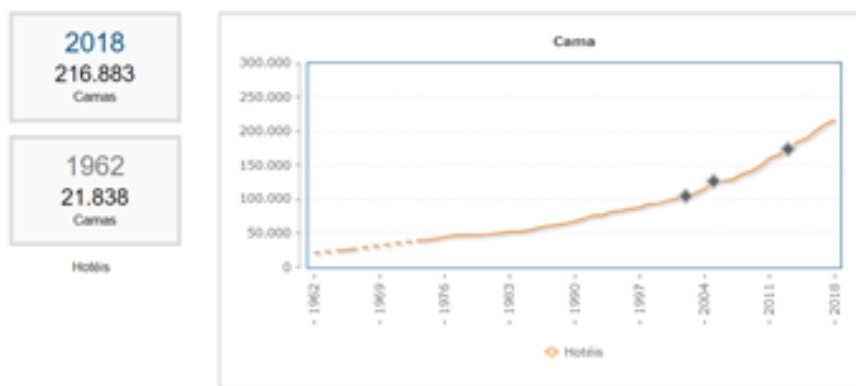
Anexo 1 - Pirâmide - Hierarquia das Necessidades de Maslow



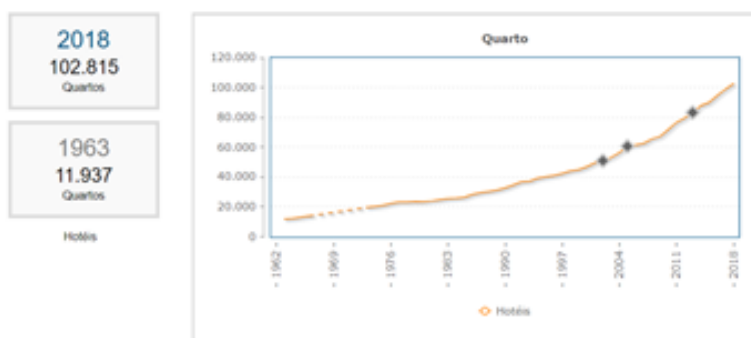
Anexo 2 - Dados PORDATA - Número de Hotéis



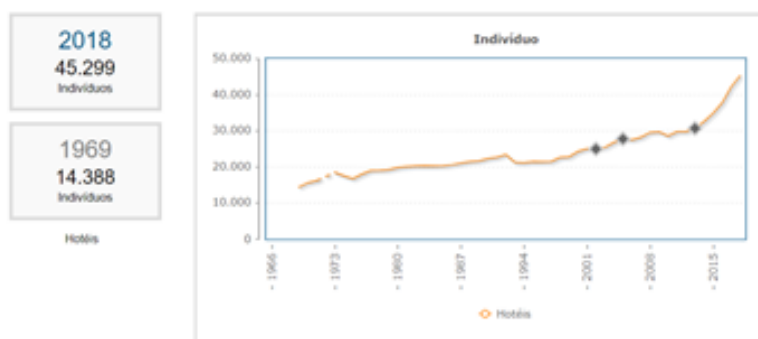
Anexo 3 - Dados PORDATA - Capacidade dos Alojamentos Turísticos - Hotéis



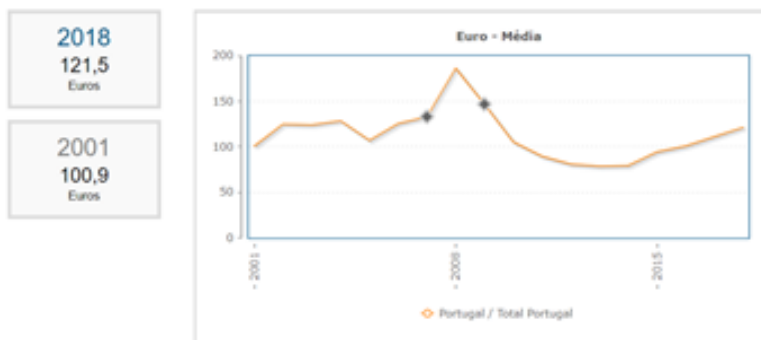
Anexo 4 - Dados PORDATA - Número de quartos - Hotéis



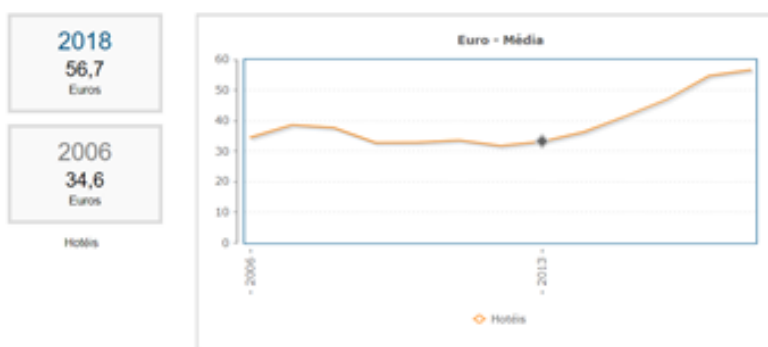
Anexo 5 - Dados PORDATA - Pessoal ao serviço - Hotéis



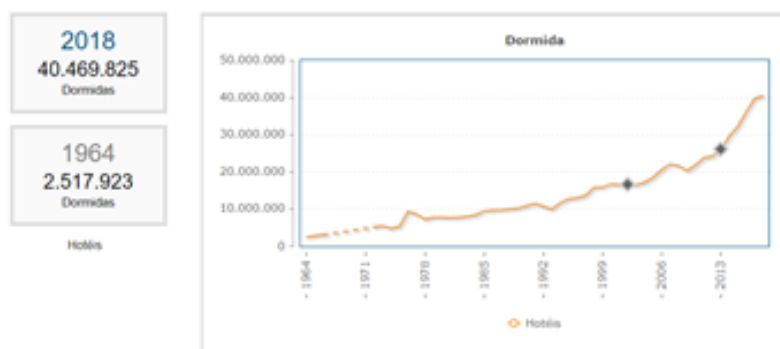
Anexo 6 - Dados PORDATA - Despesa média por viagem em Portugal



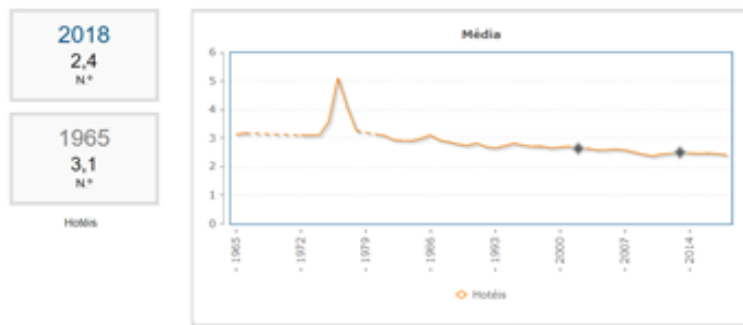
Anexo 7 - Dados PORDATA - Rendimento médio por quarto - Hotéis



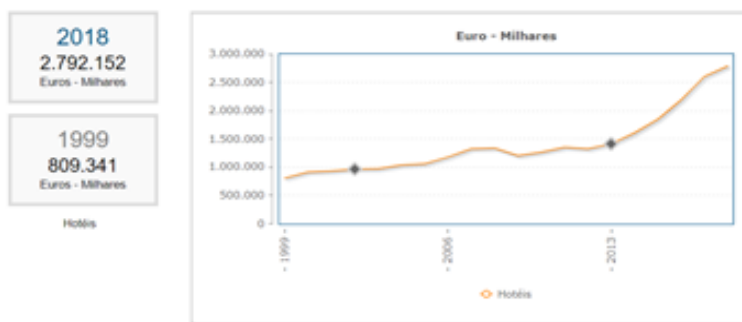
Anexo 8 - Dados PORDATA - Dormidas nos alojamentos turísticos - Hotéis



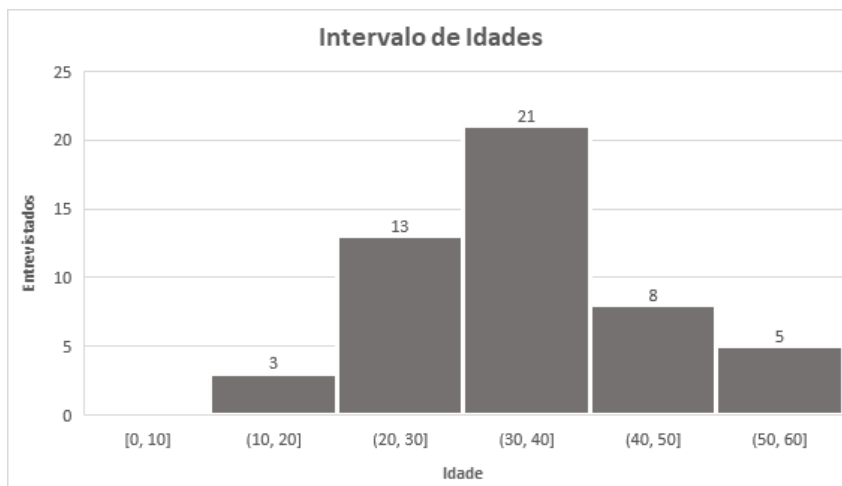
Anexo 9 - Dados PORDATA - Estada média nos alojamentos turísticos - Hotéis



Anexo 10 - Dados PORDATA - Proveitos totais dos alojamentos turísticos - Hotéis

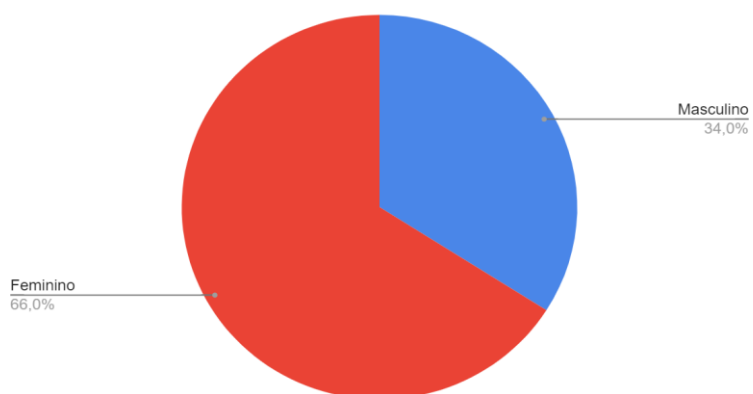


Anexo 11 - Intervalo de Idades da Amostra



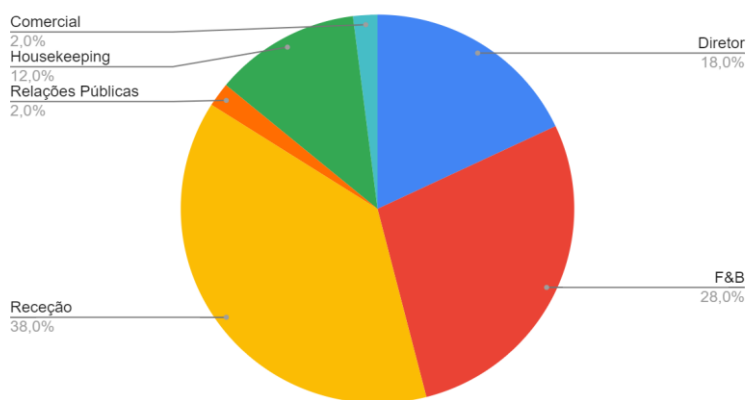
Anexo 12 - Género dos Entrevistados

Género dos Entrevistados



Anexo 13 - Departamentos/Secções dos Entrevistados

Departamento/Secção



Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT)
da Universidade de Aveiro (UA)



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

ENTREVISTA AO DIRETOR – DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Caro entrevistado,

A presente entrevista insere-se num estudo para a dissertação do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro que visa compreender perfis e comportamentos dos elementos do hotel, tanto colaboradores como diretores. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins de investigação e são estritamente confidenciais. Toda a informação é recolhida de forma anónima, como tal, em nenhum momento será pedido qualquer elemento que o/a identifique.

Ao responder às questões que se seguem pretende-se somente conhecer as suas opiniões e o modo mais habitual de ser e agir. Não existem respostas certas ou erradas.

Mais informo que, em momento algum do estudo, vai ser abordado o nome do hotel em causa nem mesmo os nomes dos elementos que participaram nesta entrevista, mantendo todas as informações em sigilo académico.

Leia cuidadosamente cada uma das questões e responda com total sinceridade e descrição.

Muito obrigado pela sua colaboração!

ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados pela Universidade de Aveiro, num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Ao preencher este questionário expressa a sua concordância relativamente a este termo de aceitação.

Sim Não

Nome do Entrevistado: Cargo:	Data da Entrevista:
Entrevistador: Laura Quelhas	Departamento: Nome do Hotel:
GRUPO I: INFORMAÇÕES PESSOAIS	

- 1.1- Antes de mais, fale-me um pouco de si, qual é a sua idade, quais as suas habilitações literárias? Qual é a sua experiência, académica e profissional, isto é, qual tem sido o seu percurso até ao momento?

R:

- 1.2 - Relativamente ao setor hoteleiro, há quantos anos trabalha neste setor? Em específico, há quantos anos trabalha neste hotel? Quando e quais foram as suas outras funções/cargos neste hotel?

R:

- 1.3 - Tendo em conta os seus objetivos pessoais e profissionais, quais são, no geral, os seus planos para o futuro?

R:

GRUPO II – SOBRE SI

- 2.1 - De que forma interfere e/ou participa nas tarefas dos colaboradores? Como e com que regularidade o faz? Dê exemplos dessas situações.

R:

- 2.2 - Sente que confiam nas decisões que toma enquanto líder, mesmo que não partilhem da mesma opinião?

R:

- 2.3 - Como encara e considera a evolução e sucesso dos outros colaboradores do hotel? Quando alguém na sua equipa tem sucesso ou é reconhecido, como reage a essa situação? Dê exemplos.

R:

- 2.4 - Tem consciência de quais são as suas forças e fraquezas? Consegue identificar 3 forças e 3 fraquezas? Explique.

R:

- 2.5 - Que ações leva a cabo para diminuir essas fraquezas?

R:

- 2.6 - Quando se trata de um problema complexo, como é que o encara, tenta resolver sozinho ou vai buscar ajuda? Dê exemplos de situações.

R:

- 2.7 - Quando erra, isto é quando os planos e estratégias que o delineou não se sucedem como previsto, como procede? Dê exemplos.

R:

- 2.8 - Sente-se desconfortável em assumir perante os outros que não sabe alguma coisa?

R:

- 2.9 - Quando percebe que um colaborador tem mais capacidades do que você, como reage? Que ações leva a cabo para tentar colmatar essas lacunas? Tenta aprender? De que forma o faz?

R:

- 2.10 - Quando percebe que um colaborador tem dificuldades, sejam elas técnicas, pessoais, ou processuais, como age ou age?

R:

- 2.11 - Como faz para perceber se os colaboradores precisam ou não de mais formação?

R:

- 2.12 - Costuma dar feedback aos seus colaboradores? Como? Com que frequência? Em que circunstâncias. Dê exemplos.

R:

- 2.13 - Quando alguém partilha uma opinião contrária à sua, ou lhe faz uma crítica, como reage? Dê exemplos.

R:

- 2.14 - Tem abertura para aprender com os seus colaboradores? De que forma o faz? Especifique.

R:

- 2.15 - Como lidou, lida ou pensa lidar com situações de arrogância, humilhação, desigualdade e superioridade? Já se deparou com este tipo de situações no hotel? Dê exemplos.

R:

GRUPO III – SOBRE OS COLABORADORES - MOTIVAÇÃO

- 3.1 - Considera que os seus colaboradores evidenciam vontade/predisposição para trabalhar. Dê exemplos.

R:

- 3.2 - Como classifica o nível de dedicação dos colaboradores na execução das suas tarefas e alcance dos objetivos? Especifique, dê alguns exemplos.

R:

- 3.3 - Tendo em conta a condicionante necessária de que todos os colaboradores estão a trabalhar porque precisam efetivamente de dinheiro, quantos colaboradores crê que estão a trabalhar no hotel por obrigação e/ou necessidade, isto é, meramente por questões de dinheiro? E

quantos é que crê que estão realmente satisfeitos e com garra para trabalhar no hotel, porque sentem que estão a fazer o que realmente gostam? Justifique.

R:

- 3.4 - Como classifica as tarefas dos seus colaboradores? Monótonas, rotineiras, desafiantes?

R:

- 3.5 - Acha que os colaboradores se identificam com a função que exercem?

R:

- 3.6 - Considera que os seus colaboradores se sentem realizados? Justifique.

R:

- 3.7 - Sente que os colaboradores estão dispostos a fazer outro tipo de tarefas que não as que lhes estão destinadas? Isso já aconteceu ou acontece? ? Por exemplo, há facilidade de se ajudarem entre secções diferentes, ou há muitas burocracias logísticas nesse tipo de situações?

R:

- 3.8 - Como descreve a relação entre colegas? E a relação entre os chefias e os colaboradores? Especifique.

R:

- 3.9 - De que forma é que as condições apresentadas, tanto de infraestruturas como de ambiente interno, condicionam a permanência dos colaboradores?

R:

- 3.10 - Há objetivos a atingir? Os colaboradores têm conhecimento prévio dessas metas e objetivos?

R:

- 3.11 - Sente que os colaboradores dedicam a energia e o esforço necessários no seu trabalho?

R:

- 3.12 - Acha que a remuneração dos colaboradores se ajusta ao trabalho por eles realizado?

R:

- 3.13 - Que estratégias acha que poderiam ser úteis para aumentar a motivação, energia e vontade dos colaboradores?

R:

GRUPO IV – SOBRE OS COLABORADORES - DESEMPENHO

- 4.1 - Os colaboradores fazem o que é esperado deles? Cumprem os seus deveres?

R:

- 4.2 - Os colaboradores são pontuais e assíduos? Avisam quando vão faltar? São conscienciosos?

R:

- 4.3 - Os colaboradores tentam avisar quando algo não está bem? Sentem-se à vontade para dar a sua opinião e sugestões?

R:

- 4.4 - Por norma, os colaboradores entreadjudam-se e cooperam entre si?

R:

- 4.5 - Há ou não metas previamente estabelecidas? Quantos, efetivamente, cumprem essas metas? Especifique.

R:

- 4.6 - Como atuava ou atua perante um mau desempenho de um colaborador e colega? O que diz ou faz perante um bom desempenho e objetivos cumpridos? Dê exemplos específicos.

R:

- 4.7 - Tinham ou têm algum sistema de recompensas face aos objetivos alcançados e melhor desempenho? Como funciona? Qual considera que é a opinião da equipa sobre as recompensas?

R:

- 4.8 - Os colaboradores tendem a despende tempo em conversas banais ou atividades não relacionadas com as suas tarefas ou função? Perdem tempo no local de trabalho com coisas banais ou que não contribuem para o trabalho? Especifique, dê exemplos.

R:

- 4.9 - Os colaboradores dão sugestões construtivas para melhorar o modo como realizam o seu trabalho e/ou o trabalho da equipa? Dê exemplos.

R:

- 4.10 - Os colaboradores procuram proativamente formas de aumentar a eficácia do seu trabalho?

R:

- 4.11 - Os colaboradores tendem a evidenciar predisposição e/ou a voluntariar-se para realizar atividades que não lhe são solicitadas e/ou que não estão no âmbito das suas funções?

R:

GRUPO V – SOBRE CLIENTES

- 5.1 – Relativamente aos clientes, qual é que acha que é a perceção com que estes ficam sobre a qualidade do serviço que lhes é prestado?

R:

- 5.2 - O livro de reclamações e o livro do elogio costumam ser muito usados? Efetivamente usados?

R:

- 5.3 - Classifique de 0 a 10 (em que 0 equivale a nada satisfeito e 10 equivale a muito satisfeito) o nível de satisfação com que acha que os clientes em geral saem do hotel.

R:

LAURA QUELHAS
MESTRADO EM GESTÃO - UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Anexo 15 - Guião da Entrevista aos Colaboradores



ENTREVISTA AO COLABORADOR – DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Caro entrevistado,

A presente entrevista insere-se num estudo para a dissertação do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro que visa compreender perfis e comportamentos dos elementos do hotel, tanto colaboradores como diretores. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins de investigação e são estritamente confidenciais. Toda a informação é recolhida de forma anónima, como tal, em nenhum momento será pedido qualquer elemento que o/a identifique.

Ao responder às questões que se seguem pretende-se somente conhecer as suas opiniões e o modo mais habitual de ser e agir. Não existem respostas certas ou erradas.

Mais informo que, em momento algum do estudo, vai ser abordado o nome do hotel em causa nem mesmo os nomes dos elementos que participaram nesta entrevista, mantendo todas as informações em sigilo académico.

Leia cuidadosamente cada uma das questões e responda com total sinceridade e descrição.

Muito obrigado pela sua colaboração!

ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados pela Universidade de Aveiro, num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Ao preencher este questionário expressa a sua concordância relativamente a este termo de aceitação.

Sim Não

Nome do Entrevistado: Cargo:	Data da Entrevista:
Entrevistador: Laura Quelhas	Departamento: Nome do Hotel:
GRUPO I: INFORMAÇÕES PESSOAIS	
<ul style="list-style-type: none">1.1- Antes de mais, fale-me um pouco de si, qual é a sua idade, quais as suas habilitações literárias? Qual é a sua experiência, académica e profissional, isto é, qual tem sido o seu percurso até ao momento?	

R:

- 1.2 - Relativamente ao setor hoteleiro, há quantos anos trabalha neste setor? Em específico, há quantos anos trabalha neste hotel? Quando e quais foram as suas outras funções/cargos neste hotel?

R:

- 1.3 - Tendo em conta os seus objetivos pessoais e profissionais, quais são, no geral, os seus planos para o futuro?

R:

GRUPO II – SOBRE O DIRETOR

- 2.1 - De que forma é que o diretor interfere e/ou participa nas tarefas dos colaboradores? Como e com que regularidade o faz? Dê exemplos dessas situações.

R:

- 2.2 - Qual acha que é o nível de confiança da equipa para com as decisões tomadas pelo diretor? O que acontece quando não partilham a mesma opinião? Dê exemplos.

R:

- 2.3 - Como encara e considera a evolução e sucesso da equipa? Quando alguém na sua equipa tem sucesso ou é reconhecido, como é que o diretor reage a essa situação? Dê exemplos.

R:

- 2.4 - Sente que o diretor está consciente das suas próprias forças e fraquezas? Consegue identificar 3 forças e 3 fraquezas? Justifique.

R:

- 2.5 - Que ações são levadas a cabo pelo diretor para diminuir essas fraquezas? Especifique.

R:

- 2.6 - Quando se trata de um problema complexo, como é que o diretor o encara, tenta resolver sozinho ou vai buscar ajuda à equipa? Dê exemplos de situações.

R:

- 2.7 - Quando o diretor erra, isto é quando os planos e estratégias que o diretor delineou não se sucedem como previsto, como é que ele procede? Dê exemplos.

R:

- 2.8 - Considera que o diretor se sente desconfortável em assumir perante os outros que não sabe alguma coisa? Especifique.

R:

- 2.9 - Como é que acha que o diretor reage quando percebe que um colaborador tem mais capacidades do que ele? Que ações leva a cabo para tentar colmatar essas lacunas? Ele tenta aprender? De que forma o faz?

R:

- 2.10 - Como é que acha que o diretor atua quando percebe que um colaborador tem dificuldades, sejam elas técnicas, pessoais, ou processuais?

R:

- 2.11 - Que estratégias são usadas pelo diretor para perceber se os colaboradores precisam ou não de mais formação?

R:

- 2.12 - O diretor costuma dar feedback aos seus colaboradores? Como? Com que frequência? Em que circunstâncias. Dê exemplos.

R:

- 2.13 - Quando alguém partilha uma opinião contrária à do diretor, ou lhe faz uma crítica, como é que ele reage? Dê exemplos.

R:

- 2.14 - Considera que o diretor tem abertura para aprender com os seus colaboradores? De que forma o faz? Especifique.

R:

- 2.15 - Como é que o diretor costuma lidar com situações de arrogância, humilhação, desigualdade e superioridade? Este tipo de situações já ocorreram no hotel? Dê exemplos.

R:

GRUPO III – SOBRE OS COLABORADORES - MOTIVAÇÃO

- 3.1 - Considera que os colaboradores evidenciam vontade/predisposição para trabalhar. Dê exemplos.

R:

- 3.2 - Como classifica o nível de dedicação dos colaboradores na execução das suas tarefas e alcance dos objetivos? Especifique, dê alguns exemplos.

R:

- 3.3 - Tendo em conta a condicionante necessária de que todos os colaboradores estão a trabalhar porque precisam efetivamente de dinheiro, quantos colaboradores crê que estão a trabalhar no hotel por obrigação e/ou necessidade, isto é, meramente por questões de dinheiro? E quantos é que crê que estão realmente satisfeitos e com garra para trabalhar no hotel, porque sentem que estão a fazer o que realmente gostam? Justifique.

R:

- 3.4 - Como classifica as tarefas dos colaboradores? Monótonas, rotineiras, desafiantes?

R:

- 3.5 - Acha que os colaboradores se identificam com a função que exercem?

R:

- 3.6 - Considera que os colaboradores se sentem realizados? Justifique.

R:

- 3.7 - Sente que os colaboradores estão dispostos a fazer outro tipo de tarefas que não as que lhes estão destinadas? Isso já aconteceu ou acontece? Por exemplo, há facilidade de se ajudarem entre secções diferentes, ou há muitas burocracias logísticas nesse tipo de situações?

R:

- 3.8 - Como descreve a relação entre colegas? E a relação entre os chefias e os colaboradores? Especifique.

R:

- 3.9 - De que forma é que as condições apresentadas, tanto de infraestruturas como de ambiente interno, condicionam a permanência dos colaboradores?

R:

- 3.10 - Há objetivos a atingir? Os colaboradores têm conhecimento prévio dessas metas e objetivos?

R:

- 3.11 - Sente que os colaboradores dedicam a energia e o esforço necessários no seu trabalho?

R:

- 3.12 - Acha que a remuneração dos colaboradores se ajusta ao trabalho por eles realizado?

R:

- 3.13 - Que estratégias acha que poderiam ser úteis para aumentar a motivação, energia e vontade dos colaboradores?

R:

GRUPO IV – SOBRE COLABORADORES - DESEMPENHO

- 4.1 - Os colaboradores fazem o que é esperado deles? Cumprem os seus deveres?

R:

4.2 - Os colaboradores são pontuais e assíduos? Avisam quando vão faltar? São conscienciosos?

R:

- 4.3 - Os colaboradores tentam avisar quando algo não está bem? Sentem-se à vontade para dar a sua opinião e sugestões?

R:

- 4.4 - Por norma, os colaboradores entreatujam-se e cooperam entre si?

R:

- 4.5 - Há ou não metas previamente estabelecidas? Quantos, efetivamente, cumprem essas metas? Especifique.

R:

- 4.6 - Como é que o diretor atuava ou atua perante um mau desempenho de um colaborador? O que diz ou faz perante um bom desempenho e objetivos cumpridos? Dê exemplos específicos.

R:

- 4.7 - Tinham ou têm algum sistema de recompensas face aos objetivos alcançados e melhor desempenho? Como funciona? Qual considera que é a opinião da equipa sobre as recompensas?

R:

- 4.8 - Os colaboradores tendem a despende tempo em conversas banais ou atividades não relacionadas com as suas tarefas ou função? Perdem tempo no local de trabalho com coisas banais ou que não contribuem para o trabalho? Especifique, dê exemplos.

R:

- 4.9 - Os colaboradores dão sugestões construtivas para melhorar o modo como realizam o seu trabalho e/ou o trabalho da equipa? Dê exemplos.

R:

- 4.10 - Os colaboradores procuram proativamente formas de aumentar a eficácia do seu trabalho?

R:

- 4.11 - Os colaboradores tendem a evidenciar predisposição e/ou a voluntariar-se para realizar atividades que não lhe são solicitadas e/ou que não estão no âmbito das suas funções?

R:

GRUPO V – SOBRE CLIENTES

- 5.1 – Relativamente aos clientes, qual é que acha que é a perceção com que estes ficam sobre a qualidade do serviço que lhes é prestado?

R:

- 5.2 - O livro de reclamações e o livro do elogio costumam ser muito usados? Efetivamente usados?

R:

- 5.3 - Classifique de 0 a 10 (em que 0 equivale a nada satisfeito e 10 equivale a muito satisfeito) o nível de satisfação com que acha que os clientes em geral saem do hotel.

R:

LAURA QUELHAS
MESTRADO EM GESTÃO - UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Anexo 16 - Análise Detalhada e Completa das Entrevistas - Diretores

Análise das entrevistas dos diretores

Análise da Categorização dos Diretores – Liderança

Neste ponto, apresenta-se a categorização da análise de dados deste estudo dividida com categorias e subcategorias, ou seja, por vários temas, que descrevem sintetizadamente os assuntos que foram referidos pelos diretores entrevistados.

Com base numa análise de conteúdo, resultaram quatro temas organizados com base nos comportamentos dos indivíduos: Liderança; Motivação; Desempenho; e Clientes/Qualidade do Serviço. Começando pela categoria da Liderança, apresentada na tabela seguinte, esta está dividida pelos categorias: (1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor; (2) Feedback aos colaboradores; (3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros; Características do líder/diretor – Forças (4) e fraquezas (5); (6) Resolução de problemas e erros; e (7) Formações.

Presença, apoio, liderança e suporte do diretor	N
Presença constante e operacional no terreno	9
Participação e acompanhamento nas tarefas dos colaboradores	9
Ajuda, ensina e exemplifica aos colaboradores como realizar as tarefas e ultrapassar barreiras	9
Dar responsabilidade e autonomia aos colaboradores para tomarem e participarem nas decisões	6
Transmite confiança	6
Aceitação de opiniões e estratégias, e realização das ideias e opiniões dos outros	6
Tentar perceber e ouvir os colaboradores	4
Apoiar-se nos colaboradores	2

Parcialmente não confiam	2
Feedback aos colaboradores	N
Dado individualmente / no escritório	4
Em conjunto / no local /em público	4
Passa a informação ao chefia	3
Ambas as formas, mas mais individualmente por privacidade	2
Reconhecimento pelo trabalho dos outros	N
Demonstrar contentamento, orgulho, elogia e parabeniza pelo sucesso e evolução dos colaboradores	5
Focado nos resultados	2
Focado no sucesso e evolução dos colaboradores	2
Características do líder/diretor - Forças	N
Sinceridade, pacificidade e humildade	5
Determinação, convicção e dinamismo	4
Consciência e responsabilidade	3
Versatilidade, adaptação e aprendizagem	3
Respeito, compreensão e justiça	3
Resistência e proatividade	2
Motivação e empenho	2
Antecipação, observação e intervenção	2
Relacionamento e comunicação com a equipa	2
Comprometimento e dedicação	1
Potenciar as competências da equipa	1
Características do líder/diretor - Fraquezas	N
Resiliência e teimosia	4
Falta de noção do timing	2
Inadaptação profissional e cultural	2
Individualista na tomada de decisões, sobrecarga	2
Softwares utilizados no hotel	2
Arrogância	1
Ansiedade	1
Comunicação	1
Resolução de problemas e erros	N
À vontade para com as suas incapacidades	8
Resolução conjunta, em equipa	7
Assume a responsabilidade pelo erro	7
Focado em corrigir o erro	6
Abertura e vontade para aprender, constante aprendizagem	4
Resolução individual	3
Intolerância em demonstrar incapacidades	3
Não admite situações na equipa que criem mau ambiente	3
Defende a equipa e ajuda-os, conversa com os colaboradores em causa e resolve o assunto	3
Encorajar e explicar aos colaboradores como devem resolver o problema	3
Eliminação de pessoas quando estas não mudam os comportamentos	2
Encarar bem o erro, mindset para o encarar tranquilamente	2

Existência de alguma inveja e arrogância no grupo	1
Dificuldade em gerir e controlar determinadas situações	1
Refere que nunca ocorreram situações críticas, se acontecesse iria intervir	1
Formações	N
Atualização de informação e perante dificuldades técnicas	5
Falta de informação, conhecimentos técnicos	4
Dada importância e relevância à realização de formações	4
Formações conjuntas	3
Definidas com base em análises do desempenho	3
Formações internas	2
Formações externas	2
Team building	2
Formações individuais	1
Não realização por falta de tempo ou conciliação de horários	1
Definidas com base em análises de resultados e processos	1
Definidas com base no diálogo com os colaboradores	1

(1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor

Relativamente à presença, apoio, liderança e suporte do diretor (1), todos os diretores entrevistados, ou seja 100%, os 9 diretores, referiram estar constantemente presentes no terreno e, portanto, serem muito operacionais, “se for preciso lavo a louça, limpo o chão, se for preciso ajudo e meto a mão na massa, não há princesas, nem eu própria.” (D5, feminino, 59 anos). Todos explicaram que todas as manhãs passam por todos os departamentos de modo a garantirem que tudo está a postos para iniciarem o trabalho e receberem os clientes, “se não houver uma certa vigilância e suporte, acho difícil as coisas correrem bem. (...) Eu sempre valorizei muito as pessoas.” (D2, masculino, 36 anos). Além de estarem presentes, junto da equipa na realização das suas tarefas, também participam nelas, acompanhando e ajudando em cada secção naquilo que for preciso, ou seja, 100% dos diretores não tem problema em executarem eles próprios as tarefas sempre com o intuito de ensinar e ajudar os colaboradores de modo a garantir o seguimento dos planos e a obtenção dos resultados previstos, “Havia a hipótese de liderar ou chefiar, e eu sempre tentei liderar” (D2, masculino, 36 anos). Assim, 100% ajuda, transmite conhecimentos e exemplifica aos colaboradores como deve realizar cada tarefa e atuar em determinadas situações, de maneira a acompanhar toda a atuação deste, corrigir no fim e averiguar o que melhorar, mas também aprendem com os colaboradores, “Observo-os e coloco em prática (...), compete-me aproveitar as capacidades dele” (D7, masculino, 37 anos). Passo a citar um diretor que referiu que está presente desde sempre e em todas as secções que nota que os colaboradores já são tão autcapazes que já não necessitam de tanta ajuda do diretor, “Aquilo é uma máquina que rola tão bem, os meus diretores de primeira linha (chefia dos departamentos) já são tão bons que eu até me sinto envergonhado” (D1, masculino, 40 anos). A execução destas tarefas por parte dos próprios colaboradores exige atenção, e portanto 67% dos diretores referiram que pretendem e têm como hábito dar responsabilidade e autonomia aos colaboradores nas decisões a tomar diariamente, isto é, de permitirem que estes tenham a capacidade, confiança e informação suficiente para conseguirem decidir o que fazer em cada situação que surgir de forma a poderem encarar e solucionar os problemas e entenderem os clientes sem ser necessário terem constantemente alguém superior, como a chefia ou o diretor, para avançarem com cada tarefa.

Não só a presença do diretor ao lado dos colaboradores, mas também a presença deste para que os clientes percebam e notem a preocupação do diretor também em conhecer os clientes, citado de um dos diretores “Recebo os meus clientes ao pequeno-almoço. Quando nós criamos relação com as pessoas, nem que seja uma relação mínima, eu posso até estar sentado ao lado de um cliente, se eu estiver ao lado de um cliente meia hora mesmo que não diga nada, eu já estou a criar relação” (D1, masculino, 40 anos). Para além de que muda completamente a visão do cliente sobre o diretor e sobre todo o hotel, pois vê o diretor como a imagem mor de todo o hotel, “Se eu der um bom dia ao pequeno almoço às pessoas, para já é uma coisa que elas não esperam, depois pensam logo que é uma atitude relativamente humilde, ou seja, nada incompetente.” (D1, masculino, 40 anos). Além de que os diretores procuram estar presente no pequeno almoço por uma questão de eficiência, pois é o momento no qual em poucas horas a maior parte dos clientes se encontram no mesmo espaço, para tomar o pequeno almoço, e portanto os diretores optam por, de certa forma, atacar o local e serem produtivos na conquista dos clientes.

Também 67%, ou seja seis diretores, referiram que transmitem confiança aos colaboradores de modo a que estes se sintam mais à vontade para serem participativos, partilharem opiniões e ideias, assim como criticarem quando não concordam com as ideias do diretor. De reforçar a confiança que é sentida pelos colaboradores, um diretor explicou que “É por fazer todos os dias, constantemente. A liderança não tem nada haver com intensidade de um dia, tem haver com ser constante.” (D1, masculino, 40 anos). A confiança é sentida e transmitida segundo estes seis diretores, mas também seis, 67%, aceitam de boa forma essas opiniões e críticas dadas pela equipa, chegando mesmo a realizar as melhores ideias e estratégias partilhadas por eles, quando estas se justifiquem realmente úteis, possíveis e melhores. No geral os colaboradores confiam nas decisões do líder, no entanto há que focar também na confiança que o líder tem nele próprio, “Nenhum líder pode dizer que confia a 100% nas suas decisões, porque nunca sabe o que vem do outro lado, mas tem corrido bem e posso dizer que confio e confiam nas decisões que tomo.” (D6, masculino, 32 anos). Quanto às opiniões contrárias, os diretores referiram que reagem bem, no entanto essas críticas têm de vir sustentadas com justificações ou mesmo alternativas para serem totalmente aceites e utilizadas, mas no geral tentam evoluir com os comentários dos colaboradores.

Esta partilha e participação dos colaboradores permitida e apoiada pelos diretores implica um maior sentimento de pertença ao grupo, pois sentem-se ouvidos, aceites e parte do projeto e evolução das estratégias. Apesar desta abertura quanto a opiniões relativas ao trabalho, apenas 44% dos diretores, ou seja quatro, referiram que tentam ouvir os colaboradores e perceber aquilo que eles precisam. Citado de uma entrevista, “Nos briefings, eu não começo com a palavra, eu dou a palavra. Ouço os sub-diretores, ouço os colaboradores, sou o último a falar por dois motivos, quando sou o último a falar, para já já ouvimos a opinião de toda a gente, portanto já nos dá muito maior riqueza, uma superior capacidade de resposta.” (D1, masculino, 40 anos). Ou seja, apesar de 100% dos diretores estarem presentes e participarem nas tarefas, nem metade destes referiram de facto terem preocupação para ouvirem os colaboradores e se preocuparem com o seu estado, de os tratarem como seres humanos. Coincidindo com dois diretores, 22%, que referiram tentar perceber e ouvir os colaboradores, referiram conjuntamente que além de se preocuparem com o estado e condições destes, também o próprio diretor se apoia na equipa e vai recuperar forças à energia, vontade e garra da equipa para se motivar a continuar a exercer as suas funções de diretor, alguns diretores optam por partilhar as experiências com os colaboradores para que obtenham outra visão dos problemas, “Tento dizer-lhes coisas que aconteceram comigo, transmitir-lhes como uma mensagem, dar o exemplo de coisas que aconteceram connosco, para eles verem que aquelas coisas também já aconteceram comigo e eu consegui ultrapassar” (D6, masculino, 32 anos). Quanto à transmissão de

confiança, 67% referiu que transmitem confiança aos colaboradores, ou seja, 6 diretores, mas 2 destes, ou seja 22% do total dos entrevistados, referiram que embora tentem transmitir confiança, ainda assim há colaboradores que não confiam totalmente nas decisões definidas pelos superiores.

(2) Feedback aos colaboradores

Relativamente ao feedback dado pelo diretor aos colaboradores (2), quatro diretores, ou seja, 44%, referiram que conversam com o colaborador acerca das suas atitudes e comportamentos individualmente, no escritório, de modo a respeitar a privacidade destes. Contrariamente, também 44% referiram que optam por falar com os colaboradores logo no momento em que se deparam com o erro, ou seja, em conjunto com os colegas, no local em que o colaborador se encontra, em público, mesmo que seja em frente dos colegas ou clientes, por considerarem que deve ser algo dito no imediato da realização do erro para penalizar e chamar à atenção. Destes 44%, ou seja, quatro diretores, três são os mesmos que referiram dar tanto individualmente como em público, consoante o momento o justifique, “Estou constantemente a debitar a informação para as equipas, para elas poderem perceber qual é a perceção que os clientes têm do desempenho deles, portanto, de maneira também a responsabilizá-los” (D4, masculino, 46 anos).

Alguns, 33%, optam por passar a informação à chefia, ou seja, ao chefe da secção ao qual o colaborador pertence, por exemplo a receção, para que seja este a informar o colaborador do erro e a realizar a chamada de atenção. Ainda quanto à forma como o feedback é partilhado, 22%, o correspondente a dois diretores, referiram que dão o feedback aos colaboradores de ambas as formas, ou seja, no escritório ou em público, mas mais individualmente por questões de privacidade do colaborador, ou seja, analisa a situação e dado tratar-se de uma situação delicada optam por conversar em privado, para assegurarem o conforto do colaborador para o diálogo sobre o tema em causa.

(3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros

Relativamente ao reconhecimento pelo trabalho dos outros (3), 56%, isto é, cinco diretores, disseram que demonstram contentamento, que ficam orgulhosos quando o trabalho é bem feito e bem sucedido, acrescentando que elogiam e parabenizam os colaboradores pelo sucesso e evolução, “são pessoas humildes que também me ajudam e têm noção das suas capacidades e mais valias” (D9, feminino, 33 anos). Numa vertente não só humana, mas também operacional, 22% referiram estar focados nos resultados a alcançar, e também 22% referiram estar focados no sucesso e evolução dos colaboradores, sendo estes dois diretores os mesmos que também referiram parabenizar e elogiar os colaboradores, o que denota uma preocupação real com os colaboradores e o seu desempenho, pois não só os felicitam quando realizam bem o seu trabalho, como têm como planos e estratégias a própria evolução dos colaboradores, “Eu fico muito orgulhosa, extremamente orgulhosa, é sinal de que eu estou a fazer bem o meu papel, porque um chefe é aquele que não tem que estar presente, em que os seus colaboradores são capazes de tomar as suas decisões, são autónomos e pensam pela sua cabeça” (D3, feminino, 43 anos).

(4) Características do líder/diretor – Forças

Relativamente às características do líder/diretor, começando pelas que foram descritas como forças (4), ou seja, pontos fortes, capacidades, fatores mais compensadores positivamente para os diretores, seis (56%) referiram que se consideram sinceros, pacíficos e humildes para com a equipa e a missão do hotel, tendo sido esta a característica mais abordada. Embora haja a necessidade de os colaboradores serem mais convictos, 44% referiram que se consideram determinados, dinâmicos e

terem convicção nos seus planos e objetivos, “um líder tem de estar sempre no seu auge para os seus colaboradores” (D9, feminino, 33 anos). Menos colaboradores, 33% referiram ser conscientes e responsáveis na tomada de decisões, 33% adaptam-se às situações e esforçam-se para aprenderem com cada lição, e 33% referiram ser respeitadores, procurarem ser o máximo justos e compreensivos nas suas atitudes e decisões. Alguns aspetos foram menos referidos no bolo completo, por terem sido ditos de forma mais distribuída pelos entrevistados, como a resistência e proatividade, 22%, a motivação e empenho, 22%, a antecipação, observação e intervenção em tempo útil face aos acontecimentos e prazos, 22%, e como ponto forte o relacionamento e a comunicação com a equipa, 22%. Os aspetos menos abordados foram o comprometimento e dedicação, 11%, e a capacidade de o diretor potenciar as competências da equipa, 11%, “O sentem-se úteis e que nós estamos lá com eles, que têm um líder e não um chefe” (D6, masculino, 32 anos).

(5) Características do líder/diretor – Fraquezas

Passando para as fraquezas do líder/diretor (5), 44%, o equivalente a quatro diretores, referiram serem resilientes e teimosos para com as suas opiniões e pensamentos, não desistindo facilmente de um plano quando acreditam nele. Falta de noção do timing, ou seja sobre quando devem ou não atuar, qual o momento certo para terem certa atitude referido por dois diretores (22%), inadaptação profissional e cultural, ou seja, o facto de terem tido experiências em hotelaria fora do país e não se terem adaptado às culturas e forma de trabalho, mas também a inseguranças que têm sobre se se consideram realmente capazes para assumir certos cargos, por medo de falharem e comprometerem o sucesso do projeto, “começamos a questionar a dimensão daquilo que trabalhamos, o impacto que efetivamente tivemos ou não. (...) Fez-me também tornar-me um pouco mais humilde.” (D2, masculino, 36 anos).

Igualmente dois diretores, 22%, referiu ser individualista na tomada de decisões e se sobrecarregar com tarefas quando as podia distribuir de igual forma pela equipa e não só sobre si, dada a responsabilidade e importância de certas tarefas, justificando que muitas das vezes não existe tempo útil na hotelaria e em frente ao cliente para tomarem uma decisão conjunta e refletirem mais pormenorizadamente sobre a solução e portanto os diretores optam por agir no imediato sem passar, certas vezes, pelo debate e averiguação com a equipa. Outros dois diretores, portanto 22% dos diretores entrevistados, referiram que têm maiores dificuldades na utilização do software implementado no hotel, em específico no sistema que a receção utiliza para registar e proceder ao check in e check out dos clientes, o que implica que estejam constantemente a pedir ajuda aos colaboradores para lhes explicarem e esclarecerem dúvidas sobre a utilização do mesmo.

Aspetos menos abordados foram o facto de o diretor se considerar arrogante, o que condiciona o processo internos e o desempenho da sua função, “Sou uma pessoa em que a primeira imagem é de ser um tipo super arrogante, e isto dificulta o processo de liderança” (D1, masculino, 40 anos), e passagem de confiança para a equipa, 11%, ou seja especificado por apenas um diretor, ser ansioso e pouco confiante para com as suas capacidades e momentos críticos, como eventos importantes e por acharem que não têm competências e formação suficiente para as decisões que têm de tomar e conhecimentos que devem ter, 11%, e a comunicação com a equipa, sobre o qual 11% referiu que tem dificuldade no processo de diálogo e expressão com estes, o que dificulta o processamento dos planos e estratégias.

(6) Resolução de problemas e erros

Relativamente à resolução de problemas e erros (6), uma esmagadora maioria dos entrevistados, 89%, que representa oito diretores, referiu estar completamente à vontade para com as suas incapacidades, isto é, não se sentem de certa forma desconfortáveis em assumir perante os outros que não sabem alguma coisa, quer seja competência técnica quer informação geral, “só torna as pessoas reais, humanas e verdadeiras” (D2, masculino, 36 anos), e 22% referiu encarar bem o erro e ter um mindset voltado para resolver as coisas com tranquilidade. Sentem-se confortáveis e não têm problemas nenhuns em demonstrar as dificuldades, pois é algo que os torna humanos e reais, “Sou muito humilde a esse ponto, se errei, assumo” (D8, feminino, 55 anos). É reforçado por um diretor que o foco está em querer melhorar, “Não é aquele momento que faz a gestão. O que faz a gestão e cada vez melhores gestores e cada vez melhores líderes é um conjunto de transições, de situações difíceis, de situações mais complicadas, de ser seguro, de ver o que é que resultou e o que é que não resultou, de falhar, não tem problema nenhum com falha e com o erro, de continuar a estar apaixonado pelo que se faz.” (D1, masculino, 40 anos).

O facto de a maior parte se sentir bem com as suas dificuldades em frente aos colaboradores, demonstra alguma confiança para com a equipa, o que se reflete na opção de o diretor optar por reunir toda a equipa rumo à mesma solução, fator este que transpareceu nos resultados das categorias, pois 78%, sete diretores, explicaram que na maior parte das vezes opta por resolver os problemas conjuntamente com a equipa, ou seja, que quando surge algum problema o diretor tenta resolver, mas procura ajuda da equipa para analisar vários pontos de vista e opções, de modo a tomar uma decisão melhor e mais ponderada. Da mesma forma, quando erram, quando os planos e estratégias não correm como o previsto, também oito diretores, 78%, afirmou que assume a responsabilidade pelo erro, consciente das consequências da sua própria ação e 67%, seis diretores, tentam corrigir, dentro do possível, esse erro e as situações que esta gerou.

Aquando dos erros cometidos pelos diretores e a aprendizagem e resolução dos mesmos, 44% especificou que encara estas situações com abertura e vontade para aprender, quer seja com os colaboradores, chefia, clientes ou outros, descrevendo uma constante aprendizagem com cada erro, “falhar faz parte do processo. O problema não é da falha, o problema é nós falharmos e nos negarmos em que queremos corrigir o erro.” (D1, masculino, 40 anos). Enquanto que 78% procuram uma resolução conjunta, em equipa dos problemas, 33%, correspondente a três diretores, procuram resolver individualmente, ou seja, tenta o próprio diretor resolver sozinho os problemas, sem ter de pedir ajuda à equipa, “evito passar o problema, só no caso de eu não o conseguir resolver”; “O problema das lideranças e da nossa ação enquanto seres humanos é o medo da falha” (D1, masculino, 40 anos). De notar que estes 33%, ou seja três diretores dos nove entrevistados, também referiram resolver os problemas em conjunto. Esta dupla inserção, tanto na resolução individual como resolução conjunta, deve-se ao facto de estes diretores terem explicado que primeiramente tentam resolver sozinhos sem terem de pedir auxílio aos restantes membros da direção e aos colaboradores, o que os faz sentirem-se capazes de resolver as situações com que se deparam e competentes para a função de diretor, ou mesmo porque se tratam de situações urgentes que têm de ficar resolvidos no imediato. No entanto, estes detalharam também que embora tentem sempre resolver, nem sempre conseguem totalizar a resolução sozinhos, tendo mesmo de pedir ajuda em algumas situações à equipa para ajudarem a resolver, por incapacidades técnicas do diretor, por necessitar de mais opções ou porque se trata de algo não urgente.

Quanto às incapacidades e dificuldades, oito diretores, 89%, referiram estar à vontade para com as suas incapacidades, no entanto três diretores, 33%, disseram não tolerar e não se sentem bem e à vontade em demonstrar as suas dificuldades e incapacidades aos outros, por vergonha ou medo de que fossem vistos como despreparados e com menos competências do que os colaboradores.

Sendo que quem referiu ser intolerante também referiu estar à vontade, o que demonstra uma certa parcialidade de situações, pois estes que referiram que ambas as situações ocorrem com eles, explicaram que embora demonstrem estar despreocupados com o facto de os outros perceberem as suas dificuldades, na verdade refletem-no para que os outros não pensem que além de ter dificuldades ainda se sente desconfortável, e no fundo ficam mesmo preocupados com o facto de terem errado ou demonstrado aos outros terem uma dificuldade ou incapacidade.

Sobre não tolerar determinadas situações, 33% dos diretores, portanto três, também não tolera nem admite situações na equipa que criem mau ambiente, como o desrespeito entre colegas, desigualdade, humilhação, arrogância e superioridade. Outros três diretores (33%) referiram que, independentemente da situação, tentam defender a equipa mesmo nas situações mais críticas com os clientes e ajuda-os por exemplo quando o cliente pede o livro de reclamações para se queixar de um serviço que recebeu, momento no qual o diretor está presente para tentar perceber o que incomodou o cliente e desculpar pelo facto de não ter sido do total agrado do cliente. Posteriormente, conversa com o colaborador em causa para lhe dar o seu parecer consoante a informação que recolheu do cliente, perceber o lado do colaborador e resolverem o assunto. Portanto, também 33%, embora diretores diferentes, referiram que no seguimento destas situações procuram encorajar o colaborador e contornar a situação e não se sentir desmotivado, e explicam-lhes como devem resolver o problema.

Quando os erros dos colaboradores são constantes mesmo após as chamadas de atenção, dois diretores, 22% dos entrevistados, afirmaram eliminar da equipa de colaboradores os indivíduos que não mudam os comportamentos em prol de um melhor funcionamento, isto se mudar de posto também não tiver resultado, “Ajudo ou mudo-o de funções, para perceber se a pessoa está de facto, ou não, apta para a função”, (D5, feminino, 59 anos). Com apenas 11%, ou seja abordado apenas por uma pessoa, foram referidos aspetos como a existência de alguma inveja e arrogância no grupo perante possíveis concorrências, de alguns colaboradores sentirem que há colaboradores melhores do que eles ou mais beneficiados, o que gera desconforto, irritação, inveja e descontentamento. Também por 11% foi referida a dificuldade em gerir e controlar determinadas situações complexas e delicadas, por não se sentirem totalmente informados e formados na área. Por último, um diretor (11%) referiu que nunca ocorreram situações críticas entre colaboradores, como comentários críticos, momentos de desigualdade, superioridade e humilhação, acrescentando que caso ocorressem o diretor iria intervir de forma a terminar com o mau ambiente.

(7) Formações

Relativamente às formações (7), cinco diretores, 56% dos entrevistados, referiram que vêem os ensinamentos e as formações dadas aos colaboradores como uma ferramenta para atualizarem a informação e eliminarem as dificuldades técnicas e essenciais à função. Posto isto, quatro dos nove entrevistados, ou seja 44%, referiu que é notória a existência de falta de informação e de conhecimentos técnicos de forma evidente na maior parte dos colaboradores, pois a maior parte, principalmente os mais jovens, acabaram por conseguir oportunidades nos hotéis e, mesmo sem formação, foram aceites pela energia e vontade em trabalhar, por representarem espírito jovem à equipa já com décadas de casa. Também 44%, reforçou que dão elevada importância e valorização às formações e ao impacto que a realização das mesmas tem nos colaboradores, no desempenho destes e no serviço que prestam. No entanto, num desabafo de um diretor que valoriza fortemente as formações, “O nosso trabalho também passa por aí, em encontrar talento. (...) Acho que há muito poucas empresas hoteleiras e de restauração que querem perder tempo a dar formação, porque acham que efetivamente as pessoas não merecem essa valorização e esse apoio, porque provavelmente um

ano ou dois mais tarde vai embora. E eu acho que nós temos de mudar um bocadinho esse chip e perceber que tudo aquilo que fazemos, contribui para formar as pessoas e trazer mais talento para o setor, é uma pegada positiva que deixamos numa visão mais macro.” (D2, masculino, 36 anos), e acrescentou ainda que hoje em dia se faz muito pouco pelos recursos humanos, o que depois dita a rotatividade dos mesmos.

Especificando a frequência e contexto no qual as formações são realizadas, três diretores (33%) responderam que as formações que realizam no hotel são formações dadas a todos os colaboradores, formações conjuntas para toda a equipa, e apenas 11%, ou seja um diretor, referiu que costumam realizar formações individuais, separadamente a cada colaborador. Também três diretores (33%), embora não os mesmos, responderam que as formações são definidas com base em análises do desempenho dos colaboradores, um diretor (11%) referiu que são definidas com base em análises de resultados e processos, e um outro diretor (11%) disse que são definidas com base no diálogo com os colaboradores.

Quanto ao formato destas, dois diretores, ou seja 22% dos diretores entrevistados, responderam que realizam tanto formações internas e outros 22% quanto a externas, tendo sido estes dois diretores os mesmos, portanto tanto realizam formações apresentadas por formadores que vêm de fora do hotel, como realizam formações em que são os próprios membros do hotel, quer seja da chefia quer colaboradores a apresentarem os temas e partilharem as suas experiências. A importância de fomentar o bom funcionamento inter grupal conquista os diretores na preferência por realizar momentos de convívio e boa disposição para depois se refletir num melhor ambiente interno no local de trabalho, sobre este tema recolheram-se respostas de dois diretores, 22% dos diretores entrevistados, que explicaram que têm por hábito realizar team buildings com o objetivo de unir a equipa e fomentar um melhor ambiente interno e espírito de grupo. Contudo, realizar formações nem sempre consiste num plano tão linear e facilitado, pois um diretor, ou seja 11%, referiu que, embora considerem importante dar formações constantes aos colaboradores, não o fazem por falta de tempo ou conciliação de horários, devido ao facto de na hotelaria ser complicado conseguir reunir todos os colaboradores num mesmo momento sem condicionar ou deixar o hotel ao descoberto.

Análise da Categorização dos Diretores – Motivação

Prosseguindo para a categoria da motivação, esta está dividida pelas categorias: (1) Descrição das tarefas; (2) Execução das tarefas; (3) Condições de trabalho; (4) Objetivos e estratégias, como refletido nesta tabela.

Descrição das tarefas	N
Desafiantes	8
Rotineiras, repetitivas e monótonas	6
Execução das tarefas	N
Vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação	8
Sentimento de identificação, realização, empatia e adaptação à função	7
Predisposição e disponibilidade para fazerem mais	6
Falta de vontade, desmotivação e pouca ambição, apenas focados em cumprir as horas	5
Produtividade, polivalência e desempenho	5
Conscienciosidade, responsabilidade e respeito	2

Condições de trabalho	N
Progressão na carreira, valorização do pessoal, evolução e sucesso da equipa	6
Colaboradores trabalham por se sentirem bem, confortáveis e correspondidos	5
A maior parte identifica-se, uma pequena parte está por necessidade	3
Boas condições de trabalho	3
Bom ambiente interno, integração e relação com colegas	3
Colaboradores trabalham por necessidade/obrigação	2
Condições condicionam pouco	1
Condições condicionam muito	1
Remuneração	
-Salário desajustado	7
-Salário justo	2
Infraestruturas	
-Boas infraestruturas	4
-Fragilidades estruturais	1
Rotatividade	
-Baixa rotatividade	5
-Alta rotatividade	3
Objetivos e estratégias	N
Reformulações tomadas em equipa	6
Planeamento de formações, melhoria contínua e incentivos	5
Objetivos a curto prazo (diários, mensais)	5
Briefings	4
Conhecimento prévio dos objetivos	3
Sem objetivos definidos	1
Objetivos a longo prazo	1
Estratégias para aumentar a motivação	
-Aumentar o foco, cooperação, team buildings e dinamismo	4
-Correção de problemas, inovação e modernização de processos	4
-Valorização monetária dos colaboradores	2
-Presença	1

(1) Descrição das tarefas

Relativamente à descrição das tarefas dos colaboradores (1), oito dos nove diretores, 89%, descreveram as tarefas a realizar no hotel como desafiantes, ou seja, que nunca são iguais, que não são monótonas, que todos os dias surgem situações novas com clientes diferentes, sob o qual é necessária uma adaptação a cada cliente, “não há dois dias iguais, há sempre situações novas. Estamos a falar de pessoas que têm de ter necessariamente alguma flexibilidade mental, mudar o chip constantemente consoante acontecem situações novas.” (D4, masculino, 46 anos). Sobre estas, seis, 67%, descreveram-nas como rotineiras e repetitivas por realizarem sempre as mesmas tarefas todos os dias, como uma check list igual a cada dia, sem propriamente espaço para alteração e contorno das mesmas. Resumindo, a maior parte dos diretores assumiu que as tarefas são maioritariamente desafiantes, devido à diversidade de acontecimentos e de clientes com que se

deparam, contudo alguns referiram também o linear constante dessas mesmas tarefas, sendo que cinco diretores responderam que ambos os tipos de tarefas coexistem nos seus hotéis.

(2) Execução das tarefas

Relativamente à execução das tarefas (2), oito diretores, 89% referiram que os colaboradores dos hotéis que coordenam demonstram e executam as suas tarefas com vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação, sete, 78%, referiu que demonstram um sentimento de identificação, realização, empatia e adaptação para com as suas tarefas e função, o que acaba por denotar na longevidade e nos anos de casa destes. Especificamente, cito um diretor que referiu que embora seja de real importância que os colaboradores evidenciem vontade e predisposição, que o diretor tem um papel importantíssimo nessa atitude, explicando que “o líder também tem de ser a locomotiva, não pode ser a carruagem” (D1, masculino, 40 anos), e como “um barco que tem de ser puxado por todos” (D5, feminino, 59 anos).

Quanto à predisposição e disponibilidade para fazerem mais para além das tarefas base de cada colaborador, seis diretores, ou seja 67%, referiu ser notório no seu hotel. No entanto, cinco diretores, acusaram notarem falta de vontade, desmotivação e pouca ambição em alguns colaboradores, que apenas estão focados em cumprir as horas de trabalho que lhes competem e ir embora sem preocupação com pendentes. Sendo três destes diretores os mesmos que referiram notar predisposição para tal, pois estes referiram que há colaboradores que tanto se dispõem a executar tudo o que for necessário fazer, como um pleno colaborador de todo o hotel e não apenas de uma secção ou departamento, e que ao mesmo tempo no hotel há colaboradores que não vêm o seu trabalho, função e oportunidade a longo prazo ou não é, de todo, o que mais lhes agrada elaborar, e portanto optam por apenas registar o ponto, realizar algumas tarefas dentro do horário e depois abandonarem anulando a hipótese de ficarem mais tempo para ajudarem o seguinte turno caso seja necessário.

Também cinco diretores referiram, agregando à subcategoria dita anteriormente, que os seus colaboradores evidenciam um bom desempenho, produtividade e transparecem polivalência de funções e ajuste a cada necessidade do hotel e dos clientes. No seguimento disto, dois diretores, 22%, referiram que os colaboradores são plenamente conscientes, responsáveis e respeitadores nos seus comportamentos e execução das tarefas.

(3) Condições de trabalho

Quanto às condições de trabalho (3), o fator mais notório e referido pelos entrevistados consistiu na progressão na carreira que o hotel apresenta, a valorização do pessoal, a evolução e o sucesso dos colaboradores, referido por seis diretores, 67%, em especificado pelo D9 em como presta atenção à disposição dos colaboradores, pelo D2, “gosto de dar oportunidades a quem realmente dá resultados, até mesmo acho que é um bom exemplo de motivação” (D2, masculino, 36 anos), e o reflexo de mudanças de visões nas passagens de um diretor para outro “esta nova administração veio valorizar os funcionários” (D9, feminino, 33 anos). No entanto, tal como em qualquer empresa, nem todos os colaboradores estão a 100% inseridos e comprometidos satisfatoriamente com o que fazem, assim dois diretores, 22%, referiram que têm colaboradores que apenas estão a trabalhar no hotel por necessidades financeiras ou por obrigação, ou seja, que apenas precisavam de um trabalho e que agarraram a oportunidade que lhes dispuseram no hotel que desde então se encontram no mesmo, embora não consista naquilo que mais gostam, no qual se sentem mais satisfeitos e que pretendem sair e mudar assim que encontrarem oportunidades com as quais se identifiquem mais, alguns diretor quantificaram percentualmente esses aspetos “Considero que 75% estão por vontade, porque gostam,

e 25% obrigados ou por necessidade” (D7, masculino, 37 anos). Por sua vez, quatro diretores, 44%, referiram que os seus colaboradores trabalham por se sentirem que estão realmente correspondidos com o que fazem no hotel, que se sentem bem e realizados no local de trabalho. Destes, um diretor referiu que tem colaboradores em ambas as situações, “mais de 80% dos colaboradores estão por gosto e porque se identificam com a marca para a qual estão a trabalhar”, (D4, masculino, 46 anos).

No entanto, há que ver que o mesmo acontece em vários hotéis, embora não com a mesma frequência e densidade, pois três diretores (33%) disseram que se deparam com ambas as situações, mas que a maior parte se identifica, ou seja é mais notório colaboradores do hotel que se sentem bem e correspondidos, e que apenas uma pequena parte está por necessidade, “Gostar do que as pessoas são boas a fazer, é o passo para o sucesso” (D8, feminino, 55 anos).

Quanto ao aspeto do hotel, também três diretores defenderam que o seu hotel apresenta boas condições de trabalho e que eles próprios se preocupam em garantir que os colaboradores têm todas as condições, ferramentas, infraestruturas e ambiente necessário para fomentar um ótimo desempenho,”Dou todas as condições de material, e eu não falho com nada, por isso as coisas têm que funcionar” (D8, feminino, 55 anos). O diretor do Hotel J, D9, explicou que as boas condições refletem-se na quantidade de colaboradores novos e interessados em trabalhar no hotel. A par com estas informações, um diretor defendeu que para ele as condições de trabalho e do hotel condicionam pouco o trabalho dos colaboradores, que importa sim o que é feito por eles para impulsionarem a atividade e criar um ambiente ameno. Outro diretor disse o contrário, que para ele as condições de trabalho com que os colaboradores se deparam condicionam muito o desempenho dos colaboradores, como o “salário auferido face ao trabalho exigido e o ambiente de trabalho” (D7, masculino, 37 anos), podendo mesmo estar diretamente ligado com a produtividade destes.

Sobre a remuneração, fator fortemente condicionador da estabilidade e continuidade de um indivíduo, “vivemos num quadro de conjuntura” (D7, masculino, 37 anos), sete diretores, 78%, considera que o salário dos colaboradores não está enquadrado nem ajustado face ao que é realmente feito, ao que é exigido, ou seja, que lhes é exigido demasiado esforço, tempo e dedicação e lhes é pago o mínimo, “O problema não é a remuneração, o problema são os impostos, ou seja a carga fiscal. (...) As empresas fazem um esforço brutal para darem mais e eu contra mim falo” (D1, masculino, 40 anos). O que muitas vezes acaba por condicionar a permanência dos colaboradores, que acabam por a longo prazo procurar melhores oportunidades com melhores condições de trabalho, que seja melhor pago e que consigam ter tempo verdadeiramente disponível fora do trabalho, com tempos de descanso mínimos e necessários. O diretor do Hotel I, D8, refere que os colaboradores precisam de mais gratificações e que, para contornar o desajuste salarial, no hotel dele tentam compensar com seguros de saúde e troca de vouchers, e o diretor do Hotel B, D2, defende que a produtividade deveria estar associada à remuneração, para recompensar os indivíduos que apresentem um esforço elevado.

Quanto às infraestruturas, quatro diretores referiram que o hotel apresenta boas infraestruturas e condições físicas que cativam os indivíduos a trabalhar. Um diretor abordou o contrário, que denota fragilidades estruturais no edifício do hotel, por ser um hotel que conta com vários anos de história e, portanto, inevitavelmente as evidências da passagem do tempo são acrescidas. É referido por vários, embora cite apenas um diretor, que tentam contornar as possíveis falhas estruturais do hotel através da proximidade com o cliente e pela conquista sentimental, “Mesmo a estrutura sendo uma porcaria ou não estar na expectativa do cliente, o objetivo é chegar e tocar no coração do cliente” (D1, masculino, 40 anos).

Quanto à rotatividade hoteleira, cinco entrevistados, 56%, referiram que no hotel não se deparam com uma vincada rotatividade de colaboradores, mas sim uma agradável permanência a

longo prazo. No entanto, ainda 33%, ou seja, três diretores, relataram que encaram uma alta rotatividade do pessoal, principalmente dos colaboradores mais novos, que acabam por ficar pouco tempo e sair a curto prazo por melhores oportunidades ou por deixarem de se interessar pela área ou função. Com um impacto notório, é referido ainda a falta de pessoas interessadas em trabalhar na área, principalmente por questões de salários não atrativos, folgas e momentos de descanso insuficientes aos olhos de quem compara com outras empresas ou setores, “pouca mão de obra para trabalhar, e então é muito difícil oferecer standard de serviços” (D1, masculino, 40 anos).

(4) Objetivos e estratégias

Seguindo para a categoria relativa aos objetivos e estratégias, seis dos nove diretores entrevistados referiu que opta maioritariamente por reformular os planos em equipa para garantir o consentimento e conformidade total para que os processos, de facto, ocorram como previsto, tendo toda a equipa voltada para o mesmo e consciente dos prazos. Citando um diretor que referiu que tem maioritariamente “objetivos qualitativos que são impostos de forma a trabalharmos para os conseguirmos atingir (...) fundamentos que servem para medir a satisfação do cliente” (D9, feminino, 33 anos). Desta forma, cinco diretores, 56%, referiu que um dos objetivos passa pelo planeamento de mais formações para os colaboradores, como aposta no conhecimento e na melhoria contínua, assim como a definição de prémios, incentivos e planos de valorização efetiva pelo cumprimento bem sucedido do definido, “É necessária satisfação e motivação dos colaboradores para realizarem um bom trabalho” (D9, feminino, 33 anos).

Enquanto que cinco diretores, 56%, referiu que definem maioritariamente planos a curto prazo, ou seja com deadlines diários ou mensais, um diretor, 11%, referiu que opta maioritariamente por se focar em objetivos apenas a longo prazo, com deadlines anuais. Contrariamente, também 11%, ou seja, um diretor, referiu que não têm qualquer plano, objetivo ou estratégia definida, que apenas se encontram a colmatar todas as situações que surgirem a cada dia. Este diretor em causa é um dos 56% que também referiu definir objetivos diários ou mensais, mas especificou que neste momento não têm nada definido devido à inconstante previsão de resultados com que se depararam após a quarentena, esclarecendo que se encontram fortemente a sofrer as consequências da pandemia, pois o local onde se encontram é um dos mais fortes a nível turístico e que sem clientes viram recair sobre eles um grande impacto quanto a reservas.

Com os planos definidos, resta aos diretores decidirem que informação pretendem passar aos colaboradores, e da recolha efetuada resultou que três diretores, 33%, referiram que os colaboradores são informados previamente dos objetivos que foram definidos, isto é, têm conhecimento daquilo que têm para alcançar e o acompanhamento desse alcance. Destes diretores, um diretor foi um dos 67% que referiu que as decisões quanto a objetivos são tomados em equipa, e portanto o conhecimento prévio dos colaboradores ocorre no imediato momento em que todos estão a tomar as decisões. Para transferir estas informações, quatro diretores, 44%, explicou que realizam briefings diários, antes do pequeno almoço dos hóspedes do hotel ou logo depois, de forma a equacionar os objetivos do dia, prioridades e metas. Recolheu-se também uma lista de estratégias que os diretores dos hotéis definem para aumentar a motivação, “manter a qualidade do hotel, satisfazer os meus clientes e acarinhá-los, (...) porque isso atrai outros clientes.” (D8, feminino, 55 anos), na qual 44% respondeu que pretendia aumentar o foco, o dinamismo, a cooperação, os team buildings realizados com a equipa que fomenta o bom ambiente, “há efetivamente alguns objetivos que têm de ser cumpridos e tem muito haver com a satisfação dos recursos humanos e com a parte da satisfação dos clientes” (D2, masculino, 36 anos).

De forma a acompanhar e equacionar cada passo, quatro diretores (44%) respondeu que tem como estratégia efetuar correções aos problemas, dando resposta aos clientes, apostar na inovação e modernização dos processos, sendo que dois diretores (22%) estão a tentar aumentar as compensações, os salários e os prémios de produtividade e desempenho para que os colaboradores se sintam mais valorizados, optem por permanecer no hotel e para conseqüentemente diminuir a rotatividade. Por fim, um diretor (11%) respondeu que pretende estar mais tempo com os colaboradores, mais presente na elaboração das tarefas destes, de modo a poder conhecer melhor o modo de trabalho de cada um, capacidades, dificuldades e necessidades.

Análise da Categorização dos Diretores – Desempenho

Ainda quanto à análise da categorização definida para as informações recolhidas das entrevistas dos diretores, mas relativa ao desempenho, este está dividido pelas categorias: (1) Cumprimento dos objetivos; (2) Pontualidade e assiduidade; (3) Participação e partilha de opiniões; (4) Entreaajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor; (5) Reação do líder/diretor; (6) Sistema de recompensas; e (7) Desempenho da função, possível de verificar pela tabela que se segue abaixo.

Cumprimento dos objetivos	N
Cumprimento geral dos objetivos	5
Avaliação dos colaboradores, retificação, análise e controlo	4
Satisfação dos RH e dos clientes	3
Pontualidade e assiduidade	N
Sem faltas e atrasos	8
Antecedência	2
Participação e partilha de opiniões	N
Possibilidade de partilha de ideias, opiniões e sugestões construtivas	7
Brainstormings	3
Inibição de partilha de opiniões	2
Não têm caixa de sugestões	2
Voz do colaborador	2
Sentimento de responsabilidade	1
Entreaajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor	N
Boa relação e respeito entre colegas	9
União, cooperação, entreaajuda, espírito de grupo e trabalho em equipa	7
Polivalência e disponibilidade	5
Apoio do diretor	4
Sem burocracias logísticas	4
Trabalho individual	3
Sentimento de pertença a uma família	3
Intolerância a mau ambiente	3
Trabalho em equipa apenas no departamento/secção	1
Cross training	
-Com cross training	5

-Sem cross training	1
Reação do líder/diretor	N
Bom desempenho	
-Elogiar e parabenizar	5
Mau desempenho	
-Chamada de atenção	3
-Corrigir e criticar erros	3
-Não aceitação de erros repetitivos	2
-Intolerância a atrasos	1
Sistema de recompensas	N
Não têm sistema de recompensas	5
Têm sistema de recompensas	4
Previsão/a implementar	2
Desempenho da função	N
Ótimo desempenho	3
Eficiência e eficácia	
-Total Eficiência e eficácia	4
-Parcial e diminuta eficiência e eficácia	2
Perdas de tempo e conversas banais	
-Sem tempo a perder	2
-Trabalho exaustivo, necessidade de pausas	2

(1) Cumprimento dos objetivos

Relativamente ao cumprimento dos objetivos, cinco diretores, 56%, falaram sobre o notório cumprimento dos objetivos definidos que verificam no hotel, sendo que consoante cada procedimento e resultado, quatro destes cinco, 44%, procedem à elaboração de uma avaliação aos colaboradores, ao trabalho destes, de modo a poderem retificar o que foi feito e manter a análise e controlo delineado.

Estes anunciam a obediência assertiva dos colaboradores perante as ordens do diretor, e um controlo baseado em metas e planos bem estruturados para todos os departamentos, acompanhamento e vigilância pontual e correções devidas. Abordado por três diretores, 33% dos entrevistados, explicaram que o cumprimento dos objetivos que são definidos, quer só pela direção, quer por decisão conjunta com os colaboradores, que impulsiona a satisfação dos recursos humanos do hotel, por verem os seus esforços efetivamente impactados no hotel, o que acarreta a uma acrescida satisfação também dos clientes.

(2) Pontualidade e assiduidade

No geral, é clara a pontualidade e a assiduidade dos colaboradores, pois oito dos nove diretores entrevistados, ou seja 89%, referiu que não tem problemas de disciplina, que não regista atrasos nem faltas de nenhum colaborador, descrevendo-os como cumpridores e conscientes das suas responsabilidades.

É acrescentado por dois destes, 22%, que ainda que além do cumprimento do horário, os colaboradores chegam ao trabalho sempre com alguma antecedência de modo a preparar com calma as suas tarefas, poderem percorrer todo o hotel e perceberem o estado em que se encontra e com essa

visão geral conseguirem organizar melhor as prioridades para o turno que lhes compete, como resolver problemas urgentes ou ir ajudar algum departamento que se encontra com uma maior afluência de clientes, por exemplo um rececionista ajudar os colaboradores do restaurante e bar a atender os clientes.

(3) Participação e partilha de opiniões

A participação dos colaboradores foi referida várias vezes ao longo das entrevistas e por vários diretores, com o objetivo de especificarem a importância e constante presença dos colaboradores nos momentos importantes e decisivos do hotel, esta boa relação reflete o facto de 33% dos diretores, correspondente a três, terem explicado que os colaboradores dos seus hotéis se sentem como se os colegas fossem família, portanto transparecem um sentimento de pertença e forte integração no hotel.

O sentimento de conforto no local de trabalho condiciona a predisposição com que os colaboradores abordam os assuntos mais importantes e mesmo os comentam, do qual recolhemos dos dados que sete diretores (78%) referiu que existe no hotel a possibilidade de os colaboradores partilharem ideias, opiniões e sugestões, desde que construtivas e úteis. Agregado a este processo, três (33%) informaram que têm por hábito reunir toda a equipa para realizar brainstormings para obterem uma maior variedade de ideias e sugestões. Contudo, dois diretores (22%) referiram que notam uma certa inibição de alguns dos colaboradores em partilharem as suas opiniões por receio de perderem os seus postos de trabalho, caso considerem a ideia como insignificante, péssima ou redutora, e, portanto, optam por não comentar nem darem o seu parecer da situação, limitando-se a aceitarem tudo o que é dito pelos outros.

Acresce ainda que, dois dos diretores que referiram que há a possibilidade de os colaboradores partilharem as suas opiniões, referiram que não têm caixa de sugestões para que os colaboradores possam escrever e anotar ideias, pois optam que estes o façam diretamente e através do diálogo com os seus superiores. Para reforçar, também 22%, ou seja, dois diretores, intensificaram o facto de que os colaboradores são ouvidos no seio da direção, que têm voz, que são ouvidos pelos seus superiores nas reuniões de direção, como forma de darem valor a cada colaborador.

(4) Entreatajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor

Acerca da entreatajuda, cooperação e relação entre todos os elementos do hotel, todos os diretores, ou seja os nove, 100%, disseram que há uma boa relação e respeito entre colegas, e 78%, ou seja sete destes, referiu que há uma forte união, cooperação, entreatajuda, espírito de grupo e trabalho em equipa, o que flui nos resultados e visão dos clientes sobre o funcionamento e ambiente interno. Citado de uma entrevista, “O que leva um fuzileiro a ir à guerra não tem nada haver com o país ou com a marca, ou com o salário. O que leva o tipo a ir para a frente de batalha é uma coisa muito simples, é dar a vida pelo outro, uma coisa muito simples, é saber que o outro também dá a vida por mim. É ir à ajuda, é sentir a ajuda. É aí que se mede o espírito de grupo.” (D1, masculino, 40 anos), o que descreve que o sentimento de apoio na equipa e de que se for preciso o outro vai estar ao lado para ajudar, faz com que os colaboradores se sintam com coragem e capacidade para encarar cada problema e cliente com garra e confiança. Ainda cinco diretores (56%) abordaram que os colaboradores são polivalentes nas suas funções e que, portanto, estão capazes e demonstram-se disponíveis para realizarem tarefas de outras secções. Referido por quatro entrevistados (44%) explicaram que eles próprios, enquanto diretores, dão o seu apoio a cada secção e ajudam também no que for preciso.

Quanto a estas entreajudas entre secções, 44% referiu que não há burocracias logísticas sobre o processo de entreajuda entre indivíduos de departamentos diferentes, no entanto o diretor do Hotel C, D3, especificou que “a única restrição é que não devem passar para a ajuda de outros sem antes garantirem que as suas tarefas estão asseguradas” (D3, feminino, 43 anos). E o diretor do Hotel J, D9, aprofundou que, embora não haja impedimento para as entreajudas entre departamentos diferentes, que prefere que o trabalho em equipa e cooperação se foque apenas no departamento a que o colaborador em causa pertence, por questões de organização e evitar que haja atrapalhamento ou complicações nesse processo de apoio. Dessa forma, 33% referiu que no geral os colaboradores optam apenas por realizarem o seu trabalho, individualmente, isto é, estão focados no trabalho de cada um, não demonstram muita disponibilidade para realizarem tarefas de outras secções, e que alguns colaboradores não pretendem mesmo realizar nada além do que lhes compete.

Citando “Maldade liberada não é um momento que eu crio. O cliente respira se o ar está pesado ou não está” (D1, masculino, 40 anos), sendo que 33%, clarificou que se consideram intolerantes a mau ambiente, ou seja que não permitem nem colaboram com atitudes degradantes, desrespeitadoras ou mal entendidos entre colaboradores, principalmente quando esse sentimento sai do campo pessoal e começa a afetar o campo profissional e os comportamentos destes em frente aos clientes, pois o mal estar entre colaboradores mostra ao cliente uma imagem muito negativa do hotel.

Existem formas para que os colaboradores conheçam o trabalho de todos os elementos do hotel e se elimine o pensamento de que umas funções ou departamentos são mais exigentes do que outros, e com isto cinco diretores contaram ainda que nos seus hotéis realizam momentos de cross training, ou seja, momentos de trocas de posições temporárias entre colaboradores com o objetivo de conhecerem melhor o trabalho realizado pelos colegas, as dificuldades e exigências do cargo e departamento, para que haja um maior respeito pelo trabalho dos outros. Embora um destes diretores, D2, tenha especificado que, embora realize cross training no hotel dele, não é apologista de trocas e entreajudas de departamentos diferentes, por motivos de quebra de trabalho, ou sentimento de desvalorização de alguns dos colaboradores. Simplesmente um diretor, 11%, referiu que não realiza cross training, pois simplesmente não o considera nos seus planos de utilidade para o funcionamento do hotel.

(5) Reação do líder/diretor

Nas circunstâncias em que um colaborador tem um bom desempenho, alcança os objetivos e é bem sucedido, e mesmo quando tem um mau desempenho, a atitude e reação do diretor é crucial para a aprendizagem do colaborador, é necessário que o diretor comente ou penalize de certa forma para que o colaborador tenha a situação em atenção e não a repita. No entanto, perante um mau desempenho, o fator penalizador deverá ser moderado e enquadrar limites respeitadores e construtivos.

Perante um bom desempenho, cinco diretores referiram que elogiam, parabenizam e ficam orgulhosos quando os colaboradores são bem sucedidos e demonstram um bom esforço e reais resultados. Perante um mau desempenho, 33% dos diretores optam por chamar à atenção, conversar sobre o assunto e perceber as causas dos resultados indesejados, 33% procuram corrigir os erros e criticam o realizado pelos subordinados.

Quando os erros são repetitivos, mesmo após as chamadas de atenção e ensinamento, 22%, ou seja, dois diretores, declarou não aceitar nem encarar de boa forma essas situações, por serem deliberadas e resultado do desleixo e despreocupação dos colaboradores. Aprofundado por apenas um diretor, foi referido ainda que não tolera atrasos, não referente à chegada ao trabalho, mas sim aos prazos definidos, ou seja, não fica agrado com o facto de o mau desempenho de um colaborador

ser fruto de atrasos nos processos ou mesmo de provocar atrasos nos processos dos restantes colaboradores.

(6) Sistema de recompensas

Não só na hotelaria, mas em geral nas empresas, procuram implementar planos de melhoria e que cativem a uma maior motivação dos colaboradores. No entanto, nem sempre é de processo facilitado proceder a tal implementação, pois a existência de um sistema de recompensas advêm dos lucros, isto é, de parte dos lucros mensais ou anuais que são canalizados para distribuir por todos os colaboradores ou pelos que mais se destacaram.

Contudo, na hotelaria os horários são rotativos, sem tempo de saída e apenas de entrada e muitas vezes com poucas folgas para os colaboradores. Assim há funcionamentos internos que procuram valorizar e recompensar os indivíduos pelo seu esforço e trabalho árduo, e, dos hotéis entrevistados, cinco diretores, 56%, responderam que não têm nenhum sistema de recompensas no hotel, por incapacidade financeira, embora gostassem de conseguir distribuir incentivos monetários pela equipa.

Destes cinco, dois (22%) disseram que apesar de não tem um sistema de recompensas neste momento, que já o têm planificado e previsto e tencionam implementar brevemente, “esperamos poder implementar ao máximo, porque infelizmente os custos deste ano são maiores do que os lucros, mas temos isso de forma a vir a ser implementado” (D9, feminino, 33 anos). Complementando, quatro diretores, 44%, responderam que têm um sistema de recompensas no hotel e que valorizam fortemente o empenho e desempenho dos colaboradores. Em suma, do total dos entrevistados, a maior parte não tem sistema de recompensas, embora ainda uma grande parte o tenha implementado. Os diretores do Hotel F, D5, e do Hotel J, D9, que referiram que embora não tenham um sistema que funcione neste sentido, procuram, de alguma forma, beneficiar e compensar os melhores, e apenas os melhores, com prémios de desempenho alternativos e pontuais, como vouchers para utilizarem no hotel, no restaurante.

(7) Desempenho da função

Quanto ao desempenho das funções dos colaboradores, três diretores descreveram o ótimo desempenho tido pelos colaboradores, como referido nas categorias anteriores, desempenho este que, quanto à eficiência e à eficácia destes, quatro diretores relataram-na como sendo total, vista no comportamento de todos os colaboradores, e dois relataram-na como sendo parcial, não refletida nos atos de todos os colaboradores, “o importante é a forma como nós agimos perante os desafios, perante cada situação e continuamos a dar o máximo para fazer melhor o nosso trabalho” (D1, masculino, 40 anos). Ou seja, na maioria, 44% afirma que os colaboradores são totalmente eficazes e eficientes em qualquer situação com que se deparam no hotel, e uma pequena parte, 22%, disseram que, embora se notem evidências de eficiência e eficácia no desempenho dos colaboradores, esta é só em alguns colaboradores, numa pequena parte deles, e que os restantes se limitam a cumprir os mínimos exigidos.

Por fim, 22% referiram que os colaboradores não têm tempo a perder ou flexibilidade para terem momentos de conversa entre eles, pois as exigências do trabalho não o permitem, e ao mesmo tempo também 22% referiu que os colaboradores perdem de certa forma tempo com coisas ou conversas banais entre eles, pois com o facto de o trabalho ser tão exaustivo, há a necessidade de efetuarem pausas, isto é, de pararem e de se distraírem temporariamente para aliviarem o stress, relaxarem a mente e se descontraírem fisicamente.

Análise da Categorização dos Diretores – Clientes/Qualidade do Serviço

Para finalizar, agregado à tabela, apresenta-se a análise da categorização definida para as informações recolhidas das entrevistas dos diretores, que recai sobre os clientes e a qualidade do serviço. Este está dividido pelas categorias: (1) Perceção dos clientes; (2) Livro de reclamações e do elogio.

Perceção dos clientes	N
Proximidade e acompanhamento da opinião do cliente	4
Expectativa e fidelização do cliente	4
Encarar o mercado, concorrência e ranking	2
Satisfação	
-Cliente satisfeito, boa impressão e feedback positivo	6
-Parcialmente insatisfeitos	1
Classificações/avaliações/comentários online	
-Booking	6
-TripAdvisor	4
-Questionários internos	2
Implementam ISO de qualidade	1
Livro de reclamações e do elogio	N
(Ir)relevância do livro físico e impacto dos comentários online	7
Contorno à escrita no livro, recompensação face à insatisfação	4
Livro entregue sem constrangimento e condicionalismo	4
Foco em ouvir e agir em conformidade com o cliente	4
Livro do elogio utilizado algumas vezes	2
Livro de reclamações	
-Nunca foi usado	3
-Raramente usado	2
-Usado algumas vezes	2

(1) Perceção dos clientes

Relativamente à perceção dos clientes, a subcategoria mais evidente consiste na proximidade e acompanhamento da opinião do cliente, referida por quatro diretores, o correspondente a 44%, que abordaram que nos seus hotéis há uma preocupação constante pelo que é dito pelos sobre o hotel e que tentam verdadeiramente arranjar soluções para diminuir os aspetos negativos referidos pelos clientes, do ponto de vista de quem recebe diretamente o serviço, “Precisamos de resultados e que os clientes estejam satisfeitos com o trabalho dos nossos colaboradores” (D9, feminino, 33 anos). Acompanhamento este de modo a perceberem quais poderão ser as expectativas dos clientes e conseguirem corresponder ao máximo, pois tanto melhor será a satisfação do cliente quanto mais o hotel corresponder às expectativas, como referido na revisão da literatura, quatro diretores, 44%,

responderam que estão fortemente focados em corresponder às expectativas dos clientes e com isso conseguem também conquistar pela satisfação e fidelizar clientes, “um fator decisivo na nossa organização: é a simpatia, o desempenho, e a forma como lidamos com os clientes.” (D4, masculino, 46 anos). Alguns diretores referem o facto de que hotéis mais básicos e que oferecem menos serviços, acabam por alcançar melhores avaliações no geral porque os clientes esperam igualmente algo simples e não muito evoluído. No entanto, para hotéis com pelo menos quatro estrelas, e ainda para hotéis de cinco estrelas como é o caso do Hotel A, é sentida a elevada expectativa dos clientes, o que depois há sempre algum aspeto que falha ou que não está do total agrado dos clientes e resulta numa avaliação não tão excelente, embora as condições oferecidas tenham sido melhores do que as que os clientes recebem num hotel básico e aparentemente com menos condições “A taxa de esforço que o cliente paga é o mesmo valor em termos absolutos” (D1, masculino, 40 anos).

Para melhorar a forma como o cliente vê o hotel, 22%, correspondente a dois diretores, referiu que tenta encarar o mercado com razoabilidade, estudar a concorrência para se manterem em boas posições ou conseguirem mesmo subir no ranking. Desde aquilo que é feito no hotel no sentido de deixar o cliente satisfeito até este ficar realmente satisfeito e considerar que recebeu um ótimo serviço, há todo um processo necessário, e neste sentido seis diretores, ou seja 67%, explicou que têm tido respostas positivas por parte dos clientes, ou seja, feedback positivo, comentários de satisfação e o reconhecimento de que ficaram com uma boa impressão e perceção da qualidade do serviço que receberam, “Se eu tiver clientes agradados, eles vão gastar mais dinheiro, as equipas vão estar mais tranquilas, e os stakeholders vão ficar satisfeitos com o dinheiro a entrar” (D2, masculino, 36 anos). No entanto, é claro que nem todos os clientes ficam satisfeitos e apenas um diretor, 11%, referiu que embora note uma grande satisfação, parte dos seus clientes saem do hotel insatisfeitos.

Um aspeto muito referido foi também a importância que os hotéis atribuem, hoje em dia, às classificações e avaliações que os clientes deixam nos sites online, agregado aos comentários publicados pelos mesmos nas plataformas. Notou-se que dois sites de reservas online de hotéis foram os mais destacados enquanto sites consultados pelos diretores para acompanharem a perspetiva, perceção e feedback dos clientes após experienciarem a estadia e os serviços disponibilizados pelos hotéis, sendo eles o Booking.com e o TripAdvisor, “uma das ferramentas que temos utilizado são as métricas, quer o Booking quer o TripAdvisor” (D9, feminino, 33 anos), dito por seis (67%) e quatro (44%) diretores respetivamente, “No Booking podemos ver todo o tipo de comentários” (D5, feminino, 59 anos), “damos atenção aos comentários que estão online, como o Booking e o TripAdvisor, e dá para ver a diferença de clientes” (D6, masculino, 32 anos). Estas plataformas serão abordadas e analisadas mais à frente. Ainda que aliados aos comentários online, há ainda dois diretores, 22%, que opta também por distribuir questionários internos aos colaboradores no fim da estadia, para conseguirem perceber diretamente a perceção dos clientes. Apenas um diretor, 11%, referiu que têm implementado no hotel ISO de qualidade de modo a garantir a correspondência e credibilidade dos serviços que prestam. Portanto, no geral os diretores concluíram que os seus clientes saem, na maior parte das vezes, satisfeitos “os clientes costumam ficar satisfeitos com os funcionários, com os clientes, na questão das medidas de segurança.” (D8, feminino, 55 anos).

(2) Livro de reclamações e do elogio

É um facto que atualmente se estão a desmaterializar muitas componentes básicas dos processos das empresas, passando a funcionar tudo com base nos processos virtuais e online, e um dos aspetos mais impactantes das entrevistas realizadas aos diretores concerne na irrelevância elevada dada aos livros do elogio e de reclamações no seu estado físico, e que cada vez mais os comentários online revelam uma maior importância na visão e conselhos que uns clientes deixam

para outros possíveis clientes, informando como foi a estadia que usufruíram no hotel em causa, e seguidamente outros indivíduos interessados nesse hotel acabam por basear a sua escolha em reservar consoante os comentários que veem nos sites publicados por outros clientes. Este tem sido um aspeto ditador tanto da publicidade como do poder do passa a palavra, e assim sete diretores (78%) clarificaram que hoje em dia já não prestam muita atenção aos assuntos escritos no livro de reclamações com o peso e preocupação que lhes atribuíam há uns anos, pois consideram que o impacto de um comentário online é muito maior do que um comentário escrito no livro de reclamações, pois o que é escrito no livro de reclamações acaba por ficar em parte abafado, pois a maior parte dos comentários não leva um seguimento até ao fim por ser um processo muito moroso e implicar ao cliente muito mais do que um mero momento de partilha de opinião, enquanto que um comentário online é visto por imensas pessoas, e que qualquer pessoa tem acesso aos comentários deixados por outros indivíduos, e portanto basta um comentário negativo para ficar registado nessas plataformas online e condicionar as escolhas do possível cliente.

Quando um cliente pede para escrever no livro de reclamações, o hotel não pode impedir que este escreva se assim o pretender. No entanto, são utilizados vários meios para contornar o cliente a escrever no livro, estratégia essa utilizada por quatro diretores (44%), que especificaram que optam pelo diálogo com o cliente de modo a perceberem primeiro o porquê de querer escrever no livro e seguidamente tentar solucionar recompensando o cliente de alguma forma face a sua insatisfação, como oferecerem-lhe mais uma noite de estadia, uma refeição grátis no restaurante do hotel ou mesmo efetuar a mudança de quarto para um que apresente as condições pretendidas inicialmente pelo cliente, “tem de haver o cuidado de o cliente sentir que se preocupam com a reclamação dele” (D2, masculino, 36 anos). A preocupação dos diretores e colaboradores em ouvir o cliente e perceber o que realmente incomodou foi referida por quatro diretores, 44%, que tentam perceber com que cliente estão a lidar e procuram agir em conformidade. Assim, também quatro diretores (44%), embora não os mesmos, referiram que entregam o livro de reclamações sem constrangimento e condicionalismo quando é pedido pelos clientes, sendo que um diretor respondeu efetuar ambas as situações, ou seja tanto a tentativa de contornar caso queiram escrever e tanto ao facto de entregarem o livro sem problemas, D1 que referiu que embora tente recompensar ou contornar o cliente a escrever, caso ele após algumas tentativas ainda pretenda escrever, nesse caso ele não pode afastar mais o ponto onde o cliente quer chegar.

Quanto à fase de efetiva escrita nos livros, o livro do elogio foi apenas escrito em dois dos nove hotéis, segundo o que responderam, ou seja, dois diretores (22%) referiram que já tinham tido clientes a escrever no livro do elogio. Quanto ao livro de reclamações, este apresenta-se como mais concorrido face ao do elogio, sendo que a nível de frequência, três diretores (33%) abordaram que o livro de reclamações nunca tinha sido usado ou pedido, completamente o oposto do livro do elogio que, supondo que apenas foi utilizado em dois hotéis, e portanto não foi escrito nos restantes sete, é notória diferença na adesão a cada livro e finalidade. Muito disto referente ao facto de um indivíduo estar mais propenso a criticar do que a elogiar por algo, por naturalidade humana, o que também foi referido pelo diretor do Hotel E e I, D4 e D8, respetivamente. Raramente foi usado em dois hotéis, 22%, e foi usado algumas vezes noutros dois hotéis, 22%. O que demonstra que no total o livro já foi usado garantidamente em quatro hotéis.

Análise das entrevistas dos Colaboradores

Prosseguindo, apresenta-se neste ponto a análise dos dados recolhidos das entrevistas realizadas aos quarenta e um colaboradores, análise esta elaborada consoante as categorias obtidas na recolha e consoante as informações partilhadas pelos entrevistados.

Análise da Categorização dos Colaboradores – Liderança

No supramundo da análise de conteúdo, os temas são os mesmos para os diretores e para os colaboradores, ou seja, Liderança, Motivação, Desempenho e Clientes/Qualidade do Serviço. Com alguma variação das categorias e subcategorias decorrentes das diferentes perspetivas dos colaboradores entrevistados.

A categoria da Liderança está dividida pelas categorias: (1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor; (2) Feedback aos colaboradores; (3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros; características do líder/diretor – Forças (4) e fraquezas (5); (6) Resolução de problemas e erros; e (7) Formações, como descrito na seguinte tabela.

Presença, apoio, liderança e suporte do diretor	N
Presença, preocupação e proximidade	30
Ajuda, ensina, exemplifica e participa nas tarefas	29
Transmite confiança e respeito	26
Aceitação das opiniões	26
Confronto das opiniões	22
Apoio e liberdade na tomada de decisões	18
Pouca presença, intervenção e contacto	8
Não transmite confiança	4
Focado nos objetivos	3
Feedback aos colaboradores	N
Comentários e feedback regular	28
Chama ao escritório, individualmente	17
Briefings/Reuniões matinais	13
Fontal, partilha em público	11
Partilhado através das chefias	10
Sempre disponível para o colaborador	9
Não costuma partilhar o feedback	2
Feedback anual	1
Reconhecimento pelo trabalho dos outros	N
Orgulho, elogia, parabeniza e agradece	21
Partilha com todos	12
Correção e motivação perante o erro	8
Foco em melhorar o trabalho e satisfazer o cliente	5
Partilha com a chefia	3
Pouco reconhecimento	2
Características do líder/diretor - Forças	N
Motivador, seguro, coragem, confiante, decidido, capacidade de trabalho	15
Boa liderança, presença, proximidade, preocupação	13
Persistência, determinação e dedicação	13

Integração, inclusão e defesa da equipa	10
Inteligente, perspicaz, experiente e informado	9
Liberal, abertura, aceitação, bom ouvinte	8
Capacidade de resolução de problemas	7
Organização, assertivo, perfeccionista	6
Proativo, interativo, dinâmico, flexível	6
Aparência, postura, coerente, consistente, firme	6
Leal, genuíno, humilde	6
Sentido de humor, boa disposição	5
Pacífico, paciente e tranquilo	5
Bom com palavras, influenciador	4
Comunicação, espírito de grupo	4
Frontal, direto	3
Características do líder/diretor - Fraquezas	N
Arrogância, orgulho e teimosia	8
Autoritário, Impulsivo, frontalidade	7
Comunicação, reservado	5
Liberal, descontrolo da equipa	4
Emocional, stressado	3
Falta de autoconfiança, insegurança	3
Desorganização, esquecimento	2
Persistência, perfeccionista	2
Pouca presença	1
Conhecimentos técnicos	
-Gastronomia, F&B	1
-Programa, software da receção	1
Resolução de problemas e erros	N
Abertura para pedir ajuda e aprender com os outros	29
Ouve as outras opiniões e partilha a sua opinião	24
Assume a responsabilidade pelos erros	20
Consenso conjunto com a equipa	17
Intolerância para com mau ambiente	17
Resolução conjunta, em equipa	16
Nunca houve problemas de respeito ou desigualdade	16
Resolve sozinho	14
Prevalece a escolha do diretor	13
Nunca viram errar, não demonstra nem assume o erro	13
Foco na resolução e não no problema	11
Desconforto, revolta pela falha pessoal	8
Resolve com a chefia	6
Ativo tanto nos problemas técnicos como pessoais	5
Passa para a chefia	5
Sem abertura para aprender	4
Imposição de regras e não aceitação de outras opiniões	3
Formações	N
Observação e diálogo do diretor	11
Reduzir as dificuldades e aumentar as capacidades	8
Sugeridas pelos colaboradores e chefias	8
Necessário maior investimento	6

Aposta na formação contínua	5
Formações internas	3
Formações externas	2
Individual, por área	1
Áreas	
-Utilização do sistema/software	6
-Atendimento ao cliente	3
-Inteligência emocional	3
-Segurança no trabalho	1
Frequência	
-Com regularidade	5
-Nunca tiveram	4
-Anuais	3
-Sazonal	1

(1) Presença, apoio, liderança e suporte do diretor

Relativamente à presença, apoio, liderança e suporte do diretor (1), é notório o fator mais referido pelos colaboradores, sendo ela a presença, preocupação e proximidade constante dos diretores juntos dos colaboradores, “está mais no contacto com o cliente, no front office” (C27, feminino, 23 anos), 73% dos entrevistados, ou seja, 30 colaboradores responderam que os seus diretores estão constantemente presentes no dia a dia de forma a conseguirem acompanhar os procedimentos e acontecimentos em cada secção, especificando “Ele participa muito connosco, fala connosco diariamente para perceber se está tudo bem, preocupado para saber se temos algum problema e tão rápido o resolve connosco. Mostra sempre a preocupação” (C5, feminino, 19 anos). Alguns reforçaram mesmo o facto de ser rotina e prioridade nas tarefas dos diretores passar logo de manhã em todas as secções para garantir que tudo está a postos para iniciar o dia e receber os clientes da melhor forma. Citando alguns colaboradores, “Ele diariamente também passa por todas as secções normalmente, para ter contacto com as equipas de cada departamento e isso é importante, acho que é importante. É importante ele ter essa vontade e as pessoas sentirem que ele está presente e que está atento.” (C3, masculino, 40 anos), “Uma participação muito ativa em todos os setores, (...) está mesmo na ação e não em back office”(C25, feminino, 40 anos), “está muito no terreno, presente, e isso também acaba por nos motivar”(C26, masculino, 31 anos).

O segundo fator mais abordado, referido por 29 entrevistados, ou seja 71%, foi a ajuda a que os diretores se dispõem, de forma a ensinarem como devem realizar cada tarefa, exemplificarem eles próprios e participarem nas tarefas dos colaboradores mesmo no front office com os clientes, “intervêm de forma proativa a título diário (...) garante o acompanhamento dos mesmos, a título de exemplo” (C30, masculino, 37 anos) com o objetivo de obter vantagem na aprendizagem e correção direta dos pormenores dos comportamentos dos colaboradores, segundo alguns dos entrevistados, “o diretor planeia as tarefas e distribui-as, verifica como estamos a nível de ocupação e como pode ajudar” (C31, feminino, 25 anos), “É daquelas diretoras que não têm medo (...) arregaça as mangas (...) faz tudo”(C17, feminino, 25 anos).

Qualquer ensinamento partilhado pelos diretores foi visto em muito boa consideração pelos colaboradores, sendo que esta preocupação dos primeiros para com os segundos reflete uma atitude de bom senso e incentivo, transmitindo confiança e respeito entre eles “tendo a nossa direção o cuidado de perceber as dificuldades de cada equipa e ouvir cada elemento e retificar situações quando

necessário” (C30, masculino, 37 anos). A alta percentagem no tópico relativo à presença e à ajuda refletem-se no tópico da transmissão de confiança, respeito, tranquilidade, positividade e motivação, com 63% entrevistados, 26 colaboradores, a consentir que se deparavam com uma postura respeitadora e de confiança dos seus diretores para com eles, citando ”Existe esse nível de confiança, assim como existe a confiança e abertura para dizer que não estão a funcionar e reverter algumas situações” (C29, feminino, 42 anos).

Também 26 colaboradores (63%) referiram que o seu diretor aceita as opiniões dos outros de bom grado, que procuram saber qual a opinião dos colaboradores aquando da execução das tarefas, o facto de o diretor ”tentar entender o nosso ponto de vista e explicar o dele. É sempre bom ouvir críticas construtivas para o nosso crescimento profissional com o diretor” (C32, feminino, 28 anos). A par com a aceitação, 22 colaboradores (54%) especificaram que embora o diretor aceite as opiniões, procura sempre perceber os motivos, as justificações para dadas as opiniões alheias, portanto há todo um confronto de ideias e opiniões para que o diretor perceba as razões dos colaboradores e poder aceitar efetivamente ou não dada opinião, citando um colaborador, ”Analisa a crítica/opinião e verifica a melhor forma de proceder com a questão” (C30, masculino, 37 anos).

O dia a dia dos colaboradores é ditado pela quantidade de acontecimentos que ocorrem e que necessitam de controlo e de tomada de decisões, “cada decisão que nós temos de tomar na hora somos nós, mas claro que isso por trás é muito trabalho feito por ele e pelos outros chefes de cada departamento em saber avaliar bem a situação e tentar resolver” (C1, masculino, 30 anos). Para tal, 18 colaboradores (44%), afirmaram que têm apoio do diretor e que este lhes dá liberdade a fim de tomarem decisões importantes decorrentes da atividade e prestação dos serviços, como se pode comprovar pelas respostas dadas nas entrevistas, ”ele fica mais entusiasmado do que nós! Ele é muito impulsionador da formação académica e de conseguirmos ir mais além” (C4, feminino, 39 anos), ”E acho que dessa forma é que ela passa capacidade de liderança, porque confia na equipa e no que lhe transmitem” (C18, masculino, 36 anos).

Contrariamente, aos 73% que referiram estar constantemente presentes e junto dos colaboradores, 8 entrevistados (20%) explicaram que os seus diretores apenas interferem quando é necessário e realmente preciso que estes atuem, ou seja, denotam pouca presença do líder, pouca intervenção nas tarefas e reduzido contacto entre o diretor e os colaboradores, passando a citar ”Faz muito pouco, gostava que ele colaborasse mais e interagisse mais. (...) Não temos assim muito acompanhamento dela. (...) falta muita comunicação entre nós e ela. Ela está mais no escritório” (C19, feminino, 46 anos).

Ainda sobre a categoria da presença e apoio do diretor, apenas 3 entrevistados (7%) abordou que a liderança e suporte do líder se centra nos objetivos gerais do hotel e que, portanto, é o único foco do diretor quanto está presente.

(2) Feedback aos colaboradores

Relativamente ao feedback dado pelo diretor aos colaboradores (2), a maioria dos entrevistados, 68%, ou seja, 28 colaboradores, consentiu que o seu diretor partilha as suas opiniões, o seu feedback com os colaboradores acerca da prestação destes regularmente. Sendo que quanto à regularidade, 13 colaboradores (32%) explicaram que nos seus hotéis ocorre todas as manhãs um briefing, uma reunião entre colaboradores e chefias ou só chefias, para partilharem o feedback entre eles sobre o funcionamento e comportamento de cada colaborador. Assim, quando os briefings são apenas entre o diretor e as chefias de cada departamento, as chefias posteriormente passam a informação para os colaboradores da respetiva secção, encontram-se neste cenário 10 entrevistados (24%), ou seja, “o feedback que nos é passado, aos colaboradores, é através dos chefes de cada

departamento” (C2, feminino, 22 anos”, e ainda ”Se a chefia estiver presente, ele dá à chefia e a chefia depois fala com o colaborador. Se não houver nenhuma chefia disponível, ele é perfeitamente normal de falar com as pessoas diretamente e que corrijam. Normalmente as coisas são ditas na hora.” (C4, feminino, 39 anos). Apenas com uma verificação, um colaborador (2%), referiu que o diretor opta apenas por dar o feedback anualmente, reunindo-se com cada elemento e apresentando a sua evolução pessoal dentro do hotel.

Especificando a forma como o diretor dá o seu feedback, 41%, 17 colaboradores, referiu que o seu diretor opta por dar individualmente e chamando ao escritório, explicando que ”ele tenta falar e corrigir a pessoa. (...) elogiar elogia à frente, mas para chamar à atenção é individualmente, à parte” (C25, feminino, 40 anos). Contrariamente, 11 colaboradores responderam que o diretor opta por ser frontal ao dar o feedback e chega a partilhar em público, quer à frente da equipa quer de clientes, pois ”Se a pessoa estiver sozinha, ela repreende na hora, senão diz para passar no gabinete para lhe dar uma palavrinha” (C17, feminino, 25 anos). No entanto, há ainda quem refira a complexidade do atendimento ao cliente e as condicionantes no estado do colaborador, “ele pensa que somos apenas colaboradores e que estamos ali para trabalhar. Num dia a gente está triste, não podemos, porque a gente está a trabalhar e temos de estar contentes, temos de estar a sorrir. (...) só pensam que nós somos colaboradores, nem sempre é bom” (C7, masculino, 20 anos).

Apenas 9 entrevistados (22%) reforçaram o facto de o diretor estar sempre disponível para os colaboradores e que consequentemente acaba por conhecer melhor cada indivíduo e ter uma opinião mais real e pormenorizada sobre o trabalho desenvolvido por eles, citando um colaborador, ”se for um problema profissional, na atitude ou alguma coisa que seja recorrente, aí já é algo importante a tratar com a chefia, caso contrário, se for alguém que tem um problema e quer falar com ele, a porta (do diretor) está aberta.” (C4, feminino, 39 anos). No entanto, um dos tópicos menos abordados pelos entrevistados trata-se da pouca regularidade na partilha de feedback, pois apenas 2 colaboradores (5%) especificou que o diretor não costuma, sequer, partilhar nada sobre este assunto com a equipa, sobre o qual um colaborador chega mesmo a declarar que lhe parece que ”tem receio de falar connosco” (C19, feminino, 46 anos).

(3) Reconhecimento pelo trabalho dos outros

Relativamente ao reconhecimento pelo trabalho dos outros (3), 51%, isto é, 21 colaboradores, disseram que os seus diretores demonstram orgulho perante o trabalho bem executado e que elogiam sem problemas cada indivíduo quando de facto o merece, acrescido de agradecimentos e parabenizações, comprovando com uma resposta de um colaborador na entrevista, ”Fica agradado quando sente que a equipa está a corresponder (...) acaba por confiar mais em nós, nos delegar ainda mais algumas tarefas de mais responsabilidade, portanto acaba por nos pôr um bocadinho mais à prova” (C15, masculino, 46 anos), e ainda revelam a importância de um agradecimento, “é de nos motivar mais um agradecimento, para mim basta um agradecimento (...) amanhã já venho mais contente do que vim hoje (...) toda a gente fica contente se houver um prémio monetário, mas acho que isso depois no final muitas pessoas se vão aproveitar para fazer as coisas por valor monetário, acho que um agradecimento, para mim, é muito melhor, faz-nos dizer “vou trabalhar mais amanhã” e acho que isso nos faz ser melhores” (C7, masculino, 20 anos).

Este reconhecimento é partilhado com toda a equipa, segundo 12 entrevistados (29%), momento no qual o diretor demonstra o contentamento não individualmente com o colaborador em causa, mas sim refletindo para toda a equipa, citando ”quando as situações são encaradas com rigor e profissionalismo são recompensados quer pela direção quer pela chefia com a individualização e congratular as pessoas para personalizar e incentivar ao desempenho” (c30, masculino, 37 anos).

Uma pequena parte, 7%, referiu que no seu hotel o reconhecimento do diretor pelo trabalho dos outros é feito através da chefia, ou seja, o diretor partilha com a chefia e de seguida este partilha com o colaborador em causa, não havendo uma partilha direta entre diretor e colaborador, mas sim uma ponte.

O reconhecimento, segundo 20% dos entrevistados, ou seja, 8 colaboradores, centra-se em corrigirem e motivarem os aspetos não tão bem executados, ou seja, procuram contornar e melhorar os erros do trabalho realizado pelos outros através da correção de aspetos e procedimentos. Agregadamente, o reconhecimento dado pelo diretor junto das preocupações de correção, 5 colaboradores (12%), referiu que o foco dos diretores quando reconhecem o trabalho dos outros se centra em melhorar o trabalho e satisfazer o cliente.

Uma reduzida parte, 5%, correspondente a 2 colaboradores, referiu que nota pouco reconhecimento por parte do diretor.

(4) Características do líder/diretor – Forças

Relativamente às características do líder/diretor, começando pelas que foram descritas como forças e pontos mais favoráveis (4), a mais evidente foi referida por 15 entrevistados (37%). Estas referiram que consideram o diretor uma pessoa muito motivadora, segura das suas ideias, confiante para com as suas capacidades de trabalho, decidido e com coragem para encarar os obstáculos, e que inspira confiança e motivação para que os colaboradores também enfrentem os obstáculos contando as suas experiências à equipa, “já aprendeu muito com os erros e conta-me, várias histórias em que cometeu vários erros, pronto em que se arrependeu, mas que tenta mudar a sua maneira de ser” (C1, masculino, 30 anos).

O segundo tópico mais abordado, 32%, ou seja 13 entrevistados, consiste em os colaboradores descreverem os diretores como bons líderes, com capacidade para guiar a equipa, como pessoas presentes, próximas e preocupadas com cada elemento do hotel, “A componente relação-colaborador-direção (...) a proximidade, a presença, o trato com o cliente e a gestão de conflitos” (C18, masculino, 36 anos).

Também 13 (32%) colaboradores caracterizaram os seus líderes como persistentes, focados, aplicados, determinados, empenhados, dedicados, empenhos, brios, e audazes. Considerado os líderes por 10 colaboradores (24%) como defensores da equipa, pessoas que procuram integrar e incluir os colaboradores nos assuntos, informando-os dos acontecimentos e num bom ambiente empresarial e profissional.

Caracterizaram 22% como inteligente, perspicaz, experiente na área e informado para com os procedimentos gerais do hotel, portanto como indivíduos profissionais e espontâneos. Sobre ser liberal, democrático, ter uma grande abertura para com os outros indivíduos e outros temas e por ser também um bom ouvinte, este tópico foi referido por 20% dos entrevistados, ou seja, 8 colaboradores, agregando ao referido por um colaborador, “não é nada autocrático!” (C1, masculino, 30 anos).

De realçar isoladamente que 17%, 7 colaboradores, referiu que vê o seu líder com total capacidade para resolver os problemas mais complexos, assim como em temas relativos a orçamentação, cálculo e controlo. Seguido de 15%, ou seja, 6 colaboradores, que referiram que os pontos fortes que mais se destacam nos seus diretores se cingem na organização, assertividade e toque perfeccionista. Também 15%, caracterizaram como proativos, interativos, dinâmicos e flexíveis, para comprovar, “considero-o um prodígio, ele atira-se para todas as áreas, é capaz de fazer tudo não tem problemas nenhuns (...) veio-nos dar uma dinâmica completamente. (...) é um exemplo que nós devemos seguir” (C15, masculino, 46 anos). Igualmente 15% descreveu como um diretor preocupado com a aparência e postura que tem perante os outros, e que procuram ser o máximo

coerentes, consistentes e firmes nas suas atitudes. Outros 15% descreveram-nos como leais, genuínos e realmente humildes, para reforçar com as próprias palavras dos entrevistados, “tem chegado de uma maneira muito humilde, porque ele parece-me ser uma pessoa muito humilde, de respeito, muito respeito, as acima de tudo muito humilde. (...) Acho que é uma pessoa muito humilde e isso é o que mais vale numa pessoa” (C13, feminino, 34 anos).

Parte dos entrevistados, 12%, ou seja, 5 colaboradores, realçaram o sentido de humor e a boa disposição com que o diretor se encontra diariamente. Também 12% o descreveram como pacífico, paciente e tranquilo.

Por fim, alguns colaboradores descreveram os seus líderes como influenciadores e bons com palavras, 10%, como forte a comunicação que têm para com os outros e o espírito de grupo que explanam, 10%, e a frontalidade, por serem diretos e esclarecerem os pontos no imediato sem deixar margem para possíveis questões ou problemas, 7%, o correspondente a 3 entrevistados.

(5) Características do líder/diretor – Fraquezas

Quanto às fraquezas do líder/diretor (5), nesta categoria a maior parte dos entrevistados realçou a complexidade de referirem aspetos negativos dos diretores, sendo que vários referiram mesmo que não tinham nada a apontar, que não se lembravam de nenhum aspeto ou mesmo que preferiam não dizer. No entanto, foi possível recolher algumas características. De considerar ainda que alguns colaboradores relataram que o seu diretor “utiliza muito a personalidade dele para esconder as fraquezas (...) esconde muito aquilo que ele é” (C7, masculino, 20 anos).

A característica mais notória trata-se da arrogância, 8 colaboradores (20%) descreveram o diretor como arrogante para com os outros, ser irónico para com os comportamentos e capacidades dos outros, extremamente orgulhoso e teimoso, o que implicava no confronto de ideias e aceitação de opiniões dos outros, pois para muitas pessoas “é chato trabalhar com pessoas assim” (C1, masculino, 30 anos), Citando um colaborador que respondeu que abordou os casos em que se verifica o contrário, em que o diretor “consegue deixar um pouco o orgulho e a personalidade de lado e falar connosco como seres humanos” (C7, masculino, 20 anos).

O segundo ponto mais especificado consiste na comunicação do diretor, 5 colaboradores (12%) descreveram o diretor como uma pessoa reservada e não muito comunicativa com a equipa, explicando que precisavam de outras atitudes mais atenciosas por parte do diretor “É passar mais detalhes, mais pormenores. Era importante para as pessoas até para se sentirem mais tidas em consideração” (C4, feminino, 39 anos). Também 12% descreveram o seu líder como frontal, autoritário na execução das tarefas, que funciona muito com base em ordens, que não cede facilmente e que atua por impulso, impulsividade essa que leva a muitas vezes não medir as palavras e causar um impacto negativo nos seus seguidores. “Para ele está tudo bem, mas se calhar não está assim tudo bem, mas eu acho que também ele não tenta reduzir essas fraquezas, ele é assim” (C2, feminino, 22 anos). Contrariamente a esta vertente mais rígida do diretor, 4 entrevistados (10%) descreveram o seu diretor como liberal a um ponto em que acaba por não conseguir ter o controlo da equipa e por ter dificuldade em perceber o limite e esgotamento dos colaboradores, devido ao facto de o diretor “não saber como os motivar” (C38, masculino, 31 anos).

O nível emocional do indivíduo foi abordado como ponto negativo por 3 colaboradores, ou seja 7%, que consideraram o seu diretor como fortemente emocional ao ponto de ser incapaz de separar os campos pessoal e profissional, e um indivíduo stressado, o que leva ao condicionamento de alguns processos internos. Também dito por 7%, consideraram o diretor inseguro e com falta de confiança nele próprio, nas suas capacidades, o que acaba por se refletir nos objetivos e horizontes a que se propõe com o hotel.

Por fim, os aspetos referidos menos vezes consistem na desorganização e esquecimento, dito por 2 colaboradores (5%), o facto de ser perfeccionista e persistente (5%), de ser pouco presente (2%), e por apresentar poucos conhecimentos teóricos e práticos quanto a gastronomia e F&B (2%), e quanto ao programa e software utilizado na receção para a marcação, agendamento e controlo das estadias (2%).

(6) Resolução de problemas e erros

Relativamente à resolução de problemas e erros (6), a grande maioria, 71%, ou seja 29 entrevistados, respondeu que os diretores têm uma grande abertura para pedirem ajuda aos colaboradores e para aprenderem com eles sem se sentirem desconfortáveis, desvalorizados ou em constrangimento, passo a citar alguns dos testemunhos dos colaboradores, “ele não tem problema em que seja um elemento inferior a ele que lhe ensine como é que algo funciona ou se interpreta” (C3, masculino, 40 anos), “não fica ofendida, ainda agradece quando lhe explicam”, (c40, 2.8):”é uma pessoa muito aberta e completamente com vontade de aprender com todos. Todos não sabemos tudo e, portanto, resta-nos ser humildes para o encarar, aceitar, admitir e aprender com os outros” (C17, feminino, 25 anos). No entanto, o medo de falhar é constante em alguns diretores, ao qual 20% dos colaboradores, ou seja, 8 entrevistados, descrevem que o seu diretor se sente desconfortável quando erra principalmente quando é refletido para os outros, acumulando uma revolta e descontentamento pela falha pessoal. Um colaborador detalhou mais sobre este tema, “Eu acho que isso é desconfortável para qualquer pessoa, ninguém gosta de errar, mas não nunca o senti a tentar omitir ou a relativizar o valor do erro.”, (c23, 2.8:”Existe sempre um certo desconforto. (...) não o transparece” (C22, feminino, 34 anos). E, portanto, 4 colaboradores (10%) referiram, contrariamente ao disposto antes, que o seu diretor não tem abertura para aprender com os outros e que de facto considera que causa uma imagem penalizadora para o diretor. Acrescentaram ainda a posição imóvel que por vezes os diretores têm quanto às suas visões e opiniões, “Mesmo a gente alertando dos factos e das coisas como são, ela não nos ouve. Faz à maneira dela até as coisas funcionarem ou não funcionarem” (C19, feminino, 46 anos).

O segundo ponto mais abordado, 59%, aborda o facto de o diretor ouvir as opiniões dos colaboradores e mesmo da chefia, partilhando igualmente a opinião do próprio. Contudo, 3 colaboradores (7%) referiram que o diretor impõe regras e que não aceita outras opiniões.

Quase metade dos entrevistados, 20 colaboradores (49%) explicou que o seu líder assume a responsabilidade pelos erros sem qualquer problema e encara qualquer situação delicada ou complexa que puder surgir, embora em alguns momentos seja mais notório o desagrado do diretor perante tal situação, “não gosta nada de errar e então é capaz de ficar um bocado mais chateado e furioso” (C1, masculino, 30 anos). Contudo, a maior parte dos colaboradores explica que “todos temos confiança uns com os outros para assumir o erro caso isso aconteça” (C32, feminino, 28 anos). Ainda quanto aos erros, 13 colaboradores (32%) responderam que nunca viram o diretor errar, porque este não demonstra nem assume tal situação, de modo a evitar demonstrar as suas fragilidades e individualmente consegue dar a volta aos problemas, situações e pessoas, sobre o qual alguns colaboradores desculpam dizendo que é o diretor e portanto “Não tem que dar justificação” quando erra (C39, masculino, 40 anos) e que por vezes “Ela não atua, ela tenta fugir ao assunto. (...) Ela tenta mudar de assunto” (C19, feminino, 46 anos). Acrescido de também 27% de respostas que revelam que o diretor está fortemente focado em resolver o que surgir e não em se martirizar pelo problema em si, portanto focado na resolução e não no problema, “lida muito bem com qualquer tipo de problema (...) no fundo não estamos a lidar com um problema, mas sim com uma resolução” (C18, masculino, 36 anos).

O tópico seguinte reflete a vertente coletiva praticada nas equipas dos hotéis, pois 17 colaboradores (41%) esclareceu que no seu hotel optam por partilhar as opiniões e chegar a um consenso conjunto que esteja de acordo com a maioria da equipa, citando "Tentamos chegar a um consenso, nunca fazemos nada sem estarmos de acordo ou que ajude numa opinião que agrade a todos" (C5, feminino, 19 anos), "a base é o diálogo" (C15, masculino, 46 anos). Além do consenso, 16 colaboradores (39%) aprofundou ainda que a própria resolução do problema é feita em conjunto, em equipa, no geral "primeiro tenta que sejamos nós a resolver, por questões de crescimento. (...) Somos sempre nós primeiro a falar, se não conseguirmos, aí passamos para ele e ele normalmente resolve" (C4, feminino, 39 anos), e que "Quando acontece algum problema, isso tem haver com cada secção, ou seja nessa secção cabe aos funcionários (...) lidar" (C5, feminino, 19 anos). No entanto, 14 colaboradores (34%) contrariamente ao anterior referido, explicou que procura resolver os problemas sozinho, na sua maioria das vezes, pois "Se for um problema que seja mesmo dele, ele resolve sozinho ou tenta resolver, se for um problema que tenha de ser tratado pela equipa é dentro da equipa e falamos todos sobre isso e tentamos resolver" (C3, masculino, 40 anos), e por vezes "Tenta corrigir a situação sem que a gente se aperceba" (C19, feminino, 46 anos). Sendo que 13 colaboradores, o equivalente a 32% da amostra dos colaboradores, focou o facto de que o diretor não tem tanta facilidade em recuar outra vez e que na tomada de decisões para resolver os problemas prevalece a ideia, opinião e escolha do diretor, pormenorizando "normalmente o que ele diz é sempre feito e nós aceitamos essa decisão como se fosse o mais certo a fazer. Não há muitas pessoas a questionar, porque realmente ele faz sempre o que é mais acertado. (...) Damos algumas ideias à chefia e depois ele troca com o diretor" (C2, feminino, 22 anos), "mas a decisão é dele, recai sobre ele, é o responsável aqui supra sumo da situação" (C15, masculino, 46 anos). Face ao disposto de atuar coletiva ou individualmente, 6 colaboradores (15%) relataram que o seu diretor opta por resolver os problemas apenas com a chefia dos departamentos em geral ou de um departamento em específico caso se trate de uma situação que enfoque nesse departamento em causa, pelas palavras dos colaboradores, "O diretor resolve com a ajuda das equipas, chama os responsáveis dos setores e delinea uma estratégia para a resolução dos problemas" (C30, masculino, 37 anos). Esta resolução em agregado com a chefia nem sempre se espelha, pois algumas vezes o diretor limita-se a passar o problema para a chefia sem ter de cooperar na resolução, isto é, transfere o problema e a resolução para os outros e, neste contexto, verificamos que 12% dos colaboradores se depara com situações destas no seu hotel, "se o problema for na receção, ele empurra para a receção. Se o problema for em F&B, ele empurra para F&B, mas depois está sempre à espera que o problema fique resolvido, depois nós é que temos de resolver" (C2, feminino, 22 anos).

Também 41% descreveu os seus diretores como intolerantes para com o mau ambiente na equipa, faltas de respeito, racismo, repreensão e que procuram atuar de forma a terminar com esse cenário negativo, o diretor "ele fala com as pessoas, ele é muito direto, muito assertivo e normalmente o assunto termina ali e fica resolvido" (C6, feminino, 27 anos), e "Fica extremamente desagradado, chama à atenção verbalmente de forma mais contundente e persuasiva" (C15, masculino, 46 anos).

Felizmente, 16 colaboradores (39%) destacou que nunca houve nenhum problema de respeito, desigualdade, superioridade ou racismo, que nunca presenciou nem sabe de que algum momento neste contexto tenha ocorrido, passo a citar "Não tivemos esse tipo de situação no hotel. No entanto, os recursos humanos estão devidamente preparados para resolver uma situação dessas caso ocorra" (C30, masculino, 37 anos).

Um facto é que alguns diretores se demonstram presentes e preocupados, no entanto há os que apenas se focam nos problemas técnicos, pois descartam a complexidade da resolução quando se trata dos recursos humanos. Quanto a isso, 5 colaboradores (12%) explicou que tem um diretor

bastante humano e preocupado não só com os problemas técnicos dos colaboradores, isto é da capacidade técnica e dos conhecimentos acerca de um tema, mas também se preocupa com temas pessoais, que condicionem a disposição do colaborador, como problemas que tenham surgido na vida pessoal de cada indivíduo e que o diretor consiga, de certa forma, ajudar.

(7) Formações

Relativamente às formações (7), 11 colaboradores (27%) referiram que os seus diretores se baseiam na observação e no diálogo com eles para perceberem de facto que competências ainda devem ser limadas, quais as vertentes mais urgentes que o colaborador tem de obter mais conhecimento e de seguida preparar as formações necessárias para colmatar essas dificuldades técnicas, o diretor "tenta perceber quais são (as dificuldades), ajuda a ultrapassá-las e encoraja a pessoa." (C34, feminino, 35 anos). É especificado por 8 colaboradores (20%) que as formações são realizadas com o objetivo de reduzir as dificuldades técnicas com que um colaborador se depara numa vertente, a fim de aumentar as capacidades técnicas, "technical skills", e contribuir para a prestação de um melhor serviço.

Uma parte das formações são sugeridas não pelos colaboradores nem com base na observação do diretor, mas sim pela chefia, que está em grande parte no terreno mais tempo do que o diretor e com um contacto mais direto. Face a este cenário, 8 colaboradores (20%) referiu que no seu hotel as formações são fruto da observação e acompanhamento da chefia, e que depois esta transmite ao diretor as estratégias e ferramentas necessárias para cada colaborador, sendo que alguns colaboradores referiram que "Os recursos humanos é que informam das formações. Costumamos ter mais no inverno, no verão não tanto" (C19, feminino, 46 anos) visto ser mais flexível quando há menos fluxo no hotel.

Sabemos que investir nos RH requer valores avultados, pelo que não basta ser necessário realizar formações, é preciso investir para que tal se realize e 15% dos entrevistados, ou seja 6 colaboradores, referiram que no seu hotel não verificam a ocorrência das formações que consideram necessárias, e portanto afirmaram que deveria haver um maior investimento nesse parâmetro, principalmente em formações internas, que se refletem na sua grande parte não tão dispendiosas, especificando "deviam investir num teambuilding ou em formações. (...) Se nos ensinarem um bocadinho mais de atendimento ao cliente ou como é que funcionam outras partes de gestão, talvez a gente saiba e melhore aquilo que está a fazer" (C2, feminino, 22 anos), alguns acrescentaram que "só temos formação mesmo da nossa área"(C5, feminino, 19 anos). Uma outra parte, embora mais reduzida, 12%, o equivalente a 5 colaboradores, referiu que os seus diretores apostam na formação contínua e que a falta de formações não se apresenta como um problema para eles. Quanto às formações dadas nestes hotéis, 3 colaboradores (7%) referiu que no seu hotel os diretores apostam bastante em formações internas, ou seja dadas pela própria equipa, quer chefias quer colaboradores ou mesmo o diretor, e 2 colaboradores (5%) referiu que se depara com uma grande aposta do seu diretor em formações externas. Sobre formações individuais, apenas um colaborador (2%) referiu que no seu hotel são realizadas formações por área específica e personalizada para cada dificuldade de cada indivíduo ou departamento, ou seja, apenas da área de cada um. Contudo a necessidade da abrangência de informação dita o trabalho, como refere um dos colaboradores "ao nós estarmos em hotelaria temos de passar por todas as partes e saber o que é que cada um sabe, porque nós sentimos difícil executar o trabalho de outra secção" (C5, feminino, 19 anos).

As áreas que alguns dos colaboradores especificaram em como deviam ter garantidamente formação e com urgência, face às dúvidas e falta de informação nessas áreas consistem: na utilização do sistema/software interno utilizado na receção para controlar e gerir todos os processos da estadia

dos clientes (15%), no atendimento ao cliente (7%), na inteligência emocional (7%), e na segurança no trabalho (2%).

Quanto à frequência com que os colaboradores recebem formações, 5 colaboradores (12%) referiu ter com regularidade, 4 (10%) referiu que nunca teve, 3 (7%) informou que costumam ter mas anualmente, ou seja uma formação por ano, e 1 colaborador (2%) abordou haver maior frequência do que anualmente, mas sim sazonalmente, ou seja durante os períodos em que a afluência de clientes não é tão avultada, como durante o inverno, pois no verão torna-se mais complicado logisticamente realizar formações visto que o trabalho é constante e o hotel se encontra praticamente sempre com lotação completa e com constantes necessidades dos clientes, “costumamos ter mais no inverno, no verão não tanto” (C19, feminino, 46 anos).

Análise da Categorização dos Colaboradores – Motivação

Prosseguindo para o tema da motivação, este está dividido pelas categorias: (1) Descrição das tarefas; (2) Execução das tarefas; (3) Condições de trabalho; (4) Rotatividade/permanência/retenção; (5) Objetivos e metas; (6) Estratégias para aumentar a motivação, subcategorias estas espelhadas na tabela.

Descrição das tarefas	N
Rotineiras, repetitivas e monótonas	26
Desafiantes, diferentes	24
Execução das tarefas	N
Vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação	35
Sentimento de identificação e realização	26
Predisposição e disponibilidade para fazerem mais	26
Produtividade, polivalência e desempenho	18
Conscienciosidade, responsabilidade e respeito	18
Não realizados nem identificados	15
Falta de vontade e desmotivação	14
Desistência e saída dos colaboradores	7
Foco para resolver os problemas e ajudar o cliente	6
Condições de trabalho	N
Bom ambiente interno, convivência, integração	24
Boas condições de trabalho e de equipa	16
Desvalorização do pessoal	8
Más condições	7
Valorização do pessoal	7
Excesso de trabalho afasta colaboradores	7
Sentimento de pertença a uma família	5
Disponibilizam todas as condições de material	5
Condições condicionam muito	5
Mau ambiente, individualidade, faltas de respeito	4
Competitividade elevada	2

Condições condicionam pouco	2
Incapacidade em disponibilizar algum material	1
Obrigação/necessidade vs satisfação/garra	
-Mais por satisfação/garra do que obrigação/necessidade	14
-Mais por obrigação/necessidade do que satisfação/garra	11
-Metade / metade	6
Remuneração	
-Salário desajustado, injusto, baixo	28
-Salário justo e adequado	12
Infraestruturas	
-Boas infraestruturas, condições excelentes	9
-Fragilidades estruturais	3
Rotatividade/permanência/retenção	
Alta rotatividade	18
Equipa jovem	12
Saem por melhores propostas ou oportunidades	8
Permanecem pelas pessoas e pelo ambiente	7
Baixa rotatividade	5
Elevada quantidade de estagiários	5
Falta de pessoal	4
Equipa com mais anos de casa	3
Objetivos e metas	N
Conhecimento prévio dos objetivos	23
Definidos objetivos diários, mensais, anuais	8
Sem conhecimento das metas (objetivos financeiros, valores)	7
Com conhecimento, sem atualização	6
Briefings	5
Conhecimento e acompanhamento da meta	4
Chefia passa a informação � equipa	3
Estratégias para aumentar a motivação	N
Mais suporte e comunicação	12
Ajuste salarial, melhores remunerações	7
Mais tempo de folgas	5
Atividades conjuntas (almoços, jogos, team buildings)	4
Diálogo e resolução de problemas	3
Realizar mais palestras e formações	3
Maior reconhecimento e valorização	3
Realizar mais briefings, reuniões	2
Maior número de vendas de quartos	2
Melhorar as avaliações no Booking e Tripadvisor	2
Cross training	1
Aumentar a equipa	1
Pr�mios de pontualidade	1
Exigir maior empenho e dedicação	1

(1) Descrição das tarefas

Relativamente à descrição das tarefas dos colaboradores (1), verificou-se uma muito próxima referência tanto para quem as descreveu como rotineiras como para quem as descreveu como desafiantes. Dos colaboradores entrevistados, 26 (63%) descreveram as tarefas como rotineiras, repetitivas e monótonas, como sendo iguais todos os dias, sempre o mesmo processo e as mesmas tarefas a desempenhar. Abordaram ainda a sazonalidade nas tarefas, pois “é monótono durante se calhar o inverno, é mais parado, há menos clientes (...). Durante o verão é totalmente o contrário, é muito mais trabalhoso” (C1, masculino, 30 anos), “há monótonas durante se calhar o inverno, é mais parado, há menos clientes ou são sempre menos clientes, depois durante o verão é totalmente o contrário, é muito mais trabalho” (C1, masculino, 30 anos), pois também “depende do número de clientes que temos, do rácio para o número de clientes que temos” (C3, masculino, 40 anos). Posto isto, também mais de metade, 24 colaboradores (59%) as descreveu como desafiantes e diferentes de dia para dia, passo a citar “há sempre aquelas coisas de base que têm de ser feitas, há sempre coisas que têm de ser rotineiras” (C4, feminino, 39 anos).

(2) Execução das tarefas

Relativamente à execução das tarefas (2), o tópico mais notório foi referido por 35 colaboradores (85%) que explicaram que no seu hotel os colaboradores em geral realizam as tarefas com vontade, empenho, esforço, energia, motivação, satisfação e dedicação, citando um dos colaboradores no enfoque a este tema, “nota-se que é uma pessoa muito trabalhadora, ele faz de tudo um pouco, pelo menos na cozinha as minhas colegas dizem que ele lavou louça, limpou bancadas, coisas que nós não estávamos habituadas por aqui” (C13, feminino, 34 anos), “estão todos motivados (...) tudo super dedicado e motivado. Todos têm muito interesse em manter os seus postos de trabalho (...) querem-se fazer valer” (C15, masculino, 46 anos). Contudo, “nem toda a gente trabalha com a mesma motivação. (...) dá um desgaste mental que depois se transforma num desgaste físico também” (C22, feminino, 34 anos), pois segundo um dos colaboradores “eu acho que as pessoas estão dedicadas e motivadas a fazer as coisas (...) há vários fatores externos que influenciam depois a vontade das pessoas” (C26, masculino, 31 anos). No entanto, 14 entrevistados (34%) descreveu que os colaboradores embora se esforcem, se dediquem e tenham vontade para com o trabalho, notam que esta podia ser bem melhor e maior, pois há algum desleixo pelos próprios colaboradores e despreocupação por vezes, que notam uma falta de vontade tal e desmotivação e pouca ambição, por acabarem por executar apenas a sua parte, de forma a comprovar, cita-se “há pessoas que são muito perfeccionistas e tentam sempre dar o seu melhor, há outras que não lhes interessa se fazem bem ou mal. (...) têm capacidade para mais, mas muitas vezes não o fazem por pura preguiça. Eu costumo dizer que tenho horário de entrada, mas não tenho de saída. Há pessoas que gostam de hotelaria e há pessoas que caíram de pára quedas” (C17, feminino, 25 anos), preguiça e desincentivo este que “normalmente a nossa desmotivação advém do cansaço de trabalho” (C22, feminino, 34 anos).

Aquando da realização das tarefas e para com a função que exercem, 63% dos colaboradores, ou seja 26 entrevistados, constatou que no geral os colaboradores se sentem identificados e realizados com aquilo que exercem e que lhes compete, que têm empatia e se consideram adaptados à função, agrega-se o facto de que “todos os colaboradores entendem que o serviço que prestamos tem de ser feito com gosto e vontade, pois nota-se e faz a diferença para o cliente. É uma atividade que requer paixão, pois a falta dela não irá facilitar a atividade seja qual for o setor” (C30, masculino, 37 anos).

Alguns focam a nível de idades e de gerações, proferindo que "é claro que os elementos mais novos não se sentem muito realizados, ambicionam sempre um bocadinho mais" (C3, masculino, 40 anos). Por sua vez, 15 colaboradores (37%) expressou que os colaboradores não se encontram realizados nem se identificam com a função que exercem, pois vêem o trabalho como algo que conseguiram porque precisavam e acabaram por se manter, apresentando valores "nem 80% se sente realizado e identificado com o que faz" (C25, feminino, 40 anos), pelo que "As que não se sentem realizadas sinto que a curto prazo já não estão cá e fica mesmo só quem de facto gosta" (C27, feminino, 23 anos), "aqueles que estão aqui apenas para ganhar o ordenado, de certeza que não se sentem realizados, até porque não se desafiam a eles próprios"(C29, feminino, 42 anos), "quem trabalha porque tem muita necessidade, nem sempre faz o que gosta, faz o necessário" (C34, feminino, 35 anos), "mesmo que para alguns não seja o emprego de sonho, quando chegamos ao final de uma tarefa e somos bem sucedidos, sentimos orgulho em nós mesmos" (C35, feminino, 41 anos).

Também uma grande parte, 63%, sendo este o terceiro tópico mais abordado pelos entrevistados, expressaram que em geral os colaboradores estão predispostos e disponíveis para realizarem mais tarefas do que as que lhes competem de base pela função, pois disponibilizam-se para realizar tanto tarefas novas e extras da função como a realizar tarefas de outras secções, com o objetivo de garantir o bom funcionamento interno, passa-se a citar "eles também estão sempre abertos para fazer isso, acho que um dos aspetos positivos do hotel é isso, nós trabalhamos bem em equipa e qualquer pessoa de qualquer departamento ajuda o outro departamento se for possível" (C1, masculino, 30 anos), embora alguns colaboradores referem que parte dos colegas, "20% das pessoas estão desmotivadas" (C17, feminino, 25 anos), o facto é que na maior parte a ajuda é facilitada "Quando é necessário, se tudo estiver estabilizado. Temos de ser permanentes na nossa zona e concentrar o trabalho aí, mas não quer dizer que não possamos ir fazer o trabalho de outra pessoa e ajudar noutro lado" (C25, feminino, 40 anos). Pelo que 18 colaboradores (44%) consentiu em como os colaboradores são produtivos na realização das suas tarefas, polivalentes não só para com os colegas de secção, mas para com todo o hotel, resultando num desempenho notório e bastante favorável para a perceção dos clientes. A comunicação entre departamentos é crucial e o respeito dita o bom funcionamento, como referido por 18 colaboradores (44%), que dão exemplos de que os colaboradores são responsáveis para com os seus deveres e cumprimento horário, procurando avisar com antecedência caso tenham de faltar, pois condiciona logisticamente os colaboradores que terão de ficar a segurar o posto. Portanto uma grande parte dos entrevistados confirmou que verifica um companheirismo interno, preenchido por pessoas respeitadoras umas das outras, responsáveis e conscienciosas das suas obrigações e consequências do não cumprimento das mesmas.

É ainda explanado este assunto por 7 colaboradores (17%) ao referirem que no hotel em que se encontram presenciaram a desistência e a saída de alguns colaboradores exatamente por não estarem agradados com as tarefas que lhes competem, por não se sentirem realizados, nem identificados, nem motivados para tal, exemplificam dizendo que "Às vezes acontece termos pessoas que não é isto que querem, mas acabam por se ir embora. As pessoas que estão lá, que ficam mais tempo, essas sim identificam-se com aquilo que fazem" (C2, feminino, 22 anos), e citando que "Quando alguém trabalha em hotelaria porque realmente gosta e vive hotelaria, têm de abdicar de muita coisa, principalmente da família e quem não consegue lidar com isto não vive hotelaria" (C28, feminino, 30 anos) e ainda quanto à equipa, "aparecem colaboradores que não estão entrosados com a equipa e podem, por vezes, prejudicá-la, mas naturalmente essas pessoas acabam por sair, exatamente porque não se enquadram na equipa" (C29, feminino, 42 anos).

Por último, 15% referiram que em toda a elaboração das tarefas o foco pelo qual se regem consiste na resolução dos problemas que surgirem, em conseguirem ajudar o cliente nos moldes que ele espera e satisfazê-lo da melhor forma.

(3) Condições de trabalho

Quanto às condições de trabalho (3), esta apresenta-se como a categoria com tópicos mais diversos e de uma profundidade específica, pois as condições em que um indivíduo se encontra condicionam a forma como este trabalha e se apresenta ao cliente, assim como as ligações à vida privada da pessoa, como o sustento.

O tópico mais exposto nesta categoria, 59%, foi referido por 24 colaboradores em como no seu hotel prevalece o bom ambiente interno, respeito, relação com colegas, a convivência intergrupar e a fomentação da integração de cada elemento da equipa, como demonstrado nas entrevistas, "muitas vezes as equipas andam desmotivadas e temos de puxá-los para cima" (C3, masculino, 40 anos), segundo um deles "Costuma-se dizer que um funcionário que não esteja bem disposto vai sempre refletir no cliente" (C19, feminino, 46 anos). Assim como as boas condições de trabalho e de equipa, referido por 16 entrevistados (39%), de realçar neste ponto a importância das condições para a retenção dos indivíduos "todos temos momentos em que nos sentimos bastante saturados. (...) proporciona todo um conjunto de regalias aos colaboradores, como descontos fantásticos, (...) seguros, prémios anuais, vales efetivos (...) ajudam à permanência do colaborador" (C18, masculino, 36 anos). Alguns, 12%, chegaram mesmo a espelhar que sentem que pertencem a uma família dentro do hotel, pelo conforto transmitido entre colegas. No entanto, 17% considerou que o hotel não apresenta, de todo, boas condições, as quais podiam ser muito melhores, tendo em conta o facto de que "As condições de trabalho condicionam muito a permanência ou não das pessoas no trabalho" (C26, masculino, 31 anos). E, embora uma reduzida amostra, 10%, proferiu o contrário, que há mau ambiente no hotel, individualidade e não cooperação entre os colegas e ainda de faltas de respeito, de modo a citar, "a vontade faz tudo, e acho que essas pessoas não transmitem vontade. E ao não transmitirem vontade dá a sensação de que não estão bem e já passam mau ambiente daquele espaço com que faz que possa gerar outros maus ambientes" (C7, masculino, 20) para o cliente. Dos entrevistados, 2, ou seja 5%, contou ainda que existe uma competitividade elevada entre os colaboradores.

O terceiro tópico mais abordado trata-se da desvalorização do pessoal sentida por 20% dos colaboradores entrevistados, em como sentem que o diretor e o próprio formato do hotel não acompanha as pessoas de forma a haver uma evolução e possível progressão na carreira, o que implica na permanência e vontade de ficar no hotel, pois não vêem futuro, evolução, crescimento, e falta de aposta nos RH do hotel, apenas vistos como "mãos para trabalho". Uma colaboradora contou o que aprendeu num curso que frequentou, "Eles justificaram que se durante um ano não formos aumentados, é porque a empresa, o hotel também não quer investir em nós e não vê longo prazo em nós" (C27, feminino, 23 anos), pois o que têm verificado é que "como não há grande forma de evolução, os colaboradores mais jovens dos hotéis vão ter sempre tendência a procurar algo mais desafiante, ao contrário das camadas mais velhas que pretendem estabilidade e efetividade" (C32, feminino, 28 anos). Contudo, 7 colaboradores, o equivalente a 17% dos entrevistados, proferiu o contrário, em como considera que no seu hotel os colaboradores são valorizados e que existe aposta e preocupação pelo seu papel, progressão na carreira, evolução, sucesso da equipa e futuro na empresa. Também 17% desabafou que o excesso de trabalho com que um indivíduo se depara na hotelaria e nas suas funções em causa acaba por afastar pessoal, ainda para mais com pouco tempo de descanso para voltar a enfrentar o trabalho exigente, "só termos uma folga acho que é o que

desmotiva mais, (...) não dá para respirar (...) Acaba por desgastar mais as pessoas.” (C27, feminino, 23 anos).

Quanto às condições de material, isto é, em o hotel disponibilizar e garantir que os colaboradores têm ao seu dispor todos os utensílios, ferramentas e sistemas tecnológicos para realizarem da melhor forma todas as suas tarefas. Uma pequena parte dos entrevistados, 2%, referiu o oposto, que o hotel tem incapacidade em disponibilizar algum material que chega a ser fundamentalmente necessário para o bom desenrolar das tarefas. O que vem acrescido de indivíduos que defenderam que as condições do hotel condicionam muito o funcionamento interno e a motivação dos colaboradores, 12%, citando “se não tiveres um bom ambiente, uma boa estrutura, tu não vais ser feliz e dificilmente ficas lá” (C17, feminino, 25 anos), e de indivíduos que defenderam que as condições condicionam pouco e que não se sentem influenciados pelo redor que encontram.

Ainda relativo às condições de trabalho, mas especificamente sobre o grau de obrigatoriedade e satisfação com que os colaboradores se encontram. Dos dados recolhidos, 14 colaboradores, ou seja 34% dos entrevistados, explicou que no hotel a maior parte dos colaboradores se encontra a trabalhar mais por garra e satisfação do que por obrigação e necessidade, o grau relativo à satisfação constata os colaboradores que se encontram nesse cargo porque era realmente aquilo que ambicionavam e procuravam seguir profissionalmente., realçando apenas uma das respostas, “70% de pessoas que estão com garra e outros 30% porque realmente tem que ser” (C23, feminino, 32 anos). Enquanto que 11 colaboradores (27%) explicou que a maior parte dos colaboradores do hotel se encontra a desempenhar as suas funções mais por obrigação e necessidade do que por satisfação e garra, pois estes apenas procuravam um emprego e encontraram oportunidades no hotel, tendo nele permanecido, isto é quem se encontra a trabalhar porque precisa mesmo, porque arranjou aquele emprego e se manteve nele porque precisava de continuar a obter um rendimento. Posto isto, toca-se em vários pontos referidos nas entrevistas, “há pessoas que trabalham ali e têm a sua própria vocação para fazer aquilo que fazem, outras não, outras trabalham ali por, não diria por obrigação, mas porque sim, porque conseguiram entrar para ali numa altura em que era difícil encontrar emprego e foram ficando. Mas há pessoas que fazem com muito gosto e que vão sempre exceder-se e fazer melhor” (C4, feminino, 39 anos), e “para aí 80% estão extremamente dedicados àquilo que querem fazer. Inseguros podem haver 20%” (C15, masculino, 46 anos), “vão trabalhar para receber o ordenado ao final do mês” (C19, feminino, 46 anos), mas “aspiram por um melhor emprego, uma melhor remuneração e horário de trabalho diurno e fixo” (C35, feminino, 41 anos). Quanto a isto, 6 colaboradores (15%) explicou que no seu ponto de vista funciona de forma muito equitativa, ou seja metade está por obrigação e necessidade e outra metade está por satisfação e com garra, citando “Penso que 50%/50%. Há pessoas que já estão cá há imensos anos como eu, e sinto que se identificam mesmo com o que fazem. Os restantes, também os mais jovens, vão rodando mais, mas os que se identificam continuam até agora” (C40, feminino, 59 anos).

Quanto à remuneração que os colaboradores auferem, 28 colaboradores, ou seja 68% dos entrevistados, consideram o salário desajustado face ao trabalho exigido pelo hotel, que é injusto e baixo para com o que mereciam, citando alguns dos colaboradores entrevistados “acho que poderia ser melhor, do lado do empregado eu acho que sim, que poderia ser um pouco mais. Se eu me puser do lado do empregador, lá está, numa posição intermédia, vejo que se calhar não é aceitável” (C4, feminino, 39 anos), “a nível geral sabemos que a hotelaria não é muito bem remunerada, trabalham fins de semana (...) quando os outros estão a descansar, estamos nós a trabalhar, quando os outros estão a trabalhar é quando nós descansamos” (C15, masculino, 46 anos), “Na realidade e generalidade, a hotelaria nunca foi muito bem paga” (C22, feminino, 34 anos), em suma, quanto à questão se a remuneração é justa, “Infelizmente não, mas esse é um mal geral em hotelaria” (C29,

feminino, 42 anos). Contrariamente, e com menor incidência, 12 colaboradores (29%), consideram o salário justo e adequado, e ainda que Portugal apresenta uma boa base hoteleira em termos de valores de remuneração dos colaboradores.

Sobre as infraestruturas, 9 colaboradores, ou seja 22%, consideram que estão perante boas infraestruturas e condições, ao contrário de 3 colaboradores, o correspondente a 7%, que consideram que o hotel em que se encontram apresenta fragilidades estruturais, que não estão perante as melhores e, em parte, mínimas condições, como respondido por um dos colaboradores "nós sabemos que não temos as melhores condições do mundo, nem a melhor estrutura de hotel, mas eu acho que é mais a parte humana que tem mais peso do que as condições, mais pela equipa, pela chefia, pela liderança do que pelas condições ou pela estrutura do hotel. 80% é as pessoas e 20% é a estrutura" (C3, masculino, 40 anos). Em suma, mais colaboradores consentiram com o facto de o hotel apresentar boas infraestruturas, e uma pequena parte referiu o contrário, em como as condições e infraestruturas não são de todo apelativas nem suficientemente boas.

(4) Rotatividade/permanência/retenção

Este apresenta-se como um tópico muito relevante acerca do cenário motivacional do colaborador e do investimento do hotel em RH, pois permite-nos analisar vários aspetos importantíssimos que foram referidos pelos colaboradores no decorrer da entrevista.

A subcategoria onde os colaboradores mais tocaram trata-se da rotatividade dos próprios, em específico da alta rotatividade, abordado por 18 colaboradores (44%), ou seja o facto de haver uma saída e entrada constante entre antigos e novos colaboradores, passo a citar "Como não há grande forma de evolução, as camadas mais jovens dos hotéis vão ter sempre tendência a procurar algo mais desafiante, ao contrário das camadas mais velhas que pretendem estabilidade" (C31, feminino, 25 anos). Face a isto, é notória a diferença de pessoas que consideraram que estão perante uma baixa rotatividade de pessoal no hotel em que se encontram, pois foi referido por 5 colaboradores (12%), complementa-se com as seguintes citações, "há muita gente que já trabalha ali no hotel há muito tempo" (C4, feminino, 39 anos), "relação de proximidade, de amizade, de confiança (...) boa relação com a chefia e acima de tudo entre colaboradores" (C18, masculino, 36 anos).

Dos entrevistados, 12 (29%) contou que o hotel em que se encontra é formado maioritariamente por uma equipa jovem e em parte por estagiários, e apenas 7%, ou seja 3 colaboradores explicaram que no seu caso a equipa em geral conta com muitos anos de casa, e portanto também uma larga experiência e conhecimento sobre o hotel, segundo alguns dos 41 entrevistados, "Às vezes as pessoas não ajudam, e se ensinarmos a fazer novos métodos, eles não aceitam e querem fazer à maneira deles" (C10, feminino, 56 anos), pois "há pessoal que já tem muitos anos de casa e já tem muitos vícios" (C16, feminino, 36 anos).

A não retenção dos colaboradores demonstrou-se como um aspeto regular na vida dos colaboradores na área hoteleira, e 8 colaboradores (20%) referiram que por norma outros indivíduos saem hotel devido a melhores propostas ou oportunidades, enquanto que 7 colaboradores (17%) referiu que permanece no hotel pelo ambiente interno, pelas pessoas, pelo gosto que criou em todo o organismo, especificamente o humano.

Enquanto que 4 colaboradores (10%) responderam que notam falta de pessoal, falta de colaboradores e mão de obra, 5 entrevistados (12% responderam que existe uma elevada quantidade de estagiários no hotel, o que implica que a taxa de rotatividade seja maior e conseqüentemente a permanência do colaborador seja menor, impactando negativamente na rotatividade, pois fará com que muitos estagiários optem por sair mais tarde, facto muito descrito pelos colaboradores C1, C5 e C10, e citando apenas um deles "muitos estagiários, eles não têm muita perceção às vezes do que é

que é mesmo o regime de trabalho (...) trabalhar com estagiários é muito difícil. (...) Cooperam, um dos pontos positivos é que nós podemos moldar à maneira que nós queremos, ou seja as pessoas mais velhas, o problema que eles têm é que às vezes têm certos vícios e certas maneiras de fazer, (...) o estagiário nesse ponto é um ponto positivo em que nós podemos moldar” (C1, masculino, 30 anos).

(5) Objetivos e metas

Relativamente à categoria dos objetivos e estratégias, 23 dos 41 colaboradores (56%) informaram que quanto aos objetivos e às metas obtêm conhecimento prévio e são colocados a par de tudo o que é necessário executarem, ”sabemos que temos limites, rácios, valores a gastar ou valores a faturar, mas ele (o diretor) dá-nos essa liberdade e esse conhecimento” (C3, masculino, 40 anos). Quanto aos objetivos definidos, 20%, ou seja 8 colaboradores, explicaram que são definidos prazos para os mesmos, desde diários, mensais a anuais.

No entanto, 7 colaboradores, ou seja 17% dos entrevistados, contou que não têm conhecimento das metas definidas, alguns chegam mesmo a questionar-se se haverá mesmo objetivos definidos pela direção, pois estes 17% não têm conhecimento de nenhum objetivo quer financeiro, comercial, nem nada acerca de valores. Quanto a isto, os colaboradores descrevem como as coisas realmente se sucedem no hotel, ”Na teoria sim (têm conhecimento prévio, na prática não. Nunca nos dizem” (C17, feminino, 25 anos), e que ”Há falta de comunicação, (...) nós não temos esses objetivos determinados diariamente” (C38, masculino, 31 anos).

Contudo, 6 colaboradores (15%) aferiu que tem conhecimento das metas, que são informados sobre o que devem fazer e alcançar, mas que não têm a atualização do estado desse alcance, se já atingiram o objetivo ou não e quanto falta para o alcançarem. Por sua vez, 4 colaboradores (10%) referiram o contrário, que têm conhecimento dos objetivos e acompanhamento do alcance da meta, dos desempenhos comerciais diários, semanais, mensais, dias em que estiveram mais fortes, valores em falta para alcançar os objetivos, entre outros.

A subcategoria com menor ênfase nesta subcategoria foi referido por apenas 3 colaboradores (7%) em que estes recebem a informação acerca dos objetivos, metas, valores, graus de satisfação dos clientes, entre outros através da chefia, pois esta reúne com o diretor e depois passa para a equipa, resumindo, ”cada chefia fica incumbida de passar à equipa como é que estamos de objetivos, em valores, em graus de satisfação de clientes...” (C3, masculino, 40 anos).

(6) Estratégias para aumentar a motivação

Por fim nesta categoria, foram reunidas algumas ideias e sugestões dos colaboradores sobre estratégias que poderiam ser implementadas para aumentar a motivação da equipa. O tópico que mais foi realçado por estes consiste em o diretor dar mais apoio, suporte e comunicação à equipa, cativar, motivar, acompanhar mais, portanto estar mais presente para ajudar e cooperar em tudo o que for necessário, demonstrar maior preocupação, dito por 12 colaboradores (29%), sobre o qual um dos colaboradores explicou que ”falta ter uma direção ao nosso nível de hotel” (C19, feminino, 46 anos).

O segundo ponto mais realçado foi proposto por 7 dos 41 colaboradores, ou seja 17%, que consiste em haver um ajuste salarial, promoverem melhores remunerações, mais justas e adequadas. O terceiro ponto consiste em terem mais tempo de folga e descanso, proposto por 5 colaboradores (12%), citando ”Se tivéssemos mais descanso acabávamos por ficar mais motivados” (C27, feminino, 23 anos).

Foram sugeridas outras opções, como realizarem mais atividades conjuntas, como almoços de equipa, jogos e teambuildings (10%), isto é ”almoços com atividades ao ar livre e com jogos, peddy paper, andar de karting, jogar paintball, várias atividades” (C3, masculino, 40 anos), haver

mais diálogo e resolução de problemas conjunta, conversarem abertamente e cara a cara, para o diretor perceber o ponto de vista dos colaboradores nas atitudes e resolução de problemas (7%), a realização de mais palestras e formações para toda a equipa, de modo a desenvolverem mais capacidades (7%), citando "Nós neste momento, como não conseguimos ter pessoas em sala e formação ao mesmo tempo, tentam fazer alternativas para que essa formação seja dada, uma das alternativas é a formação ser dada em acompanhamento no dia a dia, e é o que está a acontecer neste momento, temos uma formadora" (C26, masculino, 31 anos), maior reconhecimento por parte da direção, da entidade empregadora, e valorização do pessoal (7%), a realização de mais briefings e reuniões (5%), criarem um objetivo de vendas entre colegas, como o objetivo de obterem o maior número de vendas de quartos e receberem prémios os colaboradores que mais venderem (5%). Tocando no que um dos colaboradores contou "Já chegamos a fazer um jogo por exemplo em cada turno cada rececionista tem que vender 5 quartos, vamos ver quem cumpre o objetivo... Espécies de teambuildings" (C22, feminino, 34 anos), focarem-se em melhorar as avaliações no Booking e no TripAdvisor (5%), a realização de cross training, para fomentar o espírito de grupo (2%), "fazer com que todos passassem por todas as secções para verem o que cada um passa" (C17, feminino, 25 anos), alguns referiram a importância de aumentarem a equipa, o número de colaboradores, visto que há momentos e tarefas muito exaustivas e dividir mais o trabalho e o processo não sobrecarrega tanto os colaboradores (2%), a existência e distribuição de prémios de pontualidade (2%), foi referida também a importância em os colaboradores demonstrarem um maior empenho e dedicação, facto que deveria ser exigido pela direção (2%), por último, propuseram que melhorarem as condições de trabalho iria fomentar o aumento da motivação dos colaboradores (2%).

Análise da Categorização dos Colaboradores – Desempenho

Continuando a analisar os dados recolhidos, quanto ao desempenho, apresenta-se seguidamente a tabela relativa às categorias e subcategorias em que esta categoria se compõe. Esta está dividida pelas categorias: (1) Cumprimento dos objetivos; (2) Pontualidade e assiduidade; (3) Participação e partilha de opiniões; (4) Entreatajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor; (5) Reação do líder/diretor; (6) Sistema de recompensas; e (7) Desempenho da função.

Cumprimento dos objetivos	N
Cumprimento geral dos objetivos	29
Foco em manter os colaboradores ao seu melhor nível	14
Uns fazem mais do que os outros	13
Foco na satisfação dos clientes	11
Nem sempre cumprem	8
Pontualidade e assiduidade	N
Assíduos e pontuais, sem faltas e atrasos	31
Alguns atrasos e faltas	10
Antecedência	3
Participação e partilha de opiniões	N
Possibilidade de partilha de ideias, opiniões e sugestões construtivas	30
Voz do colaborador	13
Diretor questiona e ouve as opiniões	8

Tomada de decisões importantes e sentimento de responsabilidade	8
Transmitidas através da chefia	7
Inibição de partilha de opiniões	7
Têm caixa de sugestões	3
Cumprem a ideia do diretor mesmo quando não concordam	2
Brainstormings	1
Entreajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor	N
Boa relação e respeito entre colegas	33
União, cooperação, entreajuda, espírito de grupo e trabalho em equipa	33
Polivalência e disponibilidade	24
Não cooperação e entreajuda	14
Má relação e ambiente interno	6
Team Building e convívio	5
Dificuldade logística na entreajuda	4
Trabalho individual	4
Trabalho em equipa apenas no departamento/secção	3
Sazonalidade de entreajuda	3
Divergências e discussões normais	2
Apoio do diretor	2
Sem team building	2
Sem burocracias logísticas	1
Cross training	
-Com cross training	3
-Sugere, necessitam	3
-Sem cross training	2
-Já tiveram	1
Reação do líder/diretor	N
Bom desempenho	
-Elogia, reconhece e parabeniza pelo trabalho	20
-Sem reação	1
Mau desempenho	
-Chamada de atenção	21
-Correção, explicação, motivador	11
-Conversa no escritório, pessoalmente	8
-Através da chefia	2
-Eliminação de pessoas com erros repetitivos	2
Sistema de recompensas	N
Não têm sistema de recompensas	15
Têm sistema de recompensas	14
Planos e prémios de performance e produtividade	12
Gratificação verbal	4
Recompensa por objetivos, individual, por setor	2
Previsão/a implementar	1
Prémios monetários	14

-Anuais	6
-Mensais	4
-Trimestrais	3
-Bimestral	1
Opinião dos colaboradores	
-Auto incentivos e motivação	10
-Sugere que precisam	6
-Injusta e discordância na distribuição	4
-Positiva, prémios justos	3
-Procuram equilibrar os prémios	2
Desempenho da função	N
Procuram eficiência e eficácia	18
Pouco esforço para serem eficientes	12
Desgaste, saturação, , carga horária, cansaço sazonal	11
Motivados para a função e melhor desempenho	10
Esforço dependente de recompensas externas	3
Pressão positiva	2
Desempenham apenas a sua função	2
Maior destaque de alguns colaboradores	2
Perdas de tempo e conversas banais	
-Necessidade de pausas e aproveitamento do tempo (em diálogo com os colegas)	19
-Sem tempo a perder	16

(1) Cumprimento dos objetivos

Relativamente ao cumprimento dos objetivos, 29 colaboradores (71%) expressou que no geral todos são cumpridos, contudo 20% responderam que estes nem sempre são cumpridos "vamos fazendo as coisas consoante o necessário" (C25, feminino, 40 anos), e ainda 13 colaboradores (32%) concordaram que é notório que uns colaboradores fazem mais do que outros.

Quanto às prioridades do cumprimento, 34% referiu que o diretor se foca em manter os colaboradores ao seu mais alto nível para que possam ter o melhor desempenho, enquanto que 27% se foca na satisfação dos clientes, comprovando "Todos compreendem a necessidade de prestar um bom serviço, o brio próprio e em prol do hotel é incentivado quer por chefias quer por colegas, o que eleva o nome e serviços do hotel e cria sempre melhores condições" (C30, masculino, 37 anos).

(2) Pontualidade e assiduidade

Quanto a esta categoria, os números falam por si, pois a grande maioria, 76%, o equivalente a 31 colaboradores, consideraram que no hotel em que se encontram os colaboradores são assíduos e pontuais, e nunca houve problemas com faltas nem atrasos, muito pelo facto de que estes sabem as consequências caso não compareçam no seu horário, não só a nível profissional e de carreira, mas também pelo encargo a mais deixado nos ombros dos colegas que terão de colmatar a falta do indivíduo que faltou. Demonstrando com a informação recolhida numa das entrevistas, "falta um bocadinho a pontualidade, a assiduidade sim é boa" (C3, masculino, 40 anos).

Dos 41 entrevistados, 10 (24%) relataram que se verificam alguns atrasos e faltas, contudo que no geral os colaboradores procuram informar a equipa previamente, (c9, 4.2). Apenas 7%, ou seja, 3 colaboradores informaram que os colaboradores se preocupam não só em cumprir o horário,

mas também em comparecer no local com antecedência a fim de prepararem o dia de trabalho com calma, se organizarem e verem o estado em que se encontra cada secção.

(3) Participação e partilha de opiniões

Passando para a participação dos colaboradores, nesta subcategoria também é possível verificar os pontos que mais se verificam nos hotéis em causa, sendo que o fator mais relevante foi confirmado por 30 colaboradores (73%), e consiste na possibilidade que os colaboradores dos seus hotéis têm para partilharem ideias, opiniões e sugestões construtivas com a equipa e com a direção, por haver aceitação e abertura por parte destes que os colaboradores se sintam integrados nas atividades do hotel. Apresentam-se as seguintes citações relativas a este tema, “para criticar, há crítica, mas depois para falar cala-se tudo. (...) Acho que ali somos livres para dar a opinião” (C6, feminino, 27 anos), “a malta do hotel está mais preocupada em reclamar, mas arranjar solução, nada!” (C9, masculino, 24 anos). Desta forma, a voz do colaborador e a importância dada à mesma no seio da direção apresenta-se como de real importância para que os colaboradores se sintam confiantes para o partilharem, neste contexto, 13 entrevistados (32%) expressou que no seu hotel a voz dos colaboradores é valorizada e tida em conta pelo diretor e pela direção. Ainda 8, ou seja 20%, acrescentaram que o diretor questiona e ouve as opiniões da equipa, querendo genuinamente saber e demonstrar preocupação com tal. Outros 8 colaboradores (20%) relatou que os colaboradores participam mesmo na tomada de decisões, mesmo a de carácter mais importante, e que, portanto, partilham de um crescente sentimento de responsabilidade.

No entanto, 7 colaboradores, ou seja 17% dos entrevistados, referiram que não participam de todo nas decisões, mas que estas são transmitidas posteriormente pela chefia, assim como procuram transmitir de volta através da chefia as suas opiniões para que cheguem ao diretor. Também 17% abordou verificar que os colaboradores se privam e inibem de partilhar as suas opiniões, isto é os colaboradores encontram-se com medo e receio de falar, isto é, exemplificando com palavras diretas “São pequenos medos e acho que às vezes esses pequenos medos nos fazem ficar desmotivados e não fazem um esforço para aprender coisinhas” (C17, feminino, 25 anos) .

Quanto à existência de caixas de sugestões, 7%, ou seja 3 colaboradores, explicou que no seu hotel existe caixa de sugestões, quer em formato físico quer online para que os colaboradores possam partilhar por escrito as suas ideias e possivelmente, caso se classifiquem como úteis e possíveis, sejam implementadas e seguidas. Dos 41 entrevistados, 5% respondeu que os colaboradores cumprem a ideia do diretor mesmo quando não concordam, devido ao facto de a última palavra do diretor ser a decisiva. O tópico menos referido trata-se dos brainstormings, pois apenas 1 colaborador, ou seja 2% do total, contou que ocorrem momentos de brainstormings entre todos os elementos do hotel.

(4) Entajuda, cooperação e relação entre colegas e o diretor

Prosseguindo para a entajuda, cooperação e relação entre os colaboradores e o diretor, o tópico mais realçado nesta subcategoria, por 80%, ou seja, 33 colaboradores, trata-se da boa relação, a sintonia, harmonia e respeito entre colegas. Também 80% tocaram no ponto relativo à existência de união da equipa, cooperação e entajuda entre todos, a fomentação de espírito de grupo e de trabalho em equipa. Também a maior parte, embora não tão elevada como a dos tópicos anteriores, 59%, ou seja, 24 colaboradores, responderam que se deparam com colaboradores polivalentes e disponíveis para o que for preciso, para ajudarem qualquer colega e departamento.

No entanto, e ainda com alguma relevância, 14 colaboradores (34%) explicaram que no seu caso se deparam com alguma não cooperação e falta de entajuda entre os colegas. Assim como 6

colaboradores (15%) descreveram que se deparam com um mau ambiente interno e negativa relação dentro da equipa.

Para reforçar a entreajuda e a relação intergrupar, 12% dos entrevistados contaram que costumam realizar teambuildings e convívios entre todos, mas 5% referiram que não costumam ter teambuildings. Embora haja uma boa tentativa e preocupação para ajudar o próximo, 4 colaboradores (10%) explicaram que, mesmo havendo vontade, há algumas dificuldades e mesmo burocracias logísticas na entreajuda entre vários departamentos, pois nem sempre um colaborador da cozinha, que se encontra com um uniforme diferente e geralmente sujo do trabalho na restauração, ou mesmo os colaboradores da manutenção, não é permitido facilmente que estes se desloquem até à receção, por exemplo, para atenderem os clientes, pois vão estar a ser vistos pelos clientes e a imagem descomposta poderá influenciar na perceção deste para com o serviço prestado. Apenas 2%, ou seja, um colaborador, referiu que não existem burocracias logísticas no processo de entreajuda entre os vários departamentos do hotel.

Nem todos se preocupam e refletem vontade em ajudar os outros, mesmo fazendo parte da mesma equipa, fator este que se deve a personalidades, experiência e anos de casa, pois verificou-se que 4 colaboradores (10%) relataram que se deparam com muitos colaboradores que apenas se focam no seu trabalho individual, nunca cooperando nem demonstrando preocupação ou disponibilidade em ajudar. Por sua vez, 3 colaboradores (7%) informaram que trabalham em equipa, mas apenas entre a equipa do mesmo departamento, isto é, não cooperam com os colaboradores de outras secções. De notar a não constante entreajuda, outros 3 colaboradores (7%) explicaram que se deparam com uma entreajuda sazonal, isto é não há tanta possibilidade de se ajudarem em determinadas alturas do ano, visto serem as de maior ocupação, contudo nas épocas baixas a entreajuda é constante, apresenta-se a seguinte citação sobre este tema “se estivermos na altura da época alta, em que estamos nas horas de muito movimento, tanto na receção como no housekeeping, onde quer que seja, é mais individualista, mas se estivermos numa hora morta (...) há sempre predisposição para ajudar” (C4, feminino, 39 anos).

Outros aspetos pouco referidos consistem na divergência entre opiniões e nas discussões descritas como normais entre os colaboradores (5%) e o apoio do diretor (5%). Houve ainda quem abordasse o tema dos cross trainings, embora poucos colaboradores, mas 3 colaboradores (7%) explicou que realizam cross trainings no hotel, e 2 (5%) explicou que não têm cross trainings entre departamentos. Ainda dentro deste assunto, 3 colaboradores responderam que necessitam de realizar momentos destes, de cross training, ou que já o sugeriram aos seus superiores. Apenas um colaborador (2%) disse que já realizaram cross trainings no hotel, mas que entretanto tal já não se sucede.

(5) Reação do líder/diretor

Quanto à reação do diretor para com o desempenho dos colaboradores, de forma geral, quando um colaborador demonstra um bom desempenho, 49% dos entrevistados, ou seja, 20 colaboradores, disseram que o diretor elogia, parabeniza e reconhece o indivíduo pelo trabalho, pelo destaque e pela dedicação, (c1, 4.6), (c26, 4.6). Há ainda quem refere que não há qualquer reação por parte do diretor, pois um colaborador (2%) informou que mesmo quando o desempenho é positivo o diretor não transparece nada, nenhuma gratificação, quanto ao que refletem e à reação, “perante um bom desempenho, é muito pouco. (...) Os colegas dizem mais ou parabenizam mais do que ela” (C19, feminino, 46 anos).

No caso de se tratar de um mau desempenho por parte de um colaborador, a maior parte, 51% dos colaboradores, ou seja 21 pessoas, explicaram que o seu diretor opta por fazer uma chamada

de atenção à pessoa ou pessoas em causa, (c30, 4.6). Esta reação tem a finalidade de corrigir, melhorar e motivar através da explicação do diretor segundo 27% dos entrevistados. Quanto à forma, momento e local como essa reação é tida, 8 colaboradores (20%) referiu que o diretor opta por conversar com o indivíduo no escritório ou pessoalmente, mesmo que não neste espaço reservado, enquanto que 2 colaboradores (5%) opta por passar a opinião, reação e chamadas de atenção através da chefia do departamento do indivíduo em causa. Foram também referidos outros aspetos, embora de forma muito reduzida, acerca de o diretor ficar ressentido pelo mau desempenho do colaborador, e que optam muitas das vezes por despedir, ou seja, eliminar pessoas da equipa no caso de serem erros repetitivos e já reexplicados por superiores ou mesmo pelo diretor várias vezes (2%).

(6) Sistema de recompensas

Relativamente ao sistema de recompensas, que funciona como uma ferramenta para beneficiar os colaboradores pelo seu desempenho, quanto à questão sobre possuírem ou não um sistema de recompensas interno no hotel, as respostas foram muito equitativas para ambos os lados, ou seja, 15 colaboradores (37%) respondeu que não têm nenhum sistema de recompensas, (c12, 4.10),(c13, 4.7), (c14, 4.7),(c15, 4.7), enquanto que 14 colaboradores (34%) respondeu que de facto têm sistema de recompensas para os colaboradores e o impacto que este tem nos mesmos “parece que não, mas isto motiva” (C17, feminino, 25 anos). Apenas um colaborador (2%) referiu que é previsão e está nos planos da empresa implementar brevemente um sistema de recompensas.

Alguns colaboradores, 29%, ou seja 12, contaram que têm planos e prémios de performance e de produtividade, com o objetivo de beneficiar e agradecer os colaboradores quanto ao seu desempenho e esforço. Embora isso, 4 colaboradores (10%) contou que apenas recebe uma gratificação verbal por parte do hotel e do diretor, ou seja apenas comentam com o próprio por palavras e momentos de conversa voltada para o assunto. Há ainda colaboradores de hotéis, 5%, os quais têm recompensas por objetivos, quer por desempenho individual ou do setor, e sobre as quais “As equipas sentem que são recompensadas” (C30, masculino, 37 anos).

Ainda quanto aos prémios monetários, 14 colaboradores (34%) respondeu que, quanto à frequência, o hotel distribui justamente este tipo de recompensas anualmente (15%), mensalmente (10%), trimestralmente (7%) e bimensalmente (2%).

Os colaboradores, no geral, valorizam a existência de um sistema de recompensas, no entanto as opiniões dos colaboradores divergem em diferentes sentidos, pois 10 colaboradores (24%) considera que se motiva mais com auto incentivos e auto motivação do que com recompensas, 6 colaboradores (15%) sugerem que, embora não tendo sistema de recompensas no hotel, é algo que precisam para que os processos e as tarefas funcionem melhor, citando “Nunca tivemos. Era uma motivação ter, (...) mas claro que se houvesse uma recompensa é mais motivador (...) motiva mais ter algum tipo de recompensa” (C41, feminino, 40 anos), 4 colaboradores (10%) discordam da forma como a distribuição é feita, complementando que esta é injusta e não reflete o que realmente ocorre no hotel. Concretamente, o colaborador C5 explica que há discordâncias nas votações, pois muitos consideram que há injustiças no processo das mesmas, por exemplo quem cozinha face a quem serve, quando um cliente pretende criticar o prato ou o menu que lhe foi servido ou apresentado, fá-lo ao colaborador da cozinha, ao que cozinhou, ao responsável pelo prato, mas se quiser elogiar não o faz ao responsável pelo prato, mas sim a quem o serviu, ao empregado de mesa. Os entrevistados justificaram ainda que há influências na forma como a votação é feita e no voto de cada pessoa. Contrariamente ao referido anteriormente, 3 colaboradores (7%) considera o sistema algo bastante positivo e que os prémios são distribuídos de forma justa. Por fim, face ao disposto, 5% dos colaboradores, ou seja 2, responderam que têm tentado arranjar formas de equilibrar a distribuição

dos prémios, para que esteja toda a gente de acordo e sejam o mais justo possíveis, “tento sempre nesse sentido incentivar que seja algo equilibrado (...) Porque muitas das vezes há pessoas que não aparecem ao cliente, mas são pessoas que também trabalham muito e se esforçam e não aparecem constantemente cá fora” (C6, feminino, 27 anos).

(7) Desempenho da função

Esta categoria permitiu perceber a forma como os colaboradores veem a execução das suas tarefas, no qual o tópico mais impactante consiste na procura do próprio colaborador para ser cada vez mais eficiente e eficaz na execução das suas funções, aspeto este abordado por 44% dos entrevistados, ou seja, 18 colaboradores. De realçar que 24%, ou seja, 10 colaboradores, responderam que a maior parte dos colegas se sentem motivados para a função e para terem um melhor desempenho. No entanto, o segundo tópico mais referido, neste caso por 11 colaboradores, ou seja 27%, consiste no desgaste sentido pelos colaboradores na realização das tarefas que lhes são exigidas, saturação, excesso de carga horária e mesmo o cansaço sazonal. Contrariamente a 12 colaboradores (29%) que referiram que notam pouco esforço por parte dos de todos em geral para serem mais eficientes, e 3 (7%) assumem ainda que esse mesmo esforço depende de recompensas externas que os colaboradores possam receber. Foram relatados outros tópicos, como a sensação de uma pressão positiva que eleva o colaborador, incentiva e apressa a atuar (5%), como o facto de muitos colaboradores desempenharem apenas as suas funções (5%), o que claramente que leva a um maior destaque de alguns colaboradores, por serem mais dedicados e preocupados (5%).

Para terminar esta categoria, nesta categoria foi ainda abordada a perda de tempo e as conversas banais, sobre o qual 19 colaboradores (46%) explicou que no seu hotel os colaboradores conversam e realmente dispendem de algum tempo com coisas ou conversas banais por questões de necessidade, por precisarem de pausas do trabalho exaustivo, de forma a aproveitarem o tempo e a haver diálogo com os colegas, cita-se ”Como em todos os locais em que as pessoas se dão bem, existem conversas chamadas “banais”, mas não creio que isso prejudique o trabalho” (C29, feminino, 42 anos), “é com a entreatuda e incentivo de todos que as coisas funcionam melhor” (C40, feminino, 59 anos). Enquanto que 16 colaboradores (39%) responderam que os colaboradores no seu hotel não têm tempo a perder, pois o trabalho exige atenção e tarefas constantes, e dessa forma não se verificam momentos neste contexto.

Análise da Categorização dos Diretores – Clientes/Qualidade do Serviço

Concluindo a análise da categorização dos colaboradores entrevistados, passamos para o tema dos Clientes/Qualidade do Serviço que está dividida pelas categorias: (1) Perceção dos clientes; (2) Livro de reclamações e do elogio, como se pode acompanhar pela tabela que se segue.

Perceção dos clientes	N
Acompanhamento dos comentários online dos clientes	19
Acompanhamento dos comentários presenciais	13
Colaboradores tornam o hotel melhor	3
Fragilidades estruturais	3
Competitividade e concorrência elevada	2
Expectativa	

-Positiva vs realidade	11
-Negativa vs realidade	6
Cientes	
-Procuram benefícios e ofertas do hotel (contrapartidas financeiras)	7
-Procuram relaxar no hotel	6
-Constantes, empatia, fidelização dos clientes	4
-Notam que há falta de staff	3
-Sazonalidade de clientes	2
Satisfação	
-Cliente satisfeito, boa impressão e feedback positivo	29
-Satisfeitos com o serviço, pelo staff, o poder da simpatia	20
-Satisfeitos com a estrutura, comodidades e condições	10
-Insatisfeitos, descontentes	6
-Podia ser melhor	1
Classificações/avaliações/comentários online	
-Booking	13
-TripAdvisor	8
-Agradecimento no check out	4
-Inquéritos aos clientes/questionários de satisfação	2
Livro de reclamações e do elogio	N
(Ir)relevância do livro físico e impacto dos comentários online	23
Contorno à escrita no livro	13
Foco em melhorar, corrigir e resolver o problema/queixa	10
Recompensa face à insatisfação	4
Diretor resolve	1
Livro do elogio	
-Não têm	6
-Usado e pedido algumas vezes	4
-Utilizado mais vezes do que o de reclamações	1
Livro de reclamações	
-Raramente usado	10
-Nunca foi usado	8
-Muito utilizado/pedido	6
-Usado algumas vezes	3

(1) Perceção dos clientes

Relativamente à perceção dos clientes, esta categoria foi ainda dividida em aspetos como as expectativas dos clientes, a satisfação dos mesmos e a classificação que estes deixam posteriormente ao serviço do hotel. De modo a acompanharem os comentários dos clientes da melhor forma, 46% dos colaboradores, ou seja 19, realçaram a importância que dão ao que o cliente pensa e dessa forma procuram acompanhar os comentários online que estes deixam nas redes sociais, quer em sites quer em páginas de reservas, "Prestamos muita atenção aos comentários online e agimos de acordo com os comentários e opiniões" (C25, feminino, 40 anos). Além dos comentários online, 13 colaboradores (32%) também referiu que acompanham os comentários presenciais dos clientes, isto é, dados no

local e diretamente aos colaboradores, como por exemplo no check out, citando "O diretor preocupa-se com o bem estar dos hóspedes e nesse sentido trocam-se impressões acerca de como melhorar a satisfação do cliente, e está disponível para ajudar no que for preciso" (C35, feminino, 41 anos).

A percepção que 7% dos colaboradores, ou seja 3, considera que os clientes ficam sobre o hotel é que, de facto, são os colaboradores que tornam todo o espaço, serviço e o hotel em geral melhor e mais agradável para o cliente, e ainda outros 7% descreveu que os clientes ficam com a percepção de que o edifício, a estrutura do hotel apresenta algumas fragilidades estruturais, pois alguns dos comentários "são reclamações estruturais de coisas que as pessoas achavam que deveria ser de outra forma, mas que não podem ser porque estruturalmente não podem ser" (C18, masculino, 36 anos).

Quanto à expectativa do cliente, 27% dos colaboradores descreveram-na como positiva face ao que encontraram, face à realidade, enquanto que 15% descreveu que a maior parte dos clientes fica com uma imagem e percepção negativa do serviço do hotel face ao esperado por ele, "E aqueles clientes que só vêm uma vez são mais atentos ao pormenor e qualquer erro eles estão ali para escrever no TripAdvisor ou no Booking (...) na maior parte das vezes saem descontentes (...) dizem que há falta de staff". (C2, feminino, 22 anos).

Especificamente, 7 colaboradores (17%) nota que os clientes geralmente procuram obter benefícios, contrapartidas financeiras e ofertas do hotel, tal como referido por um dos colaboradores "há pessoas que são de reclamar, só mesmo para terem benefícios (C8, masculino, 23 anos), "há 2 tipos de cliente, há o cliente que a gente consegue recuperar, há outros que é totalmente irrecuperável, mas hoje em dia também os clientes são diferentes, o que me permite dizer que há clientes que fazem de propósito que não querem ser recuperados, e há outros que fazem porque querem ser recuperados e querem ter uma boa base. Já há gente a fazer isso de propósito" (C22, feminino, 34 anos), enquanto que a 6 colaboradores lhes parece que os clientes procuram relaxar no hotel e aproveitar a estadia ao máximo, sem aproveitamentos. Foi ainda abordada a empatia, regularidade de estadias dos clientes e a fidelização dos mesmos por 4 colaboradores (10%). Por conseguinte, 3 colaboradores, o correspondente a 7% do total entrevistado, têm a ideia de que os clientes ficam com a percepção de que há falta de pessoal, de staff, de colaboradores. Dos colaboradores, 5%, consideram ainda que existe uma certa sazonalidade de clientes e as consequências na percepção destes para com o serviço que receberam, isto é, como explicado por um dos colaboradores "Depende da altura do ano. Se for um cliente de inverno, muitas vezes fica satisfeito e gosta do serviço do hotel ou de uma instalação. Se for de pico de verão, vê-se muitas vezes se formos às redes sociais ou ao TripAdvisor, comentários dos clientes a dizer que o empregado estava à pressa e que lhe deixou uma coisa e que não lhe perguntou se queria mais outra coisa, isso acontece muitas vezes, os próprios clientes do hotel dizem que o pessoal muitas vezes é insuficiente para o serviço ou que está mal organizado" (C3, masculino, 40 anos).

Focando na satisfação dos clientes, 71% dos colaboradores, ou seja, 29 entrevistados, referiu que no geral o cliente sai satisfeito do hotel, com boa impressão do serviço que recebeu, portanto com um feedback positivo da qualidade do serviço. No entanto, 6 colaboradores (15%) defendem que no geral os clientes saem insatisfeitos e descontentes com o serviço que receberam, com o local e condições do hotel. Especificamente, 20 colaboradores (49%) destacou que os clientes ficam satisfeitos com o serviço em si e com o staff dando muito valor ao poder da empatia, quanto ao recolhido nas entrevistas, "temos tido um bom feedback acerca disso, de simpatia, de limpeza sempre tudo bem, o acolhimento... Dizem que normalmente gostam do hotel, foi acolhedor, foram bem recebidos, funcionários simpáticos" (C41, feminino, 40 anos). Continuando, 10 colaboradores (24%) consideram que os clientes saem agradável e geralmente satisfeitos com a estrutura, o edifício, as

comodidades e as condições apresentadas pelo hotel. Abordado por apenas um colaborador (2%), este aferiu que o cliente considera que o hotel não é mau, no entanto poderia ser bem melhor e apostar facilmente em pequenas alterações e detalhes.

O último tópico desta subcategoria é relativo às classificações, avaliações e comentários deixados online pelos clientes, sobre o qual 13 colaboradores, o correspondente a 32%, explicou que se baseiam no que é colocado no Booking, e 8 colaboradores (20%) baseia-se nos da TripAdvisor. Ainda 4 colaboradores (10%) relatou que se focam bastante na classificação e mesmo muitos dos comentários que recebem são dados na hora do check out dos clientes, e ainda 2 colaboradores (5%) explicou que no seu hotel são distribuídos inquéritos aos clientes que funcionam como questionários de satisfação.

(2) Livro de reclamações e do elogio

Como aprofundado e contextualizado nesta mesma subcategoria, mas na análise das respostas dos diretores, também se verifica nesta análise das respostas dos colaboradores uma grande percentagem de colaboradores, embora não tão elevada como a observada nos diretores, de 56%, ou seja por 23 colaboradores, que constatou que o livro de reclamações físico se tem tornado obsoleto, além da reduzida funcionalidade, o resultado do mesmo assim como a verdade sobre o efeito do livro, pois “a maioria das pessoas nem sabem que ao escrever no livro de reclamações que isso não vai dar resultado, tens de tirar fotocópia, avançar com um processo, pagar para isso acontecer, a maioria das pessoas não sabem, pensam que escrever uma reclamação que vai ser pior para o hotel (...) o hotel não vai fazer nada com os clientes” (C8, masculino, 23 anos).

Aquando do livro físico, 13 colaboradores (32%), explicou a preocupação que têm no geral em tentar acalmar a situação quando um cliente pede para escrever no livro de reclamações, procurando mesmo abstrair o cliente, contornar à escrita ou mesmo criar alternativas para que em troca o mesmo opte por não querer escrever, mas sem nunca negarem completa e afincadamente a vontade do cliente em escrever, pois está no seu direito. De modo a evitar que o cliente escreva no livro de reclamações, 10 colaboradores (24%) tentam resolver o problema com que o cliente se encontra, de forma colmatar a queixa corrigindo e melhorando o que o cliente encontrou com desagrado, sempre com o foco em melhorar o hotel, e o peso e o impacto de quando é o diretor a dar a cara na resolução das reclamações, “depois acabou por falar com o diretor e ele disse-lhe exatamente as mesmas coisas que eu tinha dito e ela já aceitou a justificação. Às vezes não é o nós não conseguimos resolver, às vezes é o cargo de diretor que fala por si” (C4, feminino, 39 anos). Especificamente, 4 colaboradores, ou seja 10% dos entrevistados, contaram que em último caso optam mesmo por, com a ajuda ou consentimento do diretor, recompensar o cliente face à satisfação, oferecendo mais dias ou refeições grátis, para que não escreva no livro de reclamações, “eles têm de sentir que foram atendidos e ouvidos” (C27, feminino, 23 anos). Neste seguimento, um colaborador entrevistado (2%) esclareceu que, quando se trata de problemas que envolvam o livro de reclamações, passam sempre para o diretor para que seja ele a resolver da melhor forma.

Quanto à frequência de utilização do livro de reclamações, a maior parte das pessoas, 24% dos entrevistados, disseram que raramente foi usado, 20% confirmou mesmo que nunca foi usado, 15% explicou que costuma ser muito usado e pedido, e 7% respondeu que tem sido usado, mas apenas algumas vezes, como um meio termo ao muito usado e ao raramente usado.

Para finalizar completamente a análise não só desta subcategoria, desta categoria e também dos colaboradores, terminamos com a análise à regularidade com que o livro do elogio é utilizado nos hotéis em causa. Segundo 15% dos entrevistados, ou seja, 6 colaboradores, estes responderam que nem sequer têm o livro do elogio para que o possam disponibilizar para os clientes, alguns

demonstraram mesmo surpresa, pois não sabiam da existência de tal livro além do de reclamações. Dos 41 colaboradores entrevistados, 4 deles (10%) contou que o livro do elogio é utilizado apenas algumas vezes, e, portanto, é pedido muito poucas vezes. Por último, um colaborador (2%) referiu mesmo que o livro do elogio no seu hotel costuma ser utilizado mais vezes do que o livro de reclamações.

Tabela – Citações

Hotel	Argumentário dos Diretores	Argumentário dos Colaboradores
A	<p>“estar presente, mas ser flexível”; “quero ter toda a disponibilidade para os ouvir”; “eu não começo com a palavra, eu dou a palavra”; “sou um tipo super arrogante (...) dificulta os processos de liderança”; “as coisas resolvem-se em equipa”; “chamo à atenção e dou formação técnica”; “somos como uma família”; “não tolero é maldade”</p>	<p>“ele está sempre lá”; “resolve os problemas”; “temos de cumprir na mesma o que ele quer, porque ele é o diretor”; “temos liberdade, mas também é um apoio constante”; “ele aceita as responsabilidades”; “ele tem uma personagem que consegue muito bem dar a volta (quando se sente desconfortável)”; “tenta saber qual é que foi a nossa maneira de pensar”; “está ativo nos problemas”; “tem uma arrogância que o leva para lados negativos”; “não tenho assim grande contacto com ele”; “para ele está tudo bem, mas se calhar não está assim tudo bem”; “ele não tenta reduzir essas fraquezas”; “ele é orgulhoso, mesmo pela postura que tem, assim de eu quero, posso e mando”; “o feedback é-nos passado através da chefia de cada departamento”; “ele é uma pessoa que nos dá liberdade”; “é um pouco desorganizado”; “o diretor normalmente não tem tempo para dar formações”; “aprende connosco por observação diária”; “interage com as equipas”; “primeiro tenta que sejamos nós a resolver, por questões de crescimento”; “elogia-nos bastante”; “tentamos chegar a um consenso”; “é muito poder (...) tem muita autoridade, usufrui muito disso”; “se precisares de alguma ajuda, ele ajuda-te”; “podia passar mais por nós”; “gosta de tentar motivar”; “ele não interfere muito, ele passa mais a palavra pela chefia”</p>

B	<p>“valorizo muito a formação”; “sou uma pessoa muito operacional (...) que gosta de estar ao lado dos funcionários”; “sempre valorizei muito as pessoas”; “capacidade de gerir e entender pessoas”; “havia a hipótese de liderar ou chefiar, e eu sempre tentei liderar”; “tenho algumas inseguranças a nível profissional”; “senti um bocadinho injusto certas coisas e fez-me também tornar um pouco mais humilde”; “é essencial termos a equipa connosco”; “tento sempre fazer e estar próximo”; “adaptar à melhor ajuda possível”</p>	<p>“gosta que as coisas sejam bem feitas”; “é uma pessoa dinâmica”; “é muito positivo (...) para nos sentirmos mais motivados”; “está sempre presente”; “um bom líder que nos motive para fazer um bom trabalho para o cliente”; “tem chegado de uma maneira muito humilde”; “há muita confiança entre nós e respeito, acima de tudo”; “nota-se que é uma pessoa trabalhadora”; “vai procurar ajuda à equipa”; “tem muita paciência”; “ele não é uma pessoa de expor a outra pessoa”; “tentamos estar de acordo”; “reúne equipa toda”; “é um exemplo que nós devemos seguir”; “confio nele (...) está sempre pronto a ajudar”</p>
C	<p>“sou uma diretora muito operacional”; “Tento fazer com que eles participem muito nas decisões”; “também sou humana e também erro em termos de decisão”; “Eu fico muito orgulhosa, extremamente orgulhosa, é sinal de que eu estou a fazer bem o meu papel, porque um chefe é aquele que não tem que estar presente, em que os seus colaboradores são capazes de tomar as suas decisões, são autónomos e pensam pela sua cabeça”; “nós estamos sempre a aprender”; “Tento ensiná-lo, fazer demonstrando, servindo de exemplo”</p>	<p>“ não tem medo, arregaça as mangas”; “sempre chegamos a concordâncias”; “atitude muito individual”; “assume logo”; “participa”; “presente no sentido de preocupada”; “confiamos no que é dito”; “lida muito bem com qualquer tipo de problema”; “faz muito pouco, gostava que colaborasse mais e interagisse mais”; “não temos muito acompanhamento dela”; “gostava que interagisse mais, comunicasse mais, acho que falta muita comunicação entre ela e nós”; “é mais escritório (a presença)”; “nem sequer tenta aprender”; “tenta-nos ajudar”; “nunca reagiu”; “resolve sempre tudo sozinha”; “tenta resolver a situação sem que a gente se aperceba”; “muito raro (dar feedback)”; “ela tenta mudar de assunto (perante opiniões contrárias)”</p>
D	-	<p>“Ele todos os dias passa por todas as secções, numas mais do que outras, devido à exigência”; “Ter uma opinião diferente é aceitável e ele explica o outro lado, mas evita mostrar que está enganado”; “ele não é uma pessoa explosiva nem de berrar, normalmente ele encara de uma forma mais calma”; “(quando erra) Para além de ficar extremamente chateado com ele próprio, também pede ajuda aos colaboradores”; “Tenta aprender”</p>

E	<p>“acompanho toda a operação”; “é possível encontrarem-me diariamente nessas posições”; “sou muito interventivo”; “sou o primeiro a assumir publicamente (quando erra)”; “quando nós temos de retificar ou de repreender um colaborador tem de ser feito em privado”; “não sou autoritário”; “se eu não tiver razão sou o primeiro a dar o braço a torcer”</p>	<p>“muito presente”; “existe uma grande confiança”; “uma pessoa muito polivalente e conhecedora”; “resolve sempre em conjunto com a administração”; “não o transparece (quando erra)”; “tenta perceber”; “também contrapõe”; “muito ativo”; “incentiva as pessoas”; “não perde a postura”; “está muito no terreno, presente, e isso também acaba por nos motivar”; “tenta participar”; “transmite positividade”; “transmite positividade”; “tem abertura para aprender”; “nunca o vi errar”; “às vezes eles acabam por não aceitar (...) temos de confiar nete”</p>
F	<p>“intervenho diariamente”; “as decisões são conjuntas”; “não me sinto desconfortável com o erro”; “quando são elogios faço-os em público”</p>	<p>“participa diariamente”; “mostra-nos os resultados”; “o nível de confiança é máximo”; “reage de forma positiva e juntos delineamos novas estratégias”; “sempre muito diálogo e conselhos”; “está sempre disposta a ajudar”; “bastante ativa”; “quando não sabe não tem qualquer problema em aprender”; “a diretora resolve e ajuda as equipas”; “dá uma grande liberdade”; “analisa e critica a opinião e verifica a melhor forma”</p>
G	<p>“participo em tudo sempre”; “gosto muito de elogiar e de reconhecer quando as pessoas fazem bem”; “posso dizer que confio e confiam nas decisões que tomo”; “tento aprender com os colaboradores”; “o facto de sugerir a equipa tornou-se muito mais motivada, informada e participativa”; “estou disposto a defender colegas, sempre disposto para ajudar”</p>	<p>“temos um bom nível de confiança”; “tenta resolver com a nossa ajuda”; “tenta saber o nosso ponto de vista e explicar o dele”; “nas reuniões debatemos temas e dúvidas”; “encontra-se sempre disponível para ajudar”; “quando tomamos iniciativa para fazer algo (...) elogia sempre o nosso trabalho”; “o diretor tenta-nos deixar o mais autónomos possível”; “quando erra, reconhece o erro”; “sempre disposto a aprender”</p>
H	<p>“tento estar diariamente junto dos colaboradores”; “nem sempre existe consenso”; “gosto de escutar a opinião dos outros”; “assumo o erro e tento corrigir”; “tento perceber se a opinião contrária faz sentido”; “analiso o seu desempenho e questiono os chefias e colaboradores”</p>	<p>“é muito ativo e presente em todos os setores”; “a equipa confia nas decisões”; “o esforço é reconhecido”; “corrige o erro, se for possível, pede desculpa se necessário”; “ele tenta absorver esse conhecimento (dos outros)”; “interage muito com a equipa”</p>
I	<p>“interferem eles próprios nas melhorias contínuas”; gosto muito de saber sugestões”; “debate ideias”; “andei sempre a dar os parabéns a todos ou a quem for”; “sou muito humilde a esse ponto”; “tenho que assumir, assumo e procuro mudar”</p>	<p>“ela não é muito expressiva”; “a comunicação ali devia ser melhorada”; “ela está muito presente”; “não saber muito como os motivar”; “não há muitas ações (para melhorar)”; “ela tenta ajudar”; “não é que ela ache que faz tudo bem, mas é muito mais uma chamada de atenção de como abordar o tema”</p>

J	<p>“um líder tem de estar sempre no auge para os seus colaboradores”; “não há qualquer tipo de problemas em admitirmos as nossas fraquezas”; “são pessoas humildes”; “procuro resolver na hora”; “interajo com a equipa e faço com que eles se sintam confortáveis”</p>	<p>“ela costuma participar muito nas nossas tarefas”; “ela elogia e parabeniza o nosso trabalho”; “profissional, presente e competente”; “é uma pessoa muito aberta e completamente com vontade de aprender connosco”; “está a interagir bem com as pessoas”</p>
---	---	--