



Universidades Lusíada

Mesquita, Cristiana Rita Castilho, 1997-

Gestão da qualidade em hotelaria de 4 e de 5 estrelas

<http://hdl.handle.net/11067/7740>

Metadados

Data de Publicação	2024
Resumo	<p>Cada vez mais a qualidade é um fator predominante na nossa sociedade em todos os aspetos, quer seja a nível de comércio, de tecnologias ou de serviços de qualquer tipo. No turismo e na hotelaria isso não é diferente. Estamos atualmente num ponto em que o turismo é dos maiores setores económicos no mundo e a perspetiva é de constante evolução. O desenvolvimento tecnológico na área das redes sociais e partilha de informação impulsionou ainda mais este setor e que faz com que todos os dias sejam di...</p> <p>Increasingly, quality is a predominant factor in our society in all aspects, whether in commerce, technology or services of any kind. In tourism and hospitality, this is no different. We are currently at a point where tourism is one of the largest economic sectors in the world and the outlook is one of constant evolution. Technological development in the area of social networks and information sharing has boosted this sector even more, which means that new destinations are released every day and...</p>
Palavras Chave	Indústria hoteleira - Controlo de qualidade, Satisfação do consumidor, Gestão hoteleira, Gestão hoteleira - Portugal
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-22T20:34:27Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Mestrado em Gestão

**Gestão da qualidade em hotelaria
de 4 e de 5 estrelas**

Realizado por:
Cristiana Rita Castilho Mesquita

Orientado por:
Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Arguente: Professora Doutora Ana Margarida Silvestre Graça

Dissertação aprovada em: 3 de dezembro de 2024

Lisboa

2024



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

Gestão da qualidade em hotelaria
de 4 e de 5 estrelas

Cristiana Rita Castilho Mesquita

Lisboa

Julho 2024



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

**Gestão da qualidade em hotelaria
de 4 e de 5 estrelas**

Cristiana Rita Castilho Mesquita

Lisboa

Julho 2024

Cristiana Rita Castilho Mesquita

Gestão da qualidade em hotelaria de 4 e de 5 estrelas

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Financeira

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins
Saraiva Sarmiento Coelho

Lisboa

Julho 2024

FICHA TÉCNICA

Autora Cristiana Rita Castilho Mesquita
Orientadora Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Título Gestão da qualidade em hotelaria de 4 e de 5 estrelas
Local Lisboa
Ano 2024

CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

MESQUITA, Cristiana Rita Castilho, 1997-

Gestão da qualidade em hotelaria de 4 e de 5 estrelas / Cristiana Rita Castilho Mesquita; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa: [s.n.], 2024. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Indústria hoteleira - Controlo de qualidade
2. Satisfação do consumidor
3. Gestão hoteleira
4. Gestão hoteleira - Portugal
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Hospitality industry - Quality control
2. Consumer satisfaction
3. Hotel management
4. Hotel management - Portugal
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. TX911.3.Q34 M47 2024

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, avós, namorado
e restantes familiares por todo
o apoio, ajuda, carinho e
compreensão.

AGRADECIMENTOS

Desejo exprimir os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de certa forma, permitiram e contribuíram para que esta Tese se concretizasse.

Em primeiro lugar à Universidade Lusíada de Lisboa, quero agradecer toda a ajuda prestada para a realização deste trabalho de investigação. Gostaria de agradecer em particular à Professora Doutora Manuela Sarmento, que aceitou ser a minha orientadora neste projeto de investigação, mostrando-se sempre disponível e prestável, apoiando todo o processo desde o seu início até à sua conclusão.

Aos meus pais e avós, namorado e restantes familiares, agradeço muito pelo incentivo e apoio que me proporcionaram ao longo desta caminhada, bem como por toda a compreensão e motivação despendida todos os dias e em todas as diferentes etapas ultrapassadas. Foram sem dúvida o meu maior suporte.

Por último, gostaria ainda de agradecer a todos os meus colegas de trabalho que de alguma forma me ajudaram e apoiaram, com compreensão e carinho nesta etapa do meu percurso académico.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Cada vez mais a qualidade é um fator predominante na nossa sociedade em todos os aspetos, quer seja a nível de comércio, de tecnologias ou de serviços de qualquer tipo. No turismo e na hotelaria isso não é diferente. Estamos atualmente num ponto em que o turismo é dos maiores setores económicos no mundo e a perspetiva é de constante evolução. O desenvolvimento tecnológico na área das redes sociais e partilha de informação impulsionou ainda mais este setor e que faz com que todos os dias sejam divulgados novos destinos e por sua vez é alimentado este ciclo de viagens e procura pelo conhecimento e novos locais pelo mundo inteiro. A hotelaria está em constante evolução e é alvo de comparações por parte dos turistas que se revelam cada vez mais entendidos, tornando-se desta forma mais exigentes.

Por outro lado, os preços estão cada vez mais altos, principalmente numa fase de recuperação económica pós-pandemia e, neste sentido, o cliente não é tão flexível porque gera uma expectativa qualidade-preço que este espera ter. Qualquer empresa ambiciona ser a melhor e ter os melhores produtos e serviços disponíveis para os seus consumidores, o que exige um grande suporte do departamento de gestão para que a qualidade que oferecem seja a melhor possível, garantindo um lugar estável no mercado junto da concorrência. Em Portugal, são cada vez mais os hotéis novos que surgem ano após ano dentro de todos os tipos de classificações e alguns até com novos conceitos. Segundo Lopes (2022), só em 2023 eram esperados “pelos menos 75 novos hotéis em Portugal”, sendo a região Norte aquela que irá abrir mais hotéis, seguindo-se as zonas do Alentejo e de Lisboa. Desta forma, é essencial que os hotéis que já estavam presentes nestas áreas nos últimos anos sigam as tendências de desenvolvimento o melhor possível para que não fiquem atrás das novas ideologias e inovações que vão surgindo.

Palavras-Chave: Hotelaria; Gestão da Qualidade; Qualidade; hotéis de 4 estrelas; hotéis de 5 estrelas.

ABSTRACT

Increasingly, quality is a predominant factor in our society in all aspects, whether in commerce, technology or services of any kind. In tourism and hospitality, this is no different. We are currently at a point where tourism is one of the largest economic sectors in the world and the outlook is one of constant evolution. Technological development in the area of social networks and information sharing has boosted this sector even more, which means that new destinations are released every day and in turn this cycle of travel and the search for knowledge and new places around the world is fed. The hotel industry is constantly evolving and is the target of comparisons by tourists who are becoming increasingly knowledgeable and more demanding.

On the other hand, prices are getting higher and higher, especially in a post-pandemic economic recovery phase and, in this sense, the customer is not as flexible because it generates a quality-price expectation that they expect to have. Any company aspires to be the best and to have the best products and services available for its consumers, which requires a great deal of support from the management department so that the quality they offer is the best possible, guaranteeing a stable place in the market alongside the competition. In Portugal, more and more new hotels are springing up every year in all kinds of classifications, some even with new concepts. According to Lopes (2022), “at least 75 new hotels are expected in Portugal” in 2023 alone, with the North region having the most openings, followed by Alentejo and Lisboa. It is therefore essential that hotels that have already been present in these areas in recent years follow development trends as closely as possible so that they don't fall behind the new ideologies and innovations that are emerging.

Keywords: Management; Quality; Quality Management; Hospitality; 4 and 5 stars.

ÍNDICE SISTEMÁTICO

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE SISTEMÁTICO	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE QUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	xvi
LISTA DE SIGLAS	xvii
PARTE TEÓRICA CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1– INTRODUÇÃO	1
1.2– ENQUADRAMENTO DO TEMA	2
1.3– JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.4– QUESTÃO DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.5– OBJETO E OBJETIVOS DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	3
1.6– SÍNTESE DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	4
1.7- MODELO METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO	4
1.8– SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO.....	5
CAPÍTULO 2: QUALIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE	7
2.1 – INTRODUÇÃO	7
2.2.1 – A ORIGEM DA GESTÃO DA QUALIDADE	8
2.3 – INTRODUÇÃO AO TEMA GESTÃO DA QUALIDADE	14
2.3.1 – CUSTO DA QUALIDADE	15
2.3.2 – MÉTODOS E FERRAMENTAS NA GESTÃO DA QUALIDADE	17
2.4 – GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL	20
2.4.1 – MÉTODO SIX SIGMA	21
2.4.2 – DEFINIÇÃO DE ISO E AS SUAS COMPONENTES.....	23

2.4.3 – CONTROLO DA QUALIDADE TOTAL	24
2.5 – CONCLUSÃO.....	25
CAPÍTULO 3: GESTÃO DA QUALIDADE NA HOTELARIA.....	26
3.1 – INTRODUÇÃO	26
3.2 – A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NA HOTELARIA	26
3.2.1 – ATENDIMENTO NA HOTELARIA.....	27
3.2.2 – GESTÃO DA QUALIDADE POR DEPARTAMENTO HOTELEIRO	29
3.3 – DISTINÇÃO ENTRE TIPOS DE HÓSPEDES.....	33
3.3.1 – FATORES MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES	35
3.4 – IMPACTO DO COVID-19 NA HOTELARIA	38
3.4.1 – INFLUÊNCIA DO COVID-19 NOS HÓSPEDES	39
3.5 - CONCLUSÃO	41
CAPÍTULO 4: COMPARAÇÃO ENTRE HOTÉIS DE 4 E DE 5 ESTRELAS.....	43
4.2 – CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA EM PORTUGAL	44
4.3.1 – O QUE É OBRIGATÓRIO NUM HOTEL DE 4 ESTRELAS	47
4.3.2 – O QUE É OBRIGATÓRIO NUM HOTEL DE 5 ESTRELAS	48
4.3.3 – PERFIL MÉDIO DO HÓSPEDE DE 4 ESTRELAS VS 5 ESTRELAS.....	49
4.4 – A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DOS HÓSPEDES	50
4.4.1 – A RELEVÂNCIA DA FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES	52
4.4.2 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES.....	54
4.5 – CONCLUSÃO.....	58
PARTE PRÁTICA.....	60
CAPÍTULO 5: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	60
5.1 – INTRODUÇÃO	60
5.2 – ANÁLISE DE CONTEÚDO	61
5.2.1 – CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS – HOTÉIS DE 4 ESTRELAS	61
5.2.2 – MATRIZ DOS ENTREVISTADOS – HOTÉIS DE 4 ESTRELAS.....	62
5.2.3 – MATRIZES DA QUESTÃO 6.....	63
5.2.4 – MATRIZES DA QUESTÃO 7.....	65
5.2.5 – MATRIZES DA QUESTÃO 8.....	68
5.2.6 – MATRIZES DA QUESTÃO 9.....	70
5.2.7 – MATRIZES DA QUESTÃO 10.....	73
5.2.8 – MATRIZES DA QUESTÃO 11	75
5.2.9 – MATRIZES DA QUESTÃO 12.....	78
5.2.10 – MATRIZES DA QUESTÃO 13.....	81

5.3.1 – CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS – HOTÉIS DE 5 ESTRELAS.....	83
5.3.2 – MATRIZ DOS ENTREVISTADOS – HOTÉIS DE 5 ESTRELAS.....	85
5.2.3 – MATRIZES DA QUESTÃO 6.....	85
5.2.4 – MATRIZES DA QUESTÃO 7.....	87
5.2.5 – MATRIZES DA QUESTÃO 8.....	90
5.2.6 – MATRIZES DA QUESTÃO 9.....	92
5.2.7 – MATRIZES DA QUESTÃO 10.....	94
5.2.8 – MATRIZES DA QUESTÃO 11.....	96
5.2.9 – MATRIZES DA QUESTÃO 12.....	98
5.2.10 – Matrizes da questão 13.....	99
5.4 – CONCLUSÃO.....	101
CAPÍTULO 6: ANÁLISE DOS INQUÉRITOS	104
6.1 – INTRODUÇÃO	104
6.2 – ANÁLISE DOS DADOS DO INQUÉRITO	104
6.2.1 – ANÁLISE DAS QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS – HÓSPEDE DE 4 ESTRELAS	105
6.2.2 – ANÁLISE DAS QUESTÕES ESPECÍFICAS – HÓSPEDES DE HOTÉIS DE 4 ESTRELAS	108
6.3.1 – ANÁLISE DAS QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS – HÓSPEDE DE 5 ESTRELAS.....	126
6.3.2 – ANÁLISE DAS QUESTÕES ESPECÍFICAS – HÓSPEDES DE HOTÉIS DE 5 ESTRELAS	129
6.3 – CONCLUSÃO.....	146
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	150
7.1 – INTRODUÇÃO	150
7.2 – CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	150
7.3 – RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E DE PARTIDA.....	154
7.3.1 – RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA	154
7.3.2 – RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS	154
7.4 – REFLEXÕES FINAIS	157
7.5 – RECOMENDAÇÕES	157
7.6 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	158
7.7 – CONCLUSÃO.....	158
BIBLIOGRAFIA	160
APÊNDICE A ENTREVISTAS SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE EM HOTELARIA DE 4 E 5 ESTRELAS	166
A.1 – INTRODUÇÃO	166
A.2 - GUIÃO DA ENTREVISTA	166
B.1 - INQUÉRITO A UTILIZADORES	205

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo metodológico praticado.....	5
---	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos entrevistados de 4 estrelas.	61
Gráfico 2: Idade dos entrevistados de 4 estrelas.	62
Gráfico 3: Habilitações literárias dos entrevistados de 4 estrelas.....	62
Gráfico 4: Género dos entrevistados de 5 estrelas	84
Gráfico 5: Idade dos entrevistados de 5 estrelas	84
Gráfico 6: Habilitações literárias dos entrevistados de 5 estrelas.....	85
Gráfico 7: Número de inquiridos.	105
Gráfico 8: Género dos inquiridos de 4 estrelas.	105
Gráfico 9: Estado civil dos inquiridos de 4 estrelas.	106
Gráfico 10: Idade dos inquiridos de 4 estrelas.	106
Gráfico 11: Habilitações literárias dos inquiridos de 4 estrelas.....	107
Gráfico 12: Nacionalidade dos inquiridos de 4 estrelas.....	107
Gráfico 13: Importância da classificação hoteleira - 4 estrelas.....	108
Gráfico 14: O mais importante num Hotel é o atendimento na receção - 4*.....	109
Gráfico 15: O mais importante num Hotel é o serviço de manutenção - 4*.....	109
Gráfico 16: O mais importante num Hotel é o WiFi e inovações tecnológicas - 4*.....	110
Gráfico 17: O mais importante num Hotel é o restaurante - 4*.....	111
Gráfico 18: O mais importante num Hotel é o serviço de bagageiro - 4*.....	112
Gráfico 19: O mais importante num Hotel é o pequeno-almoço - 4*.....	112
Gráfico 20: O mais importante num Hotel é o conforto do quarto - 4*.....	113
Gráfico 21: O mais importante num Hotel é a limpeza - 4*.....	114
Gráfico 22: O mais importante num Hotel são as áreas comuns - 4*.....	115
Gráfico 23: O mais importante num Hotel é a garagem - 4*.....	115
Gráfico 24: A influência do Covid-19 - 4*.....	116
Gráfico 25: Após o covid-19 aumento o cuidado com a limpeza - 4*.....	117
Gráfico 26: Após o covid-19 aumento o cuidado o atendimento - 4*.....	117
Gráfico 27: Após o covid-19 aumento o cuidado com a manutenção - 4*.....	118
Gráfico 28: Importância do feedback após a estadia - 4*.....	119

Gráfico 29: Feedback após a estadia ainda no hotel - 4*	120
Gráfico 30: Feedback após a estadia através de plataformas - 4*	120
Gráfico 31: Não dão feedback após a estadia - 4*	121
Gráfico 32: hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que hotéis 4 - 4*	122
Gráfico 33: hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que hotéis 4 - 4*	123
Gráfico 34: hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que hotéis 4 - 4*	123
Gráfico 35: Não há diferenças na gestão da qualidade - 4*	124
Gráfico 36: Importância das políticas de sustentabilidade e proteção ambiental - 4*	125
Gráfico 37: Evolução positiva relativamente à qualidade hoteleira - 4*	125
Gráfico 38: Género dos inquiridos de 5 estrelas	126
Gráfico 39: Estado civil dos inquiridos de 5 estrelas	127
Gráfico 40: Idade dos inquiridos de 5 estrelas.	127
Gráfico 41: Habilitações literárias dos inquiridos de 5 estrelas.	128
Gráfico 42: Nacionalidade dos inquiridos de 4 estrelas.....	128
Gráfico 43: Importância da classificação hoteleira - 5*.....	129
Gráfico 44: O mais importante num Hotel é o atendimento na receção - 5*	130
Gráfico 45: O mais importante num Hotel é o serviço de manutenção - 5*	130
Gráfico 46: O mais importante num Hotel é o WiFi e inovações tecnológicas - 5*	131
Gráfico 47: O mais importante num Hotel é o restaurante - 5*	132
Gráfico 48: O mais importante num Hotel é o serviço de bagageiro - 5*	132
Gráfico 49: O mais importante num Hotel é o pequeno-almoço - 5*	133
Gráfico 50: O mais importante num Hotel é o conforto do quarto - 5*	134
Gráfico 51: O mais importante num Hotel é a limpeza - 5*	134
Gráfico 52: O mais importante num Hotel são as áreas comuns - 5*	135
Gráfico 53: O mais importante num Hotel é a garagem - 5*	136
Gráfico 54: A influência do Covid-19 - 5*	137
Gráfico 55: Após o covid-19 aumentou o cuidado com a limpeza - 5*	137
Gráfico 56: Após o covid-19 aumentou o cuidado com o atendimento - 5*	138
Gráfico 57: Após o covid-19 aumentou o cuidado com a manutenção - 5*	139
Gráfico 58: Importância do feedback após as estadias - 5*	139
Gráfico 59: Feedback após a estadia ainda no hotel - 5*	140
Gráfico 60: Feedback após a estadia através de plataforma - 5*	141
Gráfico 61: Não dão feedback após a estadia - 5*	141
Gráfico 62: Hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que hotéis 4 - 5*	142

Gráfico 63: Hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que hotéis de 4 - 5*	143
Gráfico 64: Hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que hotéis de 4 estrelas - 5*..	144
Gráfico 65: Não há diferenças na gestão da qualidade - 5*	144
Gráfico 66: Importância das políticas de sustentabilidade e proteção ambiental - 5*	145
Gráfico 67: Evolução positiva relativamente à qualidade hoteleira - 5*	146

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Matriz dos entrevistados – 4*	63
Quadro 2: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 6 - 4*	63
Quadro 3: Matriz da análise de conteúdo da questão 6 - 4*	64
Quadro 4: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 7 - 4*	65
Quadro 5: Matriz da análise de conteúdo da questão 7 - 4*	67
Quadro 6: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 8 - 4*	68
Quadro 7: Matriz da análise de conteúdo da questão 8 - 4*	69
Quadro 8: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 9 - 4*	70
Quadro 9: Matriz de análise de conteúdo da questão 9 - 4*	72
Quadro 10: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 10 - 4*	73
Quadro 11: Matriz de análise de conteúdo da questão 10 – 4*	74
Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 11 - 4*	76
Quadro 13: Matriz de análise de conteúdo da questão 11 - 4*	77
Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 12 - 4*	79
Quadro 15: Matriz de análise de conteúdo da questão 12 - 4*	80
Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 13 - 4*	81
Quadro 17: Matriz da análise de conteúdo da questão 13 - 4*	83
Quadro 18: Matriz dos entrevistados – 5 estrelas	85
Quadro 19: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 6 - 5*	86
Quadro 20: Matriz da análise de conteúdo da questão 6 - 5*	87
Quadro 21: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 7 - 5*	88
Quadro 22: Matriz da análise de conteúdo da questão 7 - 5*	89
Quadro 23: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 8 - 5*	90
Quadro 24: Matriz da análise de conteúdo da questão 8 - 5*	91
Quadro 25: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 9 - 5*	92
Quadro 26: Matriz da análise de conteúdo da questão 9 - 5*	93
Quadro 27: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 10 - 5*	94
Quadro 28: Matriz da análise de conteúdo da questão 10 - 5*	95

Quadro 29: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 11 - 5*	96
Quadro 30: Matriz da análise de conteúdo da questão 11 - 5*	97
Quadro 31: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 12 - 5*	98
Quadro 32: Matriz da análise de conteúdo da questão 12 - 5*	99
Quadro 33: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 13 - 5*	99
Quadro 34: Matriz da análise de conteúdo da questão 13 - 5*	100

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Ferramentas da qualidade e as suas finalidades	20
Tabela 2: Diferenças entre hóspede de 4 estrelas e hóspede de 5 estrelas	50
Tabela 3: Análise estatística da questão 6 – 4*	108
Tabela 4: Análise estatística da questão 7 - 4*	109
Tabela 5: Análise estatística da questão 8 - 4*	110
Tabela 6: Análise estatística da questão 9 - 4*	110
Tabela 7: Análise estatística da questão 10 - 4*	111
Tabela 8: Análise estatística da questão 11 - 4*	112
Tabela 9: Análise estatística da questão 12 - 4*	113
Tabela 10: Análise estatística da questão 13 - 4*	113
Tabela 11: Análise estatística da questão 14 - 4*	114
Tabela 12: Análise estatística da questão 15 - 4*	115
Tabela 13: Análise estatística da questão 16 - 4*	116
Tabela 14: Análise estatística da questão 17 - 4*	116
Tabela 15: Análise estatística da questão 18 - 4*	117
Tabela 16: Análise estatística da questão 19 - 4*	118
Tabela 17: Análise estatística da questão 20 - 4*	119
Tabela 18: Análise estatística da questão 21 - 4*	119
Tabela 19: Análise estatística da questão 22 - 4*	120
Tabela 20: Análise estatística da questão 23 - 4*	121
Tabela 21: Análise estatística da questão 24 - 4*	121
Tabela 22: Análise estatística da questão 25 - 4*	122
Tabela 23: Análise estatística da questão 26 - 4*	123
Tabela 24: Análise estatística da questão 27 - 4*	124
Tabela 25: Análise estatística da questão 28 - 4*	124
Tabela 26: Análise estatística da questão 29 - 4*	125
Tabela 27: Análise estatística da questão 30 - 4*	126
Tabela 28: Análise estatística da questão 6 - 5*	129

Tabela 29: Análise estatística da questão 7 - 5*	130
Tabela 30: Análise estatística da questão 8 - 5*	131
Tabela 31: Análise estatística da questão 9 - 5*	131
Tabela 32: Análise estatística da questão 10 - 5*	132
Tabela 33: Análise estatística da questão 11 - 5*	133
Tabela 34: Análise estatística da questão 12 - 5*	133
Tabela 35: Análise estatística da questão 13 - 5*	134
Tabela 36: Análise estatística da questão 14 - 5*	135
Tabela 37: Análise estatística da questão 15 - 5*	135
Tabela 38: Análise estatística da questão 16 - 5*	136
Tabela 39: Análise estatística da questão 17 - 5*	137
Tabela 40: Análise estatística da questão 19 - 5*	137
Tabela 41: Análise estatística da questão 19 - 5*	138
Tabela 42: Análise estatística da questão 20 - 5*	139
Tabela 43: Análise estatística da questão 21 - 5*	140
Tabela 44: Análise estatística da questão 22 - 5*	140
Tabela 45: Análise estatística da questão 23 - 5*	141
Tabela 46: Análise estatística da questão 24 - 5*	142
Tabela 47: Análise estatística da questão 25 - 5*	142
Tabela 48: Análise estatística da questão 26 - 5*	143
Tabela 49: Análise estatística da questão 27 - 5*	144
Tabela 50: Análise estatística da questão 28 - 5*	145
Tabela 51: Análise estatística da questão 29 - 5*	145
Tabela 52: Análise estatística da questão 30 - 5*	146

LISTA DE ACRÓNIMOS

QD: Questão derivada

QPI: Questão de partida

OE: Objetivo específico

OI: Objeto da investigação

OG: Objetivo geral

LISTA DE SIGLAS

CA: Custos de avaliação

CFI: Custos de falhas internas

CFE: Custos de falhas externas

CQT: Custos de qualidade total

CP: Custos de prevenção

GQT: Gestão da qualidade total

INE: Instituto Nacional de Estatística

ISO: Internacional Organization for Standardization

JMS: Juran Management Systems

ZD: Zero defeitos

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO 1:

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 – INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo vai apresentar uma “perspetiva geral do trabalho, desde a questão de partida da investigação até à descrição dos capítulos da tese” (Sarmiento, 2013, pp 207). O objeto de investigação neste projeto é a gestão da qualidade na hotelaria de 4 e 5 estrelas e como é que esta tem impacto no setor hoteleiro atualmente.

A gestão da qualidade é uma ferramenta estratégica que oferece uma visão sistémica da empresa. Está em consonância com os conceitos e as práticas aceites internacionalmente, sendo direcionada para o controle de processos organizacionais que levam a uma melhoria de produtos e serviços, contribuindo para a satisfação das necessidades e expectativas dos hóspedes.

Neste sentido, na hotelaria também deve existir uma boa gestão da qualidade por parte dos seus gestores, pois isso contribuirá para que a empresa se mantenha competitiva no mercado. A qualidade na hotelaria tem-se vindo a revelar cada vez mais importante. Num momento pós-Covid-19, deparamo-nos com maiores níveis de exigência por parte dos turistas na maioria dos departamentos existentes nos hotéis, desde a restauração, aos quartos, bem como ao atendimento. Por outro lado, a pandemia também fez com que os departamentos de gestão quisessem cada vez mais garantir uma boa experiência aos turistas a fim de reconquistar a confiança dos mesmos e continuar a evoluir e desenvolver este setor que é cada vez mais importante para a economia. Portugal é conhecido por ser um país extremamente hospitaleiro e simpático, mas isso pode já não ser suficiente aos olhos de turistas cada vez mais exigentes. O setor do turismo é um dos mais importantes e que mais receitas geram a nível nacional, e nesse sentido considerou-se relevante estudar a forma como este é manuseado e como a gestão da qualidade o influencia. Aliás, como disse Polanczyk (2021, pág.9), “sendo um setor de alto desenvolvimento económico,

cada categoria de hotel oferece diversos tipos de serviços, concentra-se nos seus públicos-alvo, são todos elementos que devem ser executados com excelência e principalmente qualidade”.

1.2 – ENQUADRAMENTO DO TEMA

O enquadramento do tema consiste na “delimitação precisa das fronteiras da pesquisa” (Sarmiento, 2013) e, neste sentido, este trabalho de investigação será focado na gestão da qualidade em hotelaria de 4 e 5 estrelas.

A gestão da qualidade é um tema que está cada vez mais presente na nossa sociedade. Os clientes mostram-se cada vez mais exigentes, seja qual for o setor em que estão inseridos e, desta forma, os gestores têm de ser capazes de acompanhar essas exigências entregando sempre os melhores produtos e serviços possíveis. No setor da hotelaria, há também certamente uma crescente importância dentro da temática da gestão da qualidade. Num mundo onde a concorrência é cada vez maior, cabe às organizações encontrar estratégias e soluções para colmatar possíveis problemas, com o objetivo principal de agradar sempre ao cliente pois deve ser o foco principal de qualquer empresa. É necessário acompanhar esta evolução no dia a dia para que seja possível dar uma resposta eficaz e rápida.

1.3 – JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A justificação do tema consiste na importância do mesmo para a realização do trabalho (Sarmiento, 2013).

A gestão da qualidade é um tema em constante desenvolvimento e, como tal, houve uma vontade de compreender melhor como é que este é considerado na sociedade atual. Na hotelaria não é diferente. É necessário perceber cada vez mais como é que este tema influencia diretamente a hotelaria bem como é que o mesmo tem impacto junto dos turistas que cada vez mais optam pelo nosso país para realizarem as suas viagens num mundo onde a concorrência é cada vez maior. O turismo e a qualidade são duas definições que cada vez mais se cruzam e influenciam o produto hoteleiro e, por sua vez, toda a experiência turística.

1.4 – QUESTÃO DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

A **questão de partida** (QPI) e questões derivadas que conduziram à realização desta dissertação foram:

QPI: “Quais são as principais diferenças que existem na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?”.

Para que seja possível alcançar a resposta à questão de partida de forma completa, concisa e o mais correta possível, é necessário que seja realizada uma fundamentação e análise detalhada de algumas questões derivadas. Neste sentido, as **questões derivadas** (QD) são as seguintes:

- ✧ **QD1:** Qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria?
- ✧ **QD2:** Qual foi o impacto do Covid-19 na forma como é gerida atualmente a qualidade na hotelaria?
- ✧ **QD3:** Quais são as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 e hotéis de 5 estrelas?
- ✧ **QD4:** Quais são os departamentos e serviços mais valorizados por um hóspede dentro de um hotel?
- ✧ **QD5:** Quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

1.5 – OBJETO E OBJETIVOS DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com Sarmiento (2013), os objetivos integram-se na introdução e caracterizam-se pelos “...propósitos e finalidades da investigação” (pp. 207). Quando se aborda o tema de gestão da qualidade na hotelaria, espera-se compreender como é que esta influência direta e indiretamente os estabelecimentos hoteleiros bem como os seus departamentos. O turismo é um setor que demonstra cada vez mais potencial e desenvolvimento, não só em Portugal como pelo mundo inteiro. Neste sentido, também nos deparamos com turistas cada vez mais exigentes e minuciosos. Como tal, a gestão da qualidade hoteleira é cada vez mais um fator a trabalhar e desenvolver de forma constante.

Os objetos da investigação “originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (Sarmiento, 2013). Neste sentido, o objeto da investigação (OI) desta dissertação é a gestão da qualidade na hotelaria de 4 e 5 estrelas. Compreender de que forma é que

a gestão da qualidade na hotelaria influencia os hóspedes nas suas escolhas, bem como no *feedback* que estes possam criar relativamente a determinados estabelecimentos hoteleiros é o que foi definido como o **objetivo geral** (OG) desta dissertação.

Como **objetivos específicos** (OE) apresentam-se os seguintes:

OE1: Compreender de que forma é que a gestão da qualidade influencia a escolha de um hotel por parte dos hóspedes.

OE2: Comparar a gestão de qualidade em hotéis de quatro e de cinco estrelas.

OE3: Determinar o perfil médio do turista de hotel de 4 estrelas.

OE4: Determinar o perfil médio do turista de hotel de 5 estrelas.

OE5: Compreender de que forma é que a gestão da qualidade é relevante na hotelaria.

OE6: Compreender de que forma é que a pandemia do Covid-19 veio influenciar a gestão da qualidade hoteleira.

OE7: Definir aquilo que é atualmente gestão da qualidade.

1.6 – SÍNTESE DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com Sarmiento (2013, pp.13), é a metodologia da investigação é “onde se estabelecem as variáveis a observar e as fontes de dados a pesquisar”, bem como “a forma de recolher, registar e analisar os dados”.

Numa primeira fase do trabalho foram realizadas pesquisas, foram consultadas estatísticas, artigos, documentos, livros e websites sobre o tema em investigação. Aqui, um dos principais objetivos foi o alcance de uma resposta para a pergunta de partida, bem como para as respetivas perguntas derivadas.

Numa segunda fase do trabalho foram realizadas entrevistas exploratórias a departamentos de gestão do setor Hoteleiro, nomeadamente em hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas em diferentes cargos relacionados com o tema principal, bem como inquéritos realizados junto de hóspedes de ambas as segmentações, correspondendo aos capítulos 5 e 6. Por último, foram apresentadas as conclusões do estudo bem como as respetivas recomendações, que correspondem ao capítulo 7 desta dissertação.

1.7 - MODELO METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO

Neste trabalho de investigação, a metodologia escolhida baseia-se na separação do mesmo em duas partes. Numa primeira parte (parte teórica), procedeu-se a pesquisas

intensivas bem como à revisão de literatura das mesmas, através de uma estrutura de “funil”, que permite passar do geral para o específico a nível de informação. Numa segunda parte (parte prática), foram realizados inquéritos e entrevistas a grupos específicos e relevantes para a matéria em estudo. A figura 1 demonstra o modelo metodológico que foi condutor deste trabalho de investigação.

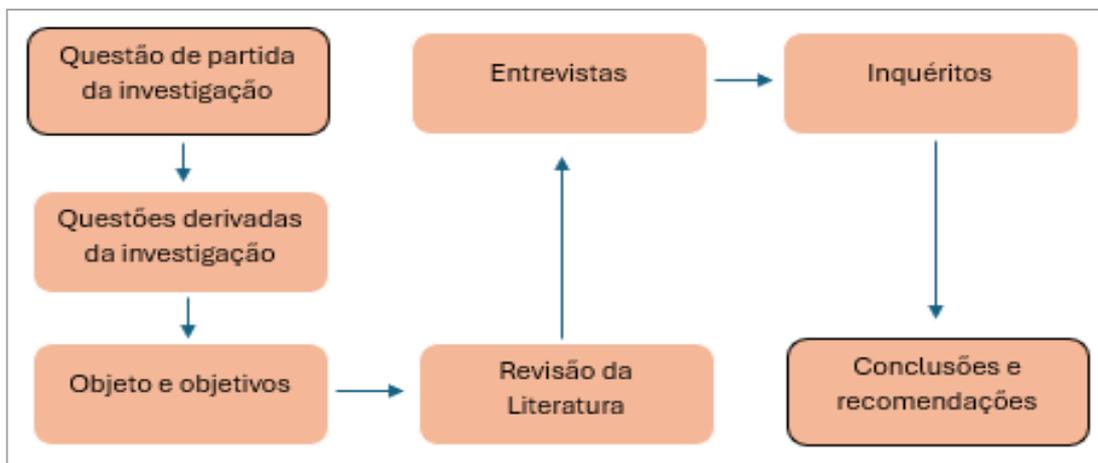


Figura 1: Modelo metodológico praticado.

1.8– SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO

É considerado que “o conceito básico clássico para a elaboração de uma tese assenta numa parte teórica e noutra prática, que se interligam e relacionam entre si” (Sarmiento, pp176, 2013). Esta dissertação é formada por 7 capítulos, em que:

No capítulo 1, denominado por “Apresentação do Trabalho de Investigação”, é feita a apresentação do tema em estudo com as respetivas questões de partida e questões derivadas que foram consideradas, bem como os objetivos do trabalho de investigação. Aqui é ainda apresentado o modelo metodológico de investigação que foi o fio condutor deste trabalho.

No capítulo 2, intitulado de “Qualidade e Gestão da Qualidade”, dá-se início ao estudo da qualidade bem como à definição do seu conceito, onde é explorada a origem da mesma bem como alguns dos pioneiros deste conceito. Para além disto é ainda introduzido o tema de gestão da qualidade, onde são definidos os custos, bem como os principais métodos e ferramentas utilizadas na gestão da qualidade. O capítulo 2 termina com a definição de controlo da qualidade total.

No capítulo 3, denominado de “Gestão da Qualidade na Hotelaria”, destaca-se a importância da qualidade na hotelaria, bem como no próprio atendimento em si. Destaca-

se também a gestão da qualidade nos diferentes departamentos hoteleiros por forma a compreender melhor o conceito e a forma como é aplicado. São ainda apresentados diferentes tipos de hóspedes, bem como os fatores mais valorizados pelos mesmos dentro de um estabelecimento hoteleiro. Para além disto, foi ainda introduzido o impacto que a pandemia do Covid-19 trouxe à hotelaria e ainda as mudanças e ajustes a que este obrigou os profissionais deste setor.

No capítulo 4, intitulado de “Comparação entre hotéis de 4 e de 5 estrelas”, é apresentada a distinção entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, especificando-se o que é obrigatório em cada uma destas segmentações. De seguida, são apresentados e perfil médio do hóspede de 4 estrelas bem como o do hóspede de 5 estrelas. Neste capítulo é ainda analisada a influência da avaliação dos hóspedes no fim das suas estadias, bem como a relevância da fidelização de clientes.

É com o capítulo 5 que se dá início à parte prática deste trabalho de investigação, denominado de “Análise das Entrevistas”. Neste capítulo são analisadas no total cerca de nove entrevistas a diferentes profissionais deste setor em estudo. São inicialmente analisadas as questões demográficas e, posteriormente, são também analisadas as questões de guião, acompanhadas sempre pelas respetivas matrizes de unidade de contexto e de análise de conteúdo. Estas entrevistas foram analisadas em duas partes dividindo a segmentação do estudo para melhores análises das conclusões obtidas.

O capítulo 6 intitula-se de “Análise dos Inquéritos”, onde consta a análise de todos os inquéritos recolhidos. Também os inquéritos foram analisados em duas partes, dividindo a segmentação hoteleira para uma melhor análise. Na análise dos inquéritos foram criados gráficos bem como uma tabela por cada questão que contém a moda, a média, o desvio-padrão, o valor máximo e o valor mínimo, para uma melhor análise de cada questão do inquérito e melhor retirada de conclusões.

O capítulo 7, o último desta dissertação de mestrado denominado de “Conclusões e Recomendações” corresponde ao capítulo 7 que apresenta todas as conclusões finais do trabalho elaborado. Aqui são apresentados os objetivos estipulados no capítulo 1, nomeadamente as respostas às questões de partida e derivadas da investigação.

CAPÍTULO 2: QUALIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE

2.1 – INTRODUÇÃO

Atualmente qualquer organização que se queira destacar no meio de toda a concorrência que existe deve dar muita importância à gestão da qualidade. A concorrência é cada vez maior o que dá um leque variado de opções de escolha e de comparação aos consumidores. Ao longo dos anos, o fator qualidade tem ganhado cada vez mais relevância dentro das organizações o que exige que haja por parte dos gestores uma atenção redobrada dentro das suas organizações, ensinando de forma adequada todos os seus trabalhadores e descobrindo formas e processos que desencadeiem cada vez melhores resultados.

Neste capítulo, será aprofundada a definição de qualidade e a distinção dos tipos de custos que esta exige, bem como os diversos fatores que contribuem para a mesma. Serão apresentados alguns daqueles que foram considerados os pioneiros da definição e aplicação do conceito de qualidade, salientando a sua origem bem como a sua evolução ao longo do tempo, distinguindo as suas contribuições para as organizações dentro desta temática. Para além disto, serão ainda apresentadas várias ferramentas e métodos que foram surgindo ao longo dos anos que são, nos dias de hoje, fatores chave para o sucesso da qualidade dentro das organizações quando são aplicados de forma correta e adequada.

2.2 – DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

A qualidade é um fator cada vez mais relevante em qualquer produto ou serviço, o que faz com que seja essencial em qualquer empresa que haja uma adequada gestão da mesma para maior e melhor obtenção de sucesso. Com o passar dos anos, o conceito de qualidade tem vindo a ganhar destaque e a ocupar “um papel preponderante na sociedade e está presente em todos os seus domínios, consoante o seu contexto histórico, político, económico, social ou cultural” (Lizardo e Ribeiro, 2020). É muitas vezes através da

qualidade que uma empresa vinga ou não no mercado e se torna competitiva no mesmo. Neste sentido, seguindo esta ideia, é pela qualidade que são definidas as várias características de um determinado bem ou serviço e no ramo hoteleiro isso não é diferente. A qualidade está presente em todos os setores da sociedade e encontra-se em constante alteração e desenvolvimento. De acordo com Clauditis (2018), para que seja possível numa empresa alcançar “um nível elevado de qualidade temos de atingir o princípio fundamental da qualidade: Clientes Satisfeitos. A qualidade baseia-se na satisfação dos clientes”. Esta ideologia, por sua vez, leva-nos aquilo que são os princípios da qualidade, que irão ser abordados mais à frente. A fim de se compreender melhor este conceito que é tão vasto, considerou-se relevante recuar um pouco àquilo que foram as origens deste conceito bem como o desenvolvimento e evolução que tem tido ao longo dos anos, influenciando constantemente as organizações, os seus colaboradores e gestores, bem como também os próprios consumidores.

2.2.1 – A ORIGEM DA GESTÃO DA QUALIDADE

Foram vários os que contribuíram para o estudo e análise do tema da gestão da qualidade, tornando-a essencial atualmente para qualquer empresa e em todos os níveis abrangidos dentro de uma organização. O estudo da qualidade começou há muitos anos, surgindo com o objetivo de melhorar as organizações, quer a nível de trabalhadores e gestores, quer a nível de qualidade de produtos ou serviços.

A Gestão da Qualidade é considerada atualmente como um dos pontos mais relevantes nas organizações, podendo levar ao sucesso ou ao fracasso de uma empresa. Ao longo dos últimos anos, foram ultrapassadas várias barreiras e realizados inúmeros estudos organizacionais, sendo que podemos destacar três gestores que foram considerados por Monnappa (2023) como os “pioneiros da qualidade”, que utilizaram no seu estudo diferentes abordagens e diferentes pontos de vista, contribuindo para aquilo que para nós é hoje a qualidade e a gestão da mesma. A autora remete o início da abordagem da gestão da qualidade para o ano de 1950 onde, de acordo com a mesma, William Edwards Deming trabalhou em conjunto com fabricantes de automóveis japoneses a fim de melhorarem a qualidade dos seus produtos e desta forma “ajudar o Japão a reconstruir-se após a devastação da Segunda Guerra Mundial e a recuperar uma vantagem competitiva no mercado global”. No seguimento desta situação surge-nos outros dois grandes nomes no desenvolvimento da qualidade, nomeadamente Joseph Moses Juran e Philip Bayard Crosby. Segundo a mesma, estes “também desempenharam um papel fundamental no

desenvolvimento da TQM, cada um com a sua contribuição única”. Para além destes, Mitozo (2022) considera também relevantes para o estudo Walter Shewhart, Kaoru Ishikawa e ainda Armand Vallin Feigenbaum. Considerou-se relevante aprofundar um pouco mais alguns destes influentes da qualidade para melhor compreensão da temática.

2.2.1.1 – William Deming

Começando com Deming, e de acordo com Setlik (2015), com a finalidade de promover a cooperação, Deming defende o Sistema do Conhecimento Profundo, teoria que envolve a visão e a compreensão ampliadas dos elementos individuais, mas que possuem interligação, formando um sistema maior, ou seja, a empresa. Este acreditava de facto que “os colaboradores possuem potencial quase ilimitado quando inseridos em um ambiente favorável. Segundo ele, 85% da eficácia de um trabalhador é determinada pelo próprio local de trabalho e apenas o restante diz respeito à sua habilidade” (Setlik 2015). Posto isto, é certo dizer que atualmente os gestores têm muitos desafios dentro das suas empresas e que gerir o potencial de cada trabalhador dentro do ambiente de trabalho é essencial para criar equipas mais fortes e por sua vez alcançar melhores resultados. De acordo com *The University of Tennessee* (2022), e com base num dos vários livros que publicou durante a sua vida, nomeadamente no “*Out of Crisis*” publicado originalmente em 1982, Deming apresenta uma teoria de gestão baseada em 14 tópicos que considera serem essenciais na gestão da qualidade total de uma empresa e que a falha deles podem conduzir ao fracasso da empresa, bem como dos seus trabalhadores. Esses tópicos devem ser analisados pelas empresas para melhoria do sistema da qualidade:

1. Criar um objetivo constante de melhoria: Aqui salienta-se o facto de ser relevante planear a qualidade a longo prazo e evitar reagir com soluções de curto prazo. Deve-se evitar fazer sempre as mesmas coisas e tentar encontrar melhores coisas para fazer, bem como tentar encontrar formas de prever e preparar as organizações para desafios futuros, tendo sempre presente o objetivo de melhorar dia após dia.

2. Adotar novas filosofias: Este ponto salienta a necessidade de adotar a qualidade em toda a organização, colocando as necessidades dos clientes em primeiro lugar em vez de reagir mediante a pressão de empresas concorrentes. É importante que as organizações criem a sua própria visão de qualidade e que a implementem nos seus departamentos.

3. Não estar dependente de inspeções: Neste ponto salienta-se que as inspeções são dispendiosas e que por vezes podem ser pouco fiáveis, não melhorando a qualidade acabando por apenas demonstrar a falta desta. É essencial integrar a qualidade em todo

o processo de início ao fim. A ideia geral neste ponto é que as organizações não devem ficar apenas pela identificação dos erros, devem sim trabalhar para que estes sejam melhorados e por sua vez eliminados.

4. Utilizar apenas um único fornecedor para determinado artigo: Aqui é defendido que a qualidade assenta na consistência, por outras palavras, quanto menor for a variação no input, menor será a variação no output. Por outro lado, tendo em conta a variação de preços que se sente cada vez mais, é importante que o custo total para a empresa seja analisado e não apenas o custo inicial do produto final. Para além disto, é sugerida ainda a utilização de estatísticas de qualidade para que seja possível que os fornecedores cumpram as normas de qualidade que estão a ser implementadas pelas empresas.

5. Trabalhar para um melhoramento constante: A procura constante da melhoria é outro fator essencial, desde os sistemas que utilizados até aos processos aplicados. Por outro lado, aqui é considerado ainda relevante o destaque que deve ser dado à formação e à educação adequada para que todos os colaboradores e trabalhadores possam dar sempre o seu melhor e progredir constantemente, elevando desta forma a sua organização.

6. Defender a formação no local de trabalho: Deve de ser criada uma base de conhecimentos comuns de forma que todos os colaboradores compreendam quais são os seus papéis dentro da organização, incentivando os mesmos a trocarem ideias e a aprenderem uns com os outros, defendendo e proporcionando desta forma uma cultura e um ambiente para um trabalho de equipa eficaz e cada vez mais completo.

7. Implementar liderança: Há que fornecer apoio e recursos para que cada membro da empresa possa dar o seu melhor, sendo que cada um precisará de fatores diferentes para dar o seu melhor. Neste tópico salienta-se ainda a importância da gestão participativa e da liderança transformacional, que defende que os líderes devem motivar e encorajar os seus colaboradores, para que todos no seu geral obtenham melhores resultados. Isto consegue-se muitas vezes ao encontrar formas de atingir o potencial máximo de cada um e não se concentrar apenas no cumprimento de objetivos e quotas.

8. Eliminar o medo: Optar por medidas que eliminem o medo dentro das organizações é um dos segredos para dinamizar os colaboradores e contribuir para uma maior e mais eficaz expressão de ideias ou preocupações. Nas organizações não deve haver medo, deve sim fazer-se com que todos saibam que o objetivo é alcançar uma elevada qualidade, sem apontar dedos ou colocar culpa nos colaboradores quando surgirem erros. Há que defender a valorização das pessoas, de forma a incentivá-las a procurar melhores formas

de alcançarem os objetivos, utilizando uma comunicação aberta e honesta dentro da organização.

9. Quebrar barreiras entre departamentos: Dentro de uma organização é essencial que as equipas criem uma visão partilhada entre todos para que estejam sempre a par do que acontece diariamente em cada um dos diferentes departamentos e, desta forma, contribuir para um melhor consenso e compreensão entre todos os colaboradores e as suas responsabilidades.

10. Acabar com slogans pouco claros: Neste ponto defende-se que um bom procedimento é permitir que as pessoas saibam exatamente o que se pretende na organização, não deixando que palavras e frases bonitas substituam uma liderança efetiva. É muito importante definir as suas expectativas e elogiar pessoalmente as pessoas que fazem um bom trabalho, o que vai demonstrar a importância das mesmas através do reconhecimento e apreciação, conduzindo desta forma a uma gestão de pessoas eficaz e completa.

11. Eliminar a gestão por objetivos: Aqui a ideia é que analisar e avaliar a forma como o processo é realizado e não apenas os objetivos numéricos que são definidos, porque muitas vezes o que acaba por acontecer é definir objetivos de produção poderá conduzir a uma produção elevada, mas com pouca qualidade. Por outro lado, devem ser fornecidos apoio bem como recursos para que os níveis de produção e de qualidade sejam o mais elevados e exequíveis possível.

12. Remover as barreiras ao orgulho no trabalho: Para um melhor funcionamento das equipas deve-se permitir que qualquer trabalhador se orgulhe do trabalho e do papel que desempenha dentro da organização sem que estes sejam constantemente avaliados ou até mesmo comparados com outros. Por outro lado, há que defender a ação de tratar todos os colaboradores de forma igual, impedindo que surjam sentimentos competitivos e negativos dentro das equipas.

13. Implementar educação e o autoaperfeiçoamento: Um bom gestor deve incentivar os seus colaboradores de forma que estes se consigam automotivar em prol de um melhor desempenho das suas funções, melhorando também desta forma as suas competências e contribuindo para que estes evoluam e se sintam preparados para abraçar novos desafios e aceitar novos desafios. É essencial zelar pelo crescimento dos trabalhadores tornando-os cada vez mais capazes de alcançar melhorias não só para estes como também para a organização em si.

14. Tornar a transformação um trabalho de todos: Por último, foi defendido por Deming que a organização como um todo deve ser melhorada de forma que cada pessoa consiga dar um passo em direção à qualidade, analisando cada pequena etapa com o intuito de entender como é que a realização desta se encaixa no quadro geral para melhoria da organização no seu geral.

Com estes 14 pontos, Edwards Deming revolucionou as empresas e a Gestão da Qualidade Total nas mesmas ao longo dos anos e fez com que este tema estivesse então em constante análise, visto que com o passar do tempo as filosofias e as vontades dos gestores mudam, mas o objetivo mantém-se no alcance da qualidade total, não só a nível interno no que diz respeito aos trabalhadores e gestores, mas também a nível de concorrência num mercado que é cada vez mais competitivo. Uma organização que opte por aplicar uma gestão que inclua a introdução destes quatro pontos é uma organização que luta e defende uma melhor gestão de pessoas e de aperfeiçoamento pessoal, através da valorização dos colaboradores e do incentivo ao debate de ideias e liberdade de expressão no trabalho, que no fim contribui para uma empresa completa, dinâmica e em constante evolução.

2.2.1.2 – Joseph Moses Juran

De seguida, surge-nos Joseph Moses Juran, considerado por Mitoso (2020) “um dos grandes nomes da Gestão da Qualidade, sendo reconhecido como o pai da Gestão da Qualidade Moderna”. Tal como Deming, também Juran foi uma das figuras principais no Japão num contexto pós-Guerra, onde contribuíram para fortalecer a qualidade dos produtos. (Mitoso, 2020).

Uma das suas maiores contribuições no meio organizacional foi a própria definição que deu ao conceito de qualidade, para ele, “a qualidade pode ser entendida como a conformidade entre o que o cliente deseja e o que o produto oferece, trazendo assim a satisfação com o produto”, contudo, pode também ser percecionada como “a ausência de deficiência no produto ou no serviço oferecido, estando também ligado ao cliente”. Para além disto, Juran presenteou-nos ainda com grandes metodologias aplicadas nas empresas que ainda são consideradas essenciais e utilizadas atualmente pelas empresas. Podemos destacar as seguintes metodologias: o Princípio de Pareto, a Trilogia Juran e Qualidade por Design.

✧ O Princípio de Pareto

De acordo com Laoyan (2022), o Princípio de Pareto também conhecido como a regra 80/20, que afirma que cerca de 80% dos resultados são gerados por 20% das causas”. Este fenómeno é conhecido por vários nomes, de entre os quais podemos referir: a regra 80/20, lei dos poucos vitais, e ainda princípio da escassez dos fatores. Joseph Juran sugeriu o princípio e nomeou-o em homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto, que foi quem o desenvolveu em primeiro lugar através de um estudo feito pelo próprio onde “observou que 80% das terras na Itália pertenciam a apenas 20% da população”, para além disso, este verificou esse mesmo fenómeno “com as plantas do seu jardim, onde 20% das plantas produziam 80% dos frutos” (Laoyan, 2022). De acordo com a mesmas, a ideia do Princípio de Pareto, em termos práticos dentro de uma organização, é levada com o intuito de “identificar a parte mais influente em qualquer tipo de trabalho que possa ser subdividido em partes menores”, auxiliando assim qualquer empresa a nível da gestão de produtividade dos seus colaboradores bem como na tomada de decisões, facilitando a identificação dos problemas bem como nas causas dos mesmos, e ajudar assim a soluciona-los em prol de uma melhor organização e alcance dos objetivos da mesma.

✧ **A Trilogia Juran**

Esta foi uma das maiores contribuições de Joseph Juran para o estudo e desenvolvimento da qualidade. A trilogia Juran foi desenvolvida com o objetivo de melhorar a gestão da qualidade nas empresas tendo, de acordo com Leite (2019), ficado conhecida como *Juran Management Systems* (JMS). Desta forma, a Trilogia Juran é composta por: Planeamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Aperfeiçoamento da Qualidade. Na fase de Planeamento da Qualidade, o objetivo de uma empresa é planejar o seu rumo analisando e tendo em conta a qualidade que espera ter dentro da sua organização e quais são as melhores formas de a alcançar. Aqui, de acordo com o BlogCatim (2019), eram definidos os objetivos da empresa, eram os clientes alvo bem como as suas necessidades, e eram também definidas as características dos produtos e os processos necessários para os alcançar. Depois, segue-se o Controle da Qualidade onde o principal objetivo é identificar e diagnosticar erros a fim de os solucionar, mantendo o planeamento feito previamente no rumo certo. Aqui, segundo o BlogCatim (2019), eram estabelecidos padrões de desempenho, era medido o desempenho atual, e ainda identificar os problemas e eliminá-los. Por fim, chegamos à fase de Aperfeiçoamento da Qualidade, onde o objetivo é melhorar os pontos mais frágeis e se necessário aperfeiçoar o planeamento que tinha sido inicialmente. Aqui, ainda de acordo com o BlogCatim (2019), eram comprovadas as necessidades de melhoria, eram identificadas as soluções para a melhoria do desempenho

atual, com o objetivo de manter as melhorias já alcançadas. Estes três pontos acabam por se relacionar em função uns dos outros, como um seguimento contínuo a fim de alcançar sempre melhores resultados em prol de uma melhor e mais eficaz organização, pode dizer-se mesmo que são ações que se levam em ciclo constante.

✧ **Qualidade por Design**

De acordo com o site Tulip (nd), a Qualidade por Design, foi como sabemos inicialmente definida por Joseph Juran, que “acreditava que a qualidade deveria ser incorporada no produto desde o início e que a maioria das crises e problemas de qualidade se relacionam com a forma como o produto foi inicialmente planeado”. Por outras palavras, neste conceito a qualidade tem dois aspetos fundamentais, por um lado a “existência de características que trazem satisfação ao cliente” e “a fiabilidade dessas características” Tulip (nd).

2.2.1.3 – Philip Bayard Crosby

Philip Crosby foi também ele um dos pioneiros do estudo da qualidade nas organizações. De acordo com Monnappa (2023), “Iniciou a sua carreira no domínio da qualidade muito mais tarde do que Deming e Juran. Fundou a *Philip Crosby and Associates*, uma empresa de consultoria internacional no domínio da melhoria da qualidade”. Crosby iniciou várias ideias relativamente à temática da qualidade, mas umas das mais famosas é a sua teoria dos Zero Defeitos (ZD). Esta consiste numa filosofia de gestão de qualidade que defende a eliminação de resíduos, a redução de defeitos, bem como a ideia de fazer as coisas certas na primeira tentativa.

Segundo Cuofano (2023), esta filosofia foi utilizada como ferramenta motivacional na produção durante a Segunda Guerra Mundial, onde Crosby divulgou o conceito, tendo levado a que o seu trabalho tivesse sido adotado pela indústria automotiva no início da década de 1970. Crosby acreditava que zero defeitos era um investimento importante, pois era um investimento gratuito. Desta forma, grande parte desse investimento concentrou-se na exclusão de fatores que não eram essenciais. Contudo, isto não é um dado adquirido nas empresas, porque zero defeito não impede que possam acontecer erros.

2.3 – INTRODUÇÃO AO TEMA GESTÃO DA QUALIDADE

Com o desenvolver da economia e das empresas por todo o mundo, foi necessário criar formas de estas serem eficazes e mais competitivas dentro do mercado em que estão inseridas. Vivemos num mundo onde a competitividade está em todas as esquinas e

constantemente surgem novas maneiras de trabalhar e de gerir processos, e como tal a inovação é uma das chaves para marcar a diferença no meio organizacional. Há cada vez mais mão de obra qualificada e capaz de superar objetivos dia após dia, em prol das suas empresas e com o intuito de levarem as suas organizações a serem cada vez melhores e mais competitivas. A qualidade é um dos fatores mais importantes atualmente dentro de uma organização e muitas delas falham com os seus objetivos, podendo mesmo chegar à falência. Como tal, uma adequada gestão de qualidade é muitas das vezes a chave para o sucesso.

Cabe aos gestores analisarem as suas empresas constantemente para verem onde estão a falhar e em que pontos podem melhorar para dessa forma alcançarem melhores resultados em prol dos seus objetivos. Em consequência, o alcance de melhores resultados pode levar a um maior lucro, o que por sua vez leva a um maior poder financeiro para elevar a empresa no mercado e perante os seus concorrentes. Segundo o site Meu Sucesso (nd), a gestão da qualidade é uma ferramenta estratégica que leva à adoção de uma visão sistémica para a empresa, para além disto “está alinhada a conceitos e práticas reconhecidos mundialmente”, o que faz com que seja um requisito quase que obrigatório para qualquer empresa que se queira manter no mercado. Neste sentido, é sem dúvida um conceito que deve estar presente na mente de qualquer gestor pois é crucial para a melhoria e desenvolvimento de uma organização eficiente.

2.3.1 – CUSTO DA QUALIDADE

É certo que a qualidade tem muitos custos associados não fosse esta um fator essencial de sucesso ou de insucesso nas organizações. Segundo Martins (2012), “o facto de muitas empresas não apresentarem custos de qualidade não quer dizer que os mesmos não existam, mas sim que não foram calculados”. Desta forma, considera-se essencial para qualquer empresa que esta realize análises e estudos internos de modo a calcular os custos associados à qualidade. Foi considerado relevante distinguir os diferentes tipos de custos associados à qualidade sendo que, de acordo com Lorena (2022), “a falta de qualidade gera prejuízo” tendo em conta que um produto ou processo defeituoso vai sempre gerar um custo extra para a reparação e resolução do problema. Neste sentido, a mesma defende que “se a falha chegar ao cliente, o prejuízo é ainda maior”. Por sua vez, para calcular o valor total gasto em custos de qualidade é necessário distinguir aqueles que os custos positivos e os custos negativos. Desta forma, os diferentes tipos de custos podem classificar-se nos seguintes termos: “custos de prevenção, custos de avaliação,

custos de falhas internas e custos de falhas externas”. Estes por sua vez agrupam-se em custos de controlo ou custos de conformidade e em custos de falhas ou custos de não conformidade, refletindo-se na seguinte equação:

$$CTQ = (CP + CA) + (CFI + CFE)$$

Daqui retira-se que “o custo total da qualidade (CTQ) é obtido a partir da soma dos custos de controlo, compostos pelos custos de prevenção (CP) e pelos custos de avaliação (CA), com os custos das falhas no controlo, ou seja, com os custos de falhas internas (CFI) e os custos de falhas externas (CFE)” (Cociorva, Saraiva, Novas & Ferreira, 2010). Numa outra perspetiva, mas no seguimento deste raciocínio, por sua vez, Sestrem (2021) definiu os custos apresentados da seguinte forma:

- ✧ **Custos de prevenção** – São os custos decorrentes de ações preventivas que visam minimizar os problemas de qualidade como erros, falhas ou não conformidades. Dentro destes são destacados pela mesma autora requisitos e especificações do produto, manuais e políticas da qualidade, processos da qualidade, treino e formação dos funcionários, consultorias, segurança e condições de trabalho, manutenção preventiva dos equipamentos.
- ✧ **Custos de avaliação** – Estes são os custos inerentes à determinação do nível de qualidade obtido pelo produto/serviço que, segundo a autora, estão relacionados à garantia da manutenção de padrões e níveis de qualidade, tais como mensuração, inspeção, avaliação e auditoria da qualidade, nomeadamente as inspeções de materiais, auditorias de qualidade de primeira e de segunda ordem, avaliação de fornecedores, equipamentos.
- ✧ **Custos de falhas internas** – Estes são os custos que resultam da incapacidade de um produto ou serviço satisfazer as exigências da qualidade que foram definidas e que se esperava ter. Por outras palavras, são “custos associados a defeitos identificados antes da venda e distribuição para clientes” Sestrem (2021), tais como: erro de produção devido à documentação desatualizada; desperdício de matéria-prima; paradas de operação devido a falta de manutenção; análises mal feitas; correções; entre outras.
- ✧ **Custos de falhas externas** – São os custos resultantes da incapacidade de um produto ou serviço satisfazer as exigências da qualidade após a chegada ao cliente. Por outras palavras, e de acordo com a mesma autora, são os “custos relacionados

a defeitos encontrados pelo cliente após a venda”, tais como: garantias, substituições; arranjos; indemnizações; perda de reputação; devoluções; entre outros.

Na perspetiva de Lorena (2022), “o custo total da qualidade é a soma de todos os custos descritos acima (falhas internas, falhas externas, prevenção e avaliação)”. É de facto muito importante que as empresas analisem todos estes custos, que aproveitem os custos positivos para valorizar os seus produtos/serviços e que controlem os custos negativos de forma que os seus gastos finais sejam menores, mas que ao mesmo tempo o produto entregue ao cliente seja o melhor possível. Ainda segundo Lorena (2022), é certo que os custos da qualidade variam de acordo com o segmento da empresa e o sistema de gestão da qualidade implementado por cada empresa, mas saber identificar inicialmente as classificações de custos da qualidade é o primeiro passo para promover um programa de qualidade. É essencial saber identificar os problemas e eliminá-los o melhor possível para que haja maior progressão da empresa e dos seus produtos/serviços. Por outras palavras, “o objetivo de se definir e controlar os custos da qualidade é garantir que a empresa trabalhe com alta qualidade com o menor custo possível. Mensurar os custos da qualidade é um investimento que auxilia na tomada de decisão e proporciona melhoria contínua, logo temos uma ferramenta de gestão poderosa”.

2.3.2 – MÉTODOS E FERRAMENTAS NA GESTÃO DA QUALIDADE

Quando se aborda o tema da gestão da qualidade numa organização deve ser tido em conta que existem vários métodos e ferramentas pelas quais os gestores podem optar para conseguirem alcançar os seus objetivos. Seja qual for a escolha do gestor para aplicar na sua empresa, estas metodologias devem ser acompanhadas de perto constantemente para garantir que estão a ser aplicadas da melhor forma e a contribuir para um alcance de resultados e objetivos mais eficaz. Cada uma das ferramentas auxilia a empresa de forma diferente e podem ser aplicadas de diversas maneiras, por vezes até podem ser aplicadas em conjunto umas com as outras se tal se justificar e se a empresa conseguir organizar-se nesse sentido. Desta forma, Sestrem (2021) refere 7 ferramentas que considera essenciais que ao serem bem manuseadas pelas empresas podem levar a uma melhor gestão da qualidade e por sua vez a melhores resultados.

São várias as ferramentas que existem para auxiliar as organizações na gestão da qualidade. Cada uma auxilia de forma diferente e podem ser aplicadas de diversas maneiras, por vezes até podem ser aplicadas em conjunto umas com as outras se tal se justificar e se a empresa conseguir organizar-se nesse sentido. Desta forma, Sestrem

(2021) refere 7 ferramentas que considera essenciais que ao serem bem manuseadas pelas empresas podem levar a uma melhor gestão da qualidade e por sua vez a melhores resultados.

1) Fluxograma - Este é descrito pelo autor como “uma representação visual de processos poderosa pela sua simplicidade”. É através de fluxogramas que a equipa exercita a descoberta de processos e que ao mesmo tempo faz o seu mapeamento e reconhecimento. Por sua vez, através da análise dos mesmos as equipas revelam comunicação e criam oportunidades de melhoria trocando ideias entre si em prol da organização.

2) Diagrama de Ishikawa - O autor refere que na qualidade raramente um problema é proveniente de uma única causa, ou seja, este defende que normalmente existe uma cadeia de causas que tem que ser identificada e por sua vez corrigida. Este diagrama é também conhecido por “espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito”, e é uma ferramenta que da gestão da qualidade que identifica as causas de um problema e as estruturas de maneira visual. Para além disso, este salienta que “as causas dos problemas são divididas em 6Ms, sendo cada um deles uma possível fonte do problema”, nomeadamente: método, matéria-prima, mão de obra, máquina, medida e meio ambiente.

3) Folha de Verificação - No seguimento do autor, surge em 3º lugar a “Folha de Verificação”, também conhecida por “Checklist”, que consiste numa “tabela de registo de ocorrências de acordo com uma classificação, medida, local ou tipo de evento previamente definido”. A nível de ferramentas é uma das mais simples de organizar, é na realidade uma tabela com marcações que facilita a interpretação visual. Pode ser utilizada por exemplo em conjunto com o Diagrama de Pareto para que seja mais fácil de identificar a principal causa dos problemas.

4) Diagrama Pareto - Neste ponto, o autor refere que “se aplicarmos o princípio de Pareto à qualidade, teremos que 20% das causas são responsáveis por 80% dos problemas”. O diagrama de Pareto é apresentado graficamente, onde mostra “barras ordenadas de maneira decrescente percorrido por uma linha que marca a percentagem acumulada de cada torre de acordo com o princípio de Pareto”. Mais uma vez, a análise através de gráficos facilita na leitura e identificação daquilo que poderão ser os principais problemas dentro da organização.

5) Histograma - De acordo com o mesmo autor, Sestrem (2021), o histograma “apresenta graficamente a frequência relativa de uma mesma variável, de modo a exibir o seu padrão de distribuição ou incidência em faixas previamente estabelecidas”. Aqui o objetivo é

identificar quais são as possíveis oportunidades de melhoria, com um nível de detalhe maior para que a distribuição seja feita de uma forma mais eficaz.

6) Cartas ou Gráficos de Controle - Segundo o mesmo autor, as cartas de controle são um gráfico para monitorizar como uma métrica se comporta ao longo do tempo, mostrando alterações a partir de um valor esperado, por outras palavras, a principal função desta ferramenta é enviar um sinal quando alguma coisa se modifica. Os padrões formados pelas cartas de controle são a solução da interpretação, identificando se a métrica é estável ou não, assim como se as causas por trás são previstas (dentro do desvio padrão) ou fora (outliers).

7) Diagrama de Dispersão - Para terminar as sete ferramentas, o mesmo autor selecionou o Diagrama de Dispersão que diz ser “um gráfico que exhibe a relação entre duas variáveis, a fim de identificar correlações entre ambas, como causa e efeito”. As informações que se retiram da análise deste diagrama permite-nos que sejam retiradas conclusões no futuro sem que seja necessário dispor de ambas as medidas.

É certo que existem mais ferramentas do que aquelas que foram salientadas que também revelam ter uma grande utilidade para a organização, como por exemplo o Ciclo PDCA. Este, de acordo com Casagrande (nd), “é uma metodologia da área de gestão empresarial que define as quatro principais ações para melhorar processos: Planear, Executar, Verificar e Agir. O objetivo do PDCA é gerar melhorias contínuas de processos e produtos” com o objetivo de resolver possíveis problemas existentes. O ciclo PDCA tem como início a definição de metas e objetivos, posteriormente a definição de métodos para o alcance desses objetivos. De seguida treinam-se os colaboradores com o objetivo de colher os resultados esperados. Por fim verifica-se o alcance ou não dessas metas e são tomadas medidas corretivas, sempre em prol do objetivo final da organização.

Para além disto, num sentido mais visual e esclarecedor, de acordo com Carpinetti (2012), podemos visualizar na seguinte tabela quais as principais finalidades de cada ferramenta da qualidade:

Finalidade	Ferramentas
Identificação e priorização de problemas	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de localização e variância
	Gráfico de Pareto

	Gráfico de tendência, gráfico de controle
	Mapeamento de processo
	Matriz de priorização
	Estratificação
	Diagrama espinha de peixe
	Diagrama de afinidades
	Diagrama de relações
	Relatório das três gerações (passado, presente, futuro)
Elaboração e implementação de soluções	Diagrama árvore
	Diagrama de processo decisório
	5W1H
	5S
Verificação de Resultados	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle

Tabela 1: Ferramentas da qualidade e as suas finalidades

Segundo Sarmiento (2021), a utilização da maior parte destas ferramentas é decidida através de um levantamento de ideias e opiniões dentro do grupo de trabalho conhecido como *brainstorming*. Com o crescente desenvolvimento tecnológico e económico, surgem novas necessidades e novos desafios constantemente e como tal é lógico que para acompanhar a evolução das empresas e organizações é essencial que sejam criadas ferramentas novas que resolvam possíveis problemas que surjam e que analisem as empresas de diferentes prismas e ângulos que talvez ainda não estejam a ser explorados. Tudo está em constante evolução e a procura por melhor qualidade e melhores resultados deverá assim ser contínua.

2.4 – GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

Atualmente, qualquer empresa de qualquer setor deve procurar alcançar uma adequada Gestão da Qualidade Total (GQT) em prol da conquista dos seus objetivos organizacionais. De acordo com Setlik (2021), “são muitos os pontos de processamento até a efetiva entrega de um produto ou serviço ao cliente final”. Ou seja, antes de um serviço ser prestado ao cliente este passa por uma série de intermediários, entre os quais se incluem a encomenda

de materiais, a fabricação dos mesmos, a entrega pelos fornecedores, bem como posteriormente o controle e inspeção dos produtos antes da efetiva apresentação dos mesmos ao cliente. Neste sentido, segundo o Portal Gestão, “a gestão da qualidade total é uma metodologia de gestão que visa a satisfação do cliente e a melhoria contínua” e como tal deverá estar em constante análise e acompanhamento.

Sarmiento (2021) diz que para que este conceito seja eficaz é necessário que haja transparência no fluxo de informações dentro da organização. Para que isto aconteça é fundamental que todos os colaboradores da empresa, sejam eles de que departamento for, estejam a par daquilo que são os objetivos e metas da organização. É natural que algumas metas e objetivos tenham de ser reestruturados de vez em quando se a empresa precisar para garantir que a missão final é concluída com sucesso e, como tal, os colaboradores também devem estar a par de todas essas novas análises e reestruturações que forem realizadas ao longo do tempo. O Portal da Gestão (nd) define ainda “8 princípios básicos” para que se siga a metodologia da Gestão da Qualidade Total, nomeadamente:

- 1) Foco no cliente, ou seja, os bens e serviços devem ser analisados na perspetiva do cliente;
- 2) Envolver os colaboradores na gestão da qualidade total;
- 3) Organizar a estrutura por processos em vez de funções ou departamentos;
- 4) Criar um sistema integrado, onde nenhuma parte da organização seja excluída da GQT;
- 5) Incluir a GQT na estratégia central da organização;
- 6) Melhorar continuamente os processos;
- 7) Basear as decisões em factos;
- 8) Comunicar abertamente as decisões e definir prazos e objetivos.

Por outras palavras, de acordo com Sarmiento (2021), “a gestão pela qualidade total é definida como sendo a gestão de toda a organização, de modo que exceda em todas as dimensões do produto ou do serviço, aquilo que é importante para o consumidor”.

2.4.1 – MÉTODO SIX SIGMA

O método Six Sigma é baseado na filosofia *Lean Management*, que consiste numa abordagem global ao desempenho industrial e aos serviços prestados ao cliente e pretende ajustar os produtos às necessidades dos clientes, apoiando uma constante procura pela melhoria contínua. Segundo Kumar (2023), o termo SIX Sigma “refere-se a uma medida estatística do grau de desvio de um processo relativamente à perfeição. Um processo que funciona em seis sigma tem uma taxa de falha de apenas 0,00034%, o que significa que

praticamente não produz defeitos”. Este é um conjunto de metodologias e ferramentas utilizadas em diversos setores como a indústria transformadora, os cuidados de saúde, as finanças e bem como diversos serviços, com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente, reduzindo os custos e aumentando os lucros. Um dos seus principais objetivos é melhorar os processos empresariais através da redução de defeitos e erros que possam existir, minimizando a variação e aumentando a qualidade e eficiência, o que por sua vez contribuirá para a melhoria da satisfação do consumidor. O objetivo fulcral, segundo Eby, por sua vez é “atingir um nível de qualidade quase perfeito, com apenas 3,4 defeitos por milhão de oportunidades”. Por outro lado, Eby (2022), mostra-nos que existem alguns princípios associados ao SIX Sigma, nomeadamente:

- ✧ A dedicação e esforço contínuo para alcançar resultados de processos estáveis e previsíveis são cruciais para o sucesso dos negócios e das empresas;
- ✧ Os processos de manufatura e negócios têm características que podem ser definidas, medidas, analisadas, aprimoradas e controladas (DMAIC);
- ✧ Alcançar uma melhoria sustentada da qualidade requer comprometimento de toda a organização, incluindo da própria gestão e direção;
- ✧ Todos os processos podem ser definidos e analisados ao detalhe e como tal podem ser melhorados;
- ✧ Uma avaliação dedicada e contínua é essencial para determinar se de facto está tudo a correr como esperado ou não;
- ✧ Eliminar as variações existentes vai contribuir para economizar dinheiro e reduzir defeitos.

As duas principais metodologias do Six Sigma são o DMAIC e o DMADV. Cada uma delas tem o seu próprio conjunto de procedimentos recomendados a serem implementados para a transformação do negócio. De acordo com Kumar (2023), o DMAIC é “um método orientado por dados utilizado para melhorar os produtos ou serviços existentes, com vista a uma maior satisfação do cliente”. É o acrónimo das seguintes cinco fases: D - Definir, M - Medir, A - Analisar, I - Melhorar, C - Controlar. Este, por sua vez, é aplicado no fabrico de um produto ou na prestação de um serviço. Por outro lado, o DMADV “faz parte do processo Design for Six Sigma (DFSS), utilizado para conceber ou reformular diferentes processos de fabrico de produtos ou de prestação de serviços”. As cinco fases do DMADV são: D - Definir, M - Medir, A - Analisar, D - Desenhar, V - Validar. Este é utilizado quando os processos existentes não satisfazem as condições do cliente, mesmo após otimização ou, por sua vez, quando é necessário desenvolver novos métodos.

2.4.2 – DEFINIÇÃO DE ISO E AS SUAS COMPONENTES

As siglas ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Padronização), tal como o nome indica, determinam uma organização que reúne as normas de padronização de produtos e empresas na tentativa de manter e garantir a qualidade dos serviços e produtos dos diversos setores. Neste estudo, considerou-se relevante abordar duas séries de ISO, a 9000 e a 14000. De acordo com SGS Portugal (nd), mesmo que ambas as séries da ISO 9000 e da ISO 14000 tenham focos totalmente diferentes, “existe entre ambas um grande número de elementos comuns e abordagens similares. Se a primeira trata de assegurar a aplicação de ferramentas de gestão com vista à satisfação do cliente e à qualidade dos produtos e/ou serviços que uma empresa oferece aos seus clientes, a segunda procura garantir o cumprimento de requisitos legais e outros, respeito e a proteção do ambiente”. Neste sentido, pode-se afirmar que ambas são essenciais para o bom funcionamento de qualquer empresa e até mesmo para a sua sobrevivência.

✧ ISO Série 9000

As normas ISO 9000 e 9001 são as principais normas relacionadas com o modelo da gestão da qualidade. O site Ifope (nd), salienta que “com base na ISO 9001:2008, o objetivo é conceder um conjunto de condições que, bem implementados, assegurem uma maior fiabilidade na empresa”, e ao mesmo tempo que assegurem que esta é capaz de garantir regularmente produtos e serviços que atendam aquilo que são as necessidades e expectativas dos seus clientes, estando por sua vez “em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis”.

De acordo com Conrado (nd), as normas ISO 9001 são as mais utilizadas em todo o mundo. Esta apresenta um sistema de gestão da qualidade que auxilia o gestor na identificação dos processos que precisam de correção. Por outras palavras, esta apresenta ao gestor soluções para que este consiga simplificar os processos das empresas com o objetivo de alcançar melhores resultados bem como garantir a satisfação dos clientes. Quando uma empresa decide que quer possuir uma certificação ISO, é necessário que a mesma passe por uma série de etapas para garantir que está apta e que a implementação de qualidade será feita de forma correta. Esta certificação contribui para que as empresas e organizações consigam desenvolver e melhorar o seu desempenho, “demonstrando altos níveis de qualidade ao oferecer as suas propostas de contrato”, SGS Portugal (nd). Neste sentido, a certificação ocorre após uma conclusão bem-sucedida de uma auditoria da

norma ISO 9001 e permite à organização: operar com mais eficiência; cumprir requisitos legais; alcançar novos mercados; identificar e solucionar riscos.

✧ **ISO 14000**

No que diz respeito à série 14000 das normas ISO, estas têm como finalidade gerir as responsabilidades ambientais das empresas, com a ISO 14001 a fornecer os requisitos necessários para a implementação de um forte sistema de gestão ambiental. Segundo Sestrem (2022), as normas ISO 14000 permitem que as organizações vão além da conformidade e adotem uma abordagem proativa em relação à gestão ambiental em tudo o que fazem. Segundo Sarmiento (2021), a ISO 14001 especifica os requisitos para um sistema de gestão ambiental (SGA) eficaz, assegurando a responsabilidade socioambiental da organização. Por outras palavras, o objetivo destas normas é reduzir e controlar eventuais danos causados ao meio ambiente, pelas empresas, devido às atividades produtivas, de exploração ou determinadas ações realizadas pelas mesmas. Atualmente, a questão ambiental é cada vez mais relevante em todos aspetos, não só a nível empresarial como também pelos próprios clientes. A crescente importância com a proteção ambiental leva a que os clientes sejam cada vez mais curiosos com os processos das empresas neste âmbito e o não cuidado ou o não respeito pelo meio ambiente pode, atualmente, significar perda de clientes que defendam estes cuidados. É até mesmo considerado por alguns “que a certificação pela ISO 14001 tem um impacto positivo na imagem de uma empresa” SGS Portugal (nd). Sente-se cada vez mais esta preocupação na sociedade, embora ainda haja muito a melhorar a nível geral.

2.4.3 – CONTROLO DA QUALIDADE TOTAL

De acordo com Geremias (2013), o controlo total de qualidade, também conhecido por CTQ, “é uma abordagem de gestão que visa alcançar a excelência na qualidade em todas as áreas de uma organização. É um sistema abrangente que envolve a participação de todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de identificar e resolver problemas de qualidade, reduzir defeitos e maximizar a satisfação do cliente”. Esta abordagem revela ter várias vantagens para as empresas quando aplicada corretamente. Segundo Santos (2022), o controlo da qualidade total é uma “filosofia administrativa que tem como foco a qualidade de todos os envolvidos nos processos da empresa”, ou seja, faz com que toda a empresa faça parte da sua cultura organizacional. Ainda de acordo com esta autora, esta filosofia tem por base quatro pilares essenciais, que devem ser desenvolvidos no sentido decrescente, ou seja, começando no topo das chefias. O topo

das chefias são aqueles que dentro da organização devem ser os primeiros a adotar os princípios do CTQ, tornando-se dessa forma um exemplo e uma referência para a restante cadeia hierárquica e para todos os colaboradores. No controlo da qualidade total o objetivo é melhorar a qualidade do produto e do processo. Assim, os pilares que Santos (2022) considerou relevantes nesta estratégia são os seguintes:

- ✧ Qualidade: o principal foco é a qualidade, quer do produto, quer do atendimento, quer do ambiente, ou seja, de todo o processo;
- ✧ Respeito: é essencial entender como cada processo funciona, bem como os fatores humanos que estão por trás de cada um dos processos. Portanto, há que respeitar o processo e os profissionais;
- ✧ Participação: para que haja um controlo de qualidade total é essencial que todos os envolvidos nos processos participem ativamente e procurem a qualidade;
- ✧ Confiança: um dos principais objetivos do controlo de qualidade total é, para além da procura da excelência em tudo o que a empresa faz, conseguir conquistar a confiança do cliente e dos colaboradores.

2.5 – CONCLUSÃO

É certo que qualquer organização que se dedique à gestão da qualidade de forma adequada e empenhada tem um trunfo na manga para que se destaque no mercado, junto dos concorrentes que são cada vez mais e apresentam maior eficiência. A gestão da qualidade é um fator essencial em todas as empresas e há que educar e ensinar todos os colaboradores a pensarem como um todo em prol do sucesso dos seus produtos e serviços para que sejam entregues ao cliente nas melhores condições de qualidade possível. Por outro lado, a procura de uma adequada gestão da qualidade total é uma metodologia que procura a satisfação do cliente bem como a melhoria contínua, sendo algo que todas as organizações deveriam de compreender e aplicar. Qualidade é poder e, neste sentido, é correto dizer que qualquer organização que se preze fará todos os possíveis para atingir o seu ponto máximo de qualidade. Por outro lado, surge também o conceito de controlo total da qualidade que visa envolver toda a organização no processo de qualidade para que os objetivos neste âmbito sejam alcançados e até mesmo superados. É importante que sejam feitos controlos e análises periódicas para que sejam detetados possíveis erros de produção ou de erros de realização e desta forma estudar quais as melhores ferramentas e métodos para corrigir estes problemas. A qualidade é a chave do sucesso, quando bem gerida e controlada.

CAPÍTULO 3: GESTÃO DA QUALIDADE NA HOTELARIA

3.1 – INTRODUÇÃO

Tal como em todos os outros setores, também no setor do turismo a qualidade surge-nos como uma das principais preocupações. No ramo da hotelaria isso não é diferente. A realidade é que qualquer estabelecimento hoteleiro que deseje vingar nesta área e prestar o melhor serviço possível ao seu cliente, deve ter um enorme foco na qualidade em tudo aquilo que apresenta e dispõe aos seus hóspedes. Com o aumento do turismo e de turistas a nível mundial, gera-se a necessidade de se ser cada vez mais eficaz e atento aquilo que são as necessidades destes para que, dentro dos possíveis de cada hotel, nada lhes falte. Ano após ano surgem novos estabelecimentos hoteleiros e, neste sentido, há cada vez mais competitividade direta neste setor. Por outro lado, num momento de recuperação económica pós-Covid-19, este setor depara-se com muitos desafios em vários aspetos, desde a cada vez maior rotatividade a nível de funcionários que torna ainda mais difícil garantir serviços de qualidade máxima, as despesas internas são também cada vez mais elevadas o que por sua vez obriga a que os próprios estabelecimentos hoteleiros também aumentem o preço final do cliente. Um cliente quando se predispõe a aceitar preços mais elevados, vai por sua vez tornar-se cada vez mais exigente e vai querer ter os serviços com a melhor qualidade possível. Neste sentido, o cliente que já era exigente, tornou-se ainda mais exigente e com expectativas ainda mais elevadas porque está a pagar mais do que aquilo que pagava anteriormente. Desta forma, cabe aos hotéis entregar o melhor serviço possível para que o cliente sinta que há qualidade no preço que está a pagar.

3.2 – A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NA HOTELARIA

A qualidade é atualmente um fator que merece toda a atenção e dedicação por parte dos gestores hoteleiros e estes devem de analisar detalhadamente todos os departamentos

que o seu hotel dispõe para garantir de que todos eles estejam a funcionar da melhor forma possível. Nos dias de hoje a procura é enorme, o que faz com que haja mais investimento na criação de novas infraestruturas e, neste sentido, juntando a todas aquelas que já existiam e que se têm vindo a estabelecer ao longo dos anos, a oferta é igualmente enorme. Por outro lado, os turistas são cada vez mais cultos e mais viajados. Já conhecem muitos lugares diferentes e já vêm muitas vezes com expectativas, sendo que aqui o papel do hotel é tentar alcançar estas mesmas expectativas e se possível superá-las. Neste sentido, Elisabete Marques (Insignare) diz-nos que “a qualidade na prestação de serviços em hotelaria deve ser entendida como um aspeto determinante, uma vez que representa o fator de diferenciação entre a cada vez maior diversidade de oferta numa determinada área geográfica”. Cabe aos gestores dos estabelecimentos hoteleiros defender a gestão da qualidade nas suas unidades onde tudo é cada vez mais imprevisível. Um simples pormenor pode arruinar qualquer experiência, dependendo se o hóspede é ou não mais exigente. A qualidade é medida por cada pessoa “tendo por base critérios subjetivos, considerando a exigência e as expectativas de cada cliente” e no final da estadia o que se espera alcançar será sempre a sua satisfação total, Marques (Insignare).

3.2.1 – ATENDIMENTO NA HOTELARIA

O atendimento ao cliente é um dos fatores mais importantes e que vai fazer com que a experiência do cliente seja a melhor ou a pior. O objetivo de qualquer estabelecimento hoteleiro é prestar um serviço de qualidade, em todos os aspetos, sendo capaz de responder a qualquer imprevisto que surja em prol da satisfação total do cliente. É certo que por vezes não é possível corresponder aquilo que são as expectativas dos clientes, sendo que atualmente estes até se revelam mais exigentes do que aquilo que eram antes, mas há que tentar superar sempre os obstáculos porque no fim de contas o que importa é a experiência que o cliente leva. Segundo Marques (Insignare), “a qualidade deve estar presente em todos os serviços, em todos os momentos em que existe contacto com o cliente, quer seja presencial, telefónico ou via e-mail, com ênfase para os mínimos detalhes que podem fazer a diferença”.

Na hotelaria, podemos identificar alguns fatores chave que mudam qualquer experiência e, por essa mesma razão, são essenciais na gestão da qualidade. De acordo com Eliza Sadler (2021), existem diversas maneiras de melhorar a performance de um Hotel que podem ser aplicadas em qualquer estabelecimento com o objetivo de entregar ao cliente um serviço de excelência e, neste sentido, a mesma enumera 6 pontos que considera fulcrais na gestão de qualquer hotel quando o tema é a Gestão da Qualidade.

- ✓ Transformar o atendimento ao cliente num processo coletivo - Neste ponto, a autora expôs uma situação que ocorre com frequência no mundo da hotelaria que consiste num momento em que o cliente aborda um colaborador do hotel com um problema e o mesmo lhe responde algo como “desculpe, mas esse não é o meu trabalho”. Neste panorama o cliente, para além de dececionado, sente que não é importante pois não lhe foi oferecida ajuda, continuando este com o mesmo problema. Neste sentido, é essencial que os departamentos de direção consigam garantir que todos os departamentos trabalhem em conjunto em prol da satisfação do cliente e da resolução de possíveis problemas que lhes possam surgir durante as suas estadias.
- ✓ Garantir que as equipas recebem formações regulares - Nos dias de hoje e cada vez mais deparamo-nos com uma enorme rotatividade no mundo da hotelaria. Neste sentido, pode ser por vezes complicado fazer com que os novos colaboradores que entram nesta área tenham a formação necessária para cumprir as suas funções. Por outro lado, tendo em conta que a concorrência é enorme na hotelaria, é necessário que se acompanhe a evolução e por vezes há que se inserir inovações. Assim, é muito importante que as equipas, quer sejam recém-chegadas quer já trabalhem na área há muitos anos, tenham formações com alguma regularidade para criarem desta forma as aptidões necessárias para cumprir as suas tarefas e entregar ao cliente um atendimento de excelência. Apostar nas formações é dar ferramentas e qualificar as equipas para que estas respondam a qualquer imprevisto que possa surgir da melhor forma possível, mantendo-os motivados e empenhados no seu trabalho.
- ✓ Adotar tecnologias para garantir a qualidade de atendimento na hotelaria - Como se sabe e, segundo Sarmiento (2021), a tecnologia tornou-se parte dominante na nossa sociedade e tem o poder de ditar como vivemos e como gerimos nossos negócios, sendo um fator cada vez mais valorizado pelos turistas atualmente. Na hotelaria, a tecnologia já é utilizada para facilitar muitos processos operacionais como a comunicação com os clientes em longa distância, personalização de atendimento, entre outras coisas. Por outro lado, a hotelaria já acompanha também várias tendências como o controlo de chaves de acesso ao quarto via telemóvel, acionar a climatização diretamente na tv do quarto, a personalização da estadia do cliente dando-lhe as boas-vindas no ecrã televisivo do quarto, ter um WiFi de qualidade, entre outras coisas. Esta para além de ser muito valorizada pela maioria dos hóspedes atualmente, tornou-se imprescindível em vários aspetos.
- ✓ Manter a equipa a par das novidades - Neste ponto, Sadler (2021) defende que uma das melhores maneiras de garantir a satisfação do cliente é fazer com que todos

os integrantes da equipa estejam sempre por dentro das novidades do hotel. Isto serve para tudo, como por exemplo, na mudança de horários, na mudança ou acrescento de serviços, na implementação de novidades para benefício do cliente, entre outras coisas. Tal pode ser conseguido de várias maneiras como em passagem de informação eficaz ou até mesmo através de demonstrações. O objetivo final é sempre garantir que toda a equipa está ciente das novidades para que o serviço final possa ser entregue ao cliente de forma eficaz e clara.

- ✓ Definir o que é atendimento ao cliente - A qualidade de um atendimento direto ao cliente é essencial em qualquer negócio. No caso da hotelaria, o impacto do atendimento é enorme desde o momento do check-in, no serviço de pequeno-almoço, no esclarecimento de dúvidas ou nas sugestões dadas pelos colaboradores, na resolução eventuais problemas que possam surgir durante a estadia, até ao momento do check-out. É necessário que a comunicação seja trabalhada previamente para que seja o mais clara, cordial e eficaz possível. Em geral, todas as equipas devem estar cientes do que é a qualidade de atendimento na hotelaria e um simples sorriso pode ajudar perante o cliente.
- ✓ Promover a empatia e a paciência - Por último, a autora destaca que um mau atendimento começa quando colaboradores de uma determinada equipa não dão importância a determinada questão do cliente, o que é um erro crasso. É muito importante que as equipas mostrem ao cliente a sensação de “empatia e paciência em todo e qualquer atendimento”, contudo, o mesmo não quer dizer que se diga sim a qualquer pedido do cliente. A autora defende que ajudar a equipa a praticar a paciência vai influenciar positivamente a qualidade do serviço que vai ser prestado ao cliente durante a sua estadia.

3.2.2 – GESTÃO DA QUALIDADE POR DEPARTAMENTO HOTELEIRO

Um estabelecimento hoteleiro é composto por inúmeros departamentos e, entre eles, uns envolvem mais o contacto direto com o cliente do que outros, embora no conjunto todos eles sejam extremamente relevantes para o sucesso da organização. Segundo Hollander (2022), qualquer funcionário de um hotel, seja qual for o seu departamento, deve possuir determinadas características essenciais para o cumprimento correto das suas funções, nomeadamente: “resolução de problemas, atendimento ao cliente, uso eficaz da tecnologia e gestão do tempo, entre outros”. Daqueles que envolvem maior contacto com o hóspede, podemos destacar os seguintes:

- **Departamento de Recepção** - O departamento da recepção é aquele que está responsável pelos procedimentos de check-in e check-out. Dependendo do tipo de hotel, são estes colaboradores que normalmente estão responsáveis pela primeira abordagem ao hóspede. Para além disso, é à recepção que os clientes comunicam algo que não esteja conforme aquilo que estes esperavam e pretendiam a fim de se resolver o problema. Na recepção, por serem a primeira coisa com que o hóspede interage bem como a última, a atitude deve ser acolhedora, sorridente e extremamente prestável, o cliente tem de estar sempre em primeiro plano e é aquele a quem se tem que agradar, obviamente que com um sentido lógico e não de forma exagerada. O departamento de reservas também está muitas vezes ligado à recepção, mas elaboram um trabalho mais resguardado de atendimento telefónico e resposta a e-mails de forma a auxiliar os clientes com questões que estes tenham ou a realizar reservas diretamente por estas mesmas vias. É também, normalmente, o departamento de reservas, que está inserido na recepção, que tem a responsabilidade de auxiliar os hóspedes via e-mail ou telefone quando estes têm alguma dúvida ou pedido referente a futuras estadias, como por exemplo o intuito da sua viagem ser uma celebração de aniversário ou lua-de-mel, ou a estadias que já tenham terminado como por exemplo auxiliar com algum pertence do cliente que tenha sido esquecido no hotel.

- **Departamento de Alimentos e Bebidas** - No departamento de F&B tudo tem de estar em conformidade pois este é um departamento com enorme potencial dentro de um hotel. Há que ter um menu apelativo e atrativo, que desperte interesse junto dos hóspedes. Numa primeira análise temos o fator pequeno-almoço que é um ponto fulcral de qualquer estadia. Quando um hóspede acorda e se dirige ao pequeno-almoço, este tem muita variedade, deve cheirar bem e ter um espaço agradável, pois desta forma a probabilidade de o hóspede ter uma boa experiência ao acordar é maior. Por outro lado, o restaurante. Se este for um espaço com detalhe, bem decorado, que sirva pratos locais confeccionados diretamente pelo cozinheiro do hotel, é uma mais-valia para o estabelecimento pois são vários os hóspedes que optam por ficar dentro do hotel e assim o lucro diário também se torna maior. Numa última análise, como tudo está a evoluir pelo mundo, também no F&B existem tendências às quais devem ser dadas muita atenção. Há cada vez mais a preocupação com a saúde e com o bem-estar e, neste sentido, surgem as tendências de vegetariananos, *glúten free*, vegan bem como estilo de vida com frutas variadas e alimentos mais saudáveis e, desta forma, é essencial que haja opções disponíveis para quem tem estas preferências para que uma vez mais se contribua para uma estadia diferenciada e única para o hóspede.

- **Housekeeping** - Este é outro departamento considerado essencial para qualquer estabelecimento hoteleiro. O departamento de housekeeping é aquele que assume a responsabilidade no âmbito da limpeza, da organização e da correta disposição daquilo que são áreas comuns do hotel bem como, obviamente, dos quartos do hotel. O quarto é um dos pontos mais importantes em qualquer estadia. Tendo em conta que é dentro dos quartos que os hóspedes passam mais tempo, os mesmos conseguem avaliar tudo ao mínimo pormenor. Os quartos devem seguir padrões de qualidade ao pormenor, bem como possuir certas e determinadas características que o hóspede no seu geral valoriza bastante tais como roupas e ambiente visivelmente bem limpos, cortinados arranjados, um cheiro delicado e bem perfumado, uma água de cortesia, tomadas elétricas próximas da cama, luzes de leitura, televisões grandes, entre outros. Relativamente às áreas comuns, também estas têm que estar impecavelmente limpas e bem perfumadas, arrumadas e organizadas de forma a transmitir uma ideia de cuidado e, por sua vez, de qualidade.
- **Manutenção** - O departamento da manutenção é um departamento que não está tão diretamente ligado ao hóspede, mas que trabalha diariamente em prol da melhoria do serviço prestado. Quando um cliente reclama, por exemplo, de uma fuga de água, de um comando de televisão que já não tem pilhas, de um ar condicionado barulhento que não funciona de forma adequada, ou de um minibar que não refresca de forma correta, cabe ao departamento de manutenção solucionar os problemas de forma rápida e eficaz, para que a estadia do hóspede prossiga da melhor forma possível. Quando lidamos com equipamentos elétricos, é normal que avarias aconteçam e que sejam necessárias intervenções, contudo, quando um cliente recebe esses serviços menos positivos é normal que o mesmo questione a qualidade que está a ser prestada. Para colmatar estes imprevistos, cabe ao hotel gerir este departamento de forma a criar procedimentos de controle para que sejam identificados os problemas de forma mais eficaz e resolvidos ainda antes da chegada do hóspede. É essencial que o departamento de manutenção seja direcionado para um processo preventivo, em vez de unicamente corretivo.
- **Segurança** - Também a segurança é um fator essencial em qualquer empresa atualmente. Na hotelaria, a segurança abrange várias perspetivas, desde a segurança dos hóspedes, a segurança do edifício e mesmo a segurança dos trabalhadores. Segundo Marcondes (sd), “a atuação da segurança hoteleira deve ser ampla, deve estar voltado não somente para os espaços internos, mas para os aspetos externos ao hotel”. A segurança vai desde um espaço seguro para os hóspedes e trabalhadores,

um sistema de evacuação bem organizado e estudado no caso de emergências, equipamentos funcionais que alertem situações irregulares ou anormais, entre outros. Por outro lado, numa era cada vez mais desenvolvida tecnologicamente também a segurança das plataformas digitais que servem de apoio à realização dos procedimentos e processos hoteleiros é fundamental para evitar fuga de informação privada e alteração da mesma. É essencial ter um sistema informático capaz e completo para evitar penetrações de hackers ou vírus que comprometam a segurança do hotel e dos seus hóspedes, bem como um apoio técnico para auxiliar no caso de o sistema informático ter sido efetivamente comprometido.

Para além destes departamentos apresentados, sobram aqueles que não estão tão ligados ao contacto direto com o hóspede, mas que são igualmente importantes na gestão da qualidade hoteleira. Salienta-se o departamento de direção do próprio hotel, que deve acompanhar dia a dia todos os outros departamentos e fazer um levantamento diário de tudo aquilo que é considerado relevante salientar dentro de cada departamento. É a direção que tem de ter a responsabilidade de acompanhar os departamentos de perto para garantir que estes entregam ao cliente serviços sempre com a melhor qualidade possível. Por vezes, quando os departamentos de serviço não conseguem dar uma resposta adequada ao cliente ou resolver determinada situação, é à direção que os mesmos recorrem pois são eles que têm a liberdade e poder de dar uma decisão final acima de qualquer outro departamento.

Por outro lado, temos os departamentos de marketing e comercial, o departamento de gestão de eventos, o departamento de recursos humanos, o departamento financeiro, bem como o departamento contabilístico, que estão mais afastados do contacto direto com o público, mas que possuem uma enorme responsabilidade para com o hotel no cumprimento dos seus objetivos. Segundo Sarmiento (2021), os departamentos do hotel devem trabalhar em conjunto. Transparência e comunicação são fundamentais para a gestão eficaz de um hotel. Cada departamento deve trabalhar para apoiar os outros na entrega da melhor experiência possível ao hóspede.

Quando todos os departamentos do hotel trabalham juntos e em conformidade com aquilo que é o seu planeamento, a probabilidade de alcançar melhor qualidade e de prestar melhores serviços ao cliente é sempre maior e este é o objetivo que deverá estar sempre em análise e em primeiro lugar.

3.3 – DISTINÇÃO ENTRE TIPOS DE HÓSPEDES

Com a constante evolução do turismo aliada à cada vez maior evolução do mundo tecnológico, aquilo que era o modelo normal de turista deixou de o ser. São vários atualmente os hóspedes que se diferenciam por terem preferências, hábitos e rotinas diferentes. Para Isis Darios (2020), quando já se estudou e já se conhece a que público-alvo a nossa oferta encaixa, “fica mais fácil criar estratégias de preço, experiência personalizada ao hóspede e as mensagens certas de marketing”. Como tal, foi considerado relevante distinguir os tipos de hóspedes para que se compreenda que o serviço prestado deve ser cada vez mais diferenciado e personalizado para agradar a um maior número de clientes. Neste sentido, de acordo com a mesma autora, os tipos de hóspedes podem ser distinguidos com as seguintes denominações:

1) O turista *Eco-friendly* - o turista *Eco-friendly* é considerado muito consciente da “pegada de carbono gerada pela sua viagem e querem fazer o possível para minimizar o impacto”. Estes valorizam energia, produtos e embalagens provenientes de fontes renováveis, a redução da utilização de energia e procuram estabelecimentos com consciência e boas políticas sustentáveis. Este tipo de hóspede tem surgido cada vez mais vezes e em maior peso, o que revela que é importante que os departamentos de gestão dos hotéis tenham isto em conta.

2) O turista da Geração Z - o turista da Geração Z prefere opções de hospedagem com valores acessíveis como pequenos hotéis, mas ao mesmo tempo valorizam fatores extra como um rápido WiFi através do qual partilham as suas viagens nas redes sociais, inovações tecnológicas, bonitos designs e espaços acolhedores. Gostam de estar próximos do centro da cidade e de ter facilidade de transportes nas redondezas.

3) O nómada digital - o turista que é considerado nómada digital é aquele que pode estar ligado ao seu emprego através de qualquer parte do mundo, sendo que a única coisa de que precisa é do seu equipamento tecnológico e de uma forte e estável rede de WiFi, para que consiga prosseguir com o seu trabalho com a melhor qualidade possível. Segundo a autora, os nómadas digitais “são muito focados na comunidade” e apreciam estar rodeados de outras pessoas com personalidades similares num “espaço acolhedor” que lhes transmita “a sensação de lar”.

4) O turista em férias - o turista em férias é aquele que viaja uma ou duas vezes por ano, dependendo das suas poupanças e da política de férias da sua empresa. (Sarmiento, 2021). Normalmente este hóspede raramente viaja sozinho e possui “um bom orçamento” para as suas viagens. Gostam de visitar todos os recantos principais do local, tentando

aproveitar a experiência ao máximo. Aqui é relevante que os trabalhadores, maioritariamente da área da receção consigam preparar opções de atividades e locais imperdíveis de se visitar para entregar e propor aos seus clientes.

5) O turista de negócios - este é o turista que viaja em prol da resolução de assuntos relacionados com trabalho. Para eles o preço não é tão relevante, mas gostam de ter um hotel calmo e sossegado para que consigam descansar, bem como serviços eficazes. Para estes hóspedes a qualidade é um fator relevante nas suas estadias. Associado a este tipo de turista surge muitas vezes o conceito de *bleisure*, que consiste em juntar o negócio ao lazer.

6) O turista em família - o turista que viaja em família normalmente “têm necessidades um pouco diferentes dos outros tipos de hóspedes”. Por norma têm “um plano bem definido das suas atividades”, mas aceitam sempre sugestões de quem já conhece a área. Estes têm tendência a escolher hotéis familiares, pois muitas vezes possuem acomodações maiores e áreas comuns próprias para crianças, o que vai facilitar toda a estadia. Aqui são valorizados hotéis que têm instalações como piscina, espaços lúdicos para crianças e ginásio.

7) O turista *Baby Boomer* - o turista *baby boomer* aprecia tudo o que é realmente local. Apreciam atividades turísticas típicas e tours guiadas. Por outro lado, consideram a acessibilidade um fator importante. Nos hotéis procuram essencialmente conforto nos quartos, uma boa temperatura e bom restaurante com pratos locais. Para estes hóspedes é considerado também relevantes funcionários prestáveis que lhes dediquem alguma atenção e lhes expliquem quais os melhores locais a visitar e os melhores restaurantes locais.

8) O turista mochileiro - este turista é aquele que viaja de mochila. Este tipo de turista é sensível aos preços, preferindo baixos, seja no alojamento, na restauração, ou em qualquer serviço prestado. O seu principal interesse é “conhecer o seu destino como um morador local”, desde as comidas mais típicas em restaurantes não turísticos, até visitas a bairros locais. São turistas que não dão tanta importância à segmentação hoteleira e por sua vez a qualidade entregue de serviço não é a principal prioridade.

9) O turista de luxo - O turista de luxo é o que tem as maiores expectativas e o que está disposto a gastar mais dinheiro em prol de “experiências memoráveis”. Este turista espera que o serviço oferecido seja impecável a todos os níveis, desde as instalações até ao restaurante, prestando muita atenção ao detalhe. É um dos turistas mais difíceis de surpreender pois já têm grandes expectativas. A qualidade hoteleira para estes hóspedes

é essencial e tem de ser a melhor possível, pois caso contrário é um hóspede que tem maior tendência a reclamar e não é tão tolerante ao erro.

10) O turista que procura o bem-estar – este turista viaja para melhorar a sua saúde. Dependendo do estilo de bem-estar que procuram, estes “esperam que suas opções de alimentação e atividades estejam alinhadas às suas metas de saúde”, não só física, mas também mental. Gostam de hotéis calmos, com quartos confortáveis e com temperaturas adequadas, dando valor a qualquer ajuda por parte dos funcionários.

Estes são os 10 tipos de hóspedes apontados por Darios (2020). Contudo, tal como já foi dito anteriormente, é lógico que com a evolução turística que se tem sentido, com o aumento da utilização das redes sociais, com o aumento da divulgação por parte dos turistas nas plataformas online dos locais que visitam bem como no aumento do pensamento de querer conhecer e de querer viajar, surgem constantemente novas necessidades e por sua vez novas tendências. Um outro exemplo de tendência são hotéis *Pet-friendly*. São cada vez mais os turistas que optam por procurar hotéis que tenham uma boa política de *Pet-friendly* no sentido de poderem viajar com os seus animais de estimação, sem que fiquem preocupados e para que estes os possam acompanhar em todos os momentos da viagem. Já são vários os hotéis que adotaram este serviço. Posto isto, cabe ao estabelecimento hoteleiro fazer uma análise detalhada daquilo que são os tipos de turistas que mais frequentam o seu hotel com o intuito de estarem preparados para oferecer serviços de acordo com as necessidades e expectativas desses mesmos hóspedes. Quanto melhor e mais completa for esta análise, melhores serão os serviços prestados ao cliente que por sua vez se refletem numa melhor perceção de qualidade do alojamento.

3.3.1 – FATORES MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES

A qualidade dos serviços na hotelaria é fundamental para o sucesso da organização e, neste sentido, é essencial que haja uma noção de quais são os serviços mais valorizados pelos hóspedes com o intuito de os melhorar dia para dia para que a experiência do cliente seja cada vez melhor. Um turista quando está a reservar um hotel, normalmente realiza uma pesquisa simples acerca do mesmo onde pode ter acesso a todas as facilidades de que o hotel lhe dispõe, incluindo quase sempre uma galeria onde estão expostas inúmeras fotografias do mesmo. Nomeadamente fotografias dos quartos, das disposições do pequeno-almoço com aquilo que o mesmo poderá encontrar, de algumas refeições que estarão no menu do restaurante do hotel, do *hall* de entrada, da receção, de zonas comuns

de que o hotel disponha como piscina, sauna, ginásio, entre outras. Contudo, por vezes algumas fotografias são demasiado trabalhadas e criam uma expectativa ao cliente daquilo que este poderá encontrar, o que algumas vezes pode levar a um desapontamento do mesmo em vários aspetos como por exemplo a dimensão do quarto não ser igual à que tinha percecionado, não existir um menu de restaurante com os pratos que estavam expostos na galeria, o chão aparentemente ser de madeira, mas na realidade é carpete, entre outros.

É certo que as preferências diferem de pessoa para pessoa, consoante o gosto e as necessidades de cada um mas, na realidade, há diversos pormenores que os hóspedes no seu geral valorizam muito durante as suas estadias. Desta forma, a HospedIn (nd) salienta 6 fatores que são considerados relevantes e apreciados pelos hóspedes durante as suas estadias.

- ✓ Variedade no minibar do quarto - O mini frigorífico do quarto é um extra muito valorizado por diversos hóspedes pelo simples facto de ser algo prático. É fácil voltar ao quarto do hotel e ter de forma direta e rápida uma garrafa de água, um sumo ou um chocolate à disposição sem que seja necessário voltar a sair do quarto ou solicitar o serviço de quarto. Um minibar variado é cada vez mais valorizado pelos hóspedes hoje nos dias de hoje.
- ✓ Uma casa de banho com extras - Na casa de banho o hóspede já espera encontrar um chuveiro com boa pressão, boa temperatura de água, limpeza impecável e toalhas limpas. Contudo, tudo o que for extra para usufruto do cliente é sempre muito valorizado. Aqui podem incluir-se artigos de higiene pessoal como escova de dentes, cotonetes, chinelos, shampoo, amaciador, creme corporal, lâmina de barbear, bem como um secador que é considerado por muitos essenciais. Uma casa de banho espaçosa e bem arejada é por muitos hóspedes considerada um fator fulcral na escolha de um hotel. Atualmente já muitos preferem espaço de duche em vez de banheira.
- ✓ *Early check-in e late check-out* - Poder chegar ao hotel antes do horário do check-in e conseguir um *early check-in*, assim como poder libertar o quarto depois do horário normal do *check-out* sem que haja quaisquer custos associados são opções de serviço muito valorizadas pelo hóspede. Obviamente que estas condições dependem sempre da disponibilidade do estabelecimento hoteleiro no momento, se estiver cheio pode ser mais complicado conseguir ter esta flexibilidade, contudo, é de facto um fator muito reconhecido pelos hóspedes e apreciado.

- ✓ Quarto climatizado - Este é um fator extremamente importante para os hóspedes. O facto de ter um quarto muito quente ou muito frio, pode levar a que o conforto do cliente não seja o melhor e isso pode estragar qualquer estadia. Estar num local com a temperatura agradável é essencial para uma boa experiência, quer seja no quarto, no restaurante ou mesmo até na piscina do hotel no caso da temperatura da água.
- ✓ Medidas sustentáveis - A proteção do meio ambiente é outro fator que os hóspedes valorizam cada vez mais. Adotar estratégias sustentáveis no hotel é cada vez mais importante e, neste sentido, podem ser tomadas medidas como, por exemplo, ações de reutilização de toalhas, instalação de sensores de iluminação, o incentivo à separação do lixo orgânico e reciclável, a redução de embalagens plásticas e aposta em embalagens de papel ou cartão sempre que possível, o cuidado também com o desperdício de comida e ainda a possível aposta em energias renováveis como a possível utilização de painéis solares que suportem parte da energia utilizada no hotel, entre outros.
- ✓ Serviço WiFi eficaz - Numa altura em que estamos rodeados de novas tecnologias e submersos no mundo digital, é cada vez mais frequente que os hóspedes desejem um serviço WiFi que seja rápido, forte e seguro. Com o aumento da utilização das redes sociais, surgiu também a necessidade de nos mantermos conectados às mesmas constantemente e, como tal, este tornou-se quase que uma obrigação em qualquer estabelecimento hoteleiro.

Para além dos serviços básicos, cabe ao Hotel estar informado sobre novas tendências que possam surgir para que seja capaz de as explorar e, em simultâneo, de se destacar perante a concorrência. Numa época em que o digital está tão presente na sociedade, são cada vez mais os hotéis que apostam neste fator como meio de diferenciação. São várias as tendências que surgem neste âmbito como, por exemplo, a porta do quarto abrir diretamente com o telemóvel do cliente, a climatização ser ligada através do equipamento televisivo do quarto, as televisões terem acesso a streaming e a plataformas como a *Netflix* ou *HBO* de forma a que os clientes possam aceder às suas contas e ver as suas séries e filmes preferidos, tours pelo hotel através de realidade virtual, aparelhos de selfie que permite aos clientes tirar uma fotografia e imprimir-la no mesmo momento, códigos de *QR Code* que podem ser utilizados para leitura das informações referentes ao hotel bem como até mesmo o próprio menu do restaurante, entre outras tendências. Qualquer empresa deve procurar melhorar os seus serviços e avaliar a frequência com que os mesmos são utilizados pelos hóspedes, se tiverem boa aceitação e utilização devem ser mantidos, casos contrários podem ser substituídos por novos serviços de forma a dar ao cliente algo

que este possa utilizar mais. Para facilitar este processo, é importante que haja uma procura de feedback por parte do hotel. De acordo com o site Milestones (nd), o *feedback* “irá transmitir a experiência do hóspede” e, neste ponto, são identificados problemas, sucessos e melhorias a fazer. O objetivo dos hotéis é garantir aos seus hóspedes um serviço de qualidade, com conforto, providenciando uma boa experiência. Como resultado, boas experiências originam clientes satisfeitos e contribuem para a fidelização de hóspedes. No que diz respeito aos feedback e opiniões dos hóspedes, é essencial para qualquer gestor que valorize não só os positivos como também os negativos pois é muitas vezes através de opiniões menos boas que os erros são detetados e por sua vez são corrigidos, na medida em que apresentam perspectivas e apontam potenciais pontos a melhorar no futuro, sempre em prol da satisfação do cliente.

3.4 – IMPACTO DO COVID-19 NA HOTELARIA

A chegada da pandemia do Covid-19 trouxe-nos um enorme desafio humanitário e com ele uma enorme crise económica mundial. Trouxe-nos a incerteza sobre tudo o que sabíamos até aquele ponto. Trouxe-nos uma obrigatoriedade de adaptação àquilo que foram as normas de segurança estipuladas e adotadas durante meses a fio por todo o mundo. O ser humano foi colocado numa situação de isolamento e o mundo parou. Segundo Sousa & Joukes (2022), que citaram o INE (2021a), “o ano de 2020, até por contraste com os anos anteriores, foi desastroso para o setor hoteleiro. Em Portugal, a hotelaria apresentou nesse ano um decréscimo de 64,5% nas dormidas e chegou aos 70,4%, se excluirmos os meses anteriores, janeiro e fevereiro, ao aparecimento da Covid-19 no país”. Foi logicamente necessária a intervenção dos governos por todo o mundo para encontrarem uma forma de impedir e diminuir a propagação do vírus de forma a proteger as populações, criando medidas obrigatórias de segurança e fornecendo os cuidados de saúde adequados às mesmas. Ao mesmo tempo, era necessário proteger ao máximo a economia e as instituições, quer públicas quer privadas, para evitar danos maiores do que aqueles que se chegaram a verificar.

No setor do turismo, houve muitos funcionários que, ao verem a sua vida em *stand by* optaram por mudar de setor, outros imigraram e, desta forma, a hotelaria perdeu muita mão de obra qualificada. Muitos dos que foram embora já não voltaram. De facto, a indústria do turismo foi uma das mais afetadas pela pandemia de Covid-19. Os confinamentos durante dois anos impostos pelos governos dos países e recomendados pela Organização Mundial de Saúde (OMS), conduziram ao encerramento de hotéis, suspensão de cruzeiros e voos,

descreve Sarmiento (2021). O turismo, sendo um setor que exige que haja deslocamentos de pessoas para que possa funcionar, foi conseqüentemente um dos setores económicos mais afetados. Após a fase de confinamentos, tudo começou a funcionar muito lentamente. No entanto, perderam-se muitos trabalhadores qualificados que agora não pensam em voltar ao mundo do turismo e ao setor hoteleiro. A pandemia do Covid-19 levou muitos hotéis a realizar cortes nas suas equipas, o que acabou por influenciar negativamente em muitos casos a qualidade da prestação do serviço hoteleiro que agora se está a revelar difícil de recuperar. Neste momento, e numa fase em que já se recuperaram preços médios e taxas de ocupação, é essencial que o foco volte a ser a adequada gestão da qualidade hoteleira que é oferecida ao cliente desde o início da sua estadia até ao momento em que esta termina.

3.4.1 – INFLUÊNCIA DO COVID-19 NOS HÓSPEDES

Numa outra perspetiva, a pandemia trouxe-nos uma ideia de que nada é definitivo e que o mundo como o conhecemos atualmente pode mudar a qualquer momento. O mundo parou da noite para o dia e fomos obrigados a adaptar-nos. Inicialmente, logo após a pandemia, num momento em que os hotéis puderam recomeçar as suas atividades e a receber turistas, uma das principais preocupações que se sentiram foi a limpeza geral do hotel. A limpeza do quarto, as roupas do quarto, a limpeza das áreas comuns, surgiu até mesmo preocupações relacionadas com a confeção das comidas no interior das cozinhas. Um simples gel desinfetante tornou-se essencial em várias zonas dos hotéis e a ausência do mesmo nalguma zona que fosse, pelo hóspede, considerada uma zona em que seria necessário gel desinfetante já era pretexto de reclamação por parte do mesmo. A limpeza foi de facto uma das principais preocupações que permaneceram na ideia dos hóspedes até aos dias de hoje, mas não foi a única. Na sociedade em geral notou-se que as pessoas ganharam novos hábitos que acabaram por se refletir nas suas ações em geral e isso também no próprio turismo em si. Numa outra perspetiva, pode dizer-se que a pandemia nos levou a uma nova gestão pessoal para definir o que realmente são as prioridades de cada um. Para uns seria a família, para outros o conforto de casa e, para outros, até locais de viagens diferentes daquilo que eram os seus locais habituais. Lopes (2022) disse mesmo que “com a pandemia, os turistas também ganharam novos hábitos: a preferência por destinos mais calmos e envolvidos na natureza deu lugar à anterior primazia por grandes aglomerados populacionais. Apesar de continuar a ser a cidade que recebe mais turistas, Lisboa já não é a região onde abrem mais hotéis”.

O mundo mudou e os hábitos e pensamentos mudaram com ele. É necessário que os estabelecimentos hoteleiros e os seus gestores estejam atentos a estas mudanças para que saibam como agir prontamente em prol de uma melhor qualidade para o cliente. De acordo com a Publituris (2022), os resultados de um estudo recente da TravelBoom, revelam mudanças no planeamento das viagens antevendo impactos devido ao aumento dos custos. Segundo Sarmiento (2021), no pós-Covid os turistas continuam preocupados com a inflação e ainda com a possível infeção pelo vírus atendendo a que este sofre várias mutações. O turismo continua em alta e os turistas têm mais precauções. Por sua vez, com o consecutivo aumento de preços, o cliente cria expectativas e muitas vezes os hotéis ficam aquém dessas expectativas. A gestão da qualidade tem de acompanhar essas expectativas em prol da satisfação do cliente. Se a qualidade não estiver a ser bem gerida, o cliente fica insatisfeito e já não volta ao estabelecimento, já não recomenda o hotel a amigos e familiares, e certamente que não dará uma classificação positiva após a estadia. Os hóspedes estão visivelmente mais exigentes em todos os aspetos e menos suscetíveis ao erro, não aceitam muitas vezes que haja algo de errado, estão menos compreensivos e isso deve-se em parte aos valores mais altos que estão a pagar. Estão muito mais atentos aos pormenores, seja em que departamento for, e não toleram o que era o básico. Por exemplo, no departamento da receção, gostam de ser bem recebidos, um simples sorriso já não é suficiente, gostam de ser reconhecidos. No pequeno-almoço, por mais variedade que haja já não vai ser o suficiente, há sempre algo mais que podia haver e que não há. Nos quartos, o tamanho das janelas já é também colocado em causa, porque gostam de ter mais luz natural e quartos bem iluminados, entre outros. Mesmo num momento pós pandemia, os seus efeitos ainda se sentem. Agora e daqui para a frente, vai ser necessária uma readaptação constante e cada vez mais eficaz em todos os aspetos que envolvem um hotel. Assim, pode dizer-se que uma gestão preventiva e assertiva do alojamento vai refletir-se em melhor qualidade percecionada pelos hóspedes.

3.4.2 – CRESCENTE ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

No decorrer da pandemia, num cenário em que o turismo estava completamente parado, os gestores viram-se obrigados a despedir pessoas para suportar as despesas provenientes de um hotel sem qualquer tipo de atividade. Num momento em que o futuro era incerto, o certo era reduzir custos e esses foram através de despedimentos. Muitos hotéis chegaram mesmo a encerrar. Desta forma, perderam-se muitos colaboradores experientes e qualificados e neste momento fazem cada vez mais falta.

A rotatividade, que já era uma realidade antes da pandemia, tornou-se cada vez mais uma certeza. O mundo da hotelaria está a atravessar uma fase muito instável no que diz respeito à estabilidade das suas equipas, o que conseqüentemente vai influenciar negativamente a qualidade percebida pelo cliente. Por um lado, a rotatividade é tão grande ao ponto de quem está a dar formação ficar saturado de repetir consecutivamente as mesmas coisas, os mesmos ensinamentos e as mesmas dicas, o que se torna exaustivo e pesado para as próprias equipas. Para além de que um estabelecimento hoteleiro tem inúmeros procedimentos importantes e há sempre coisas a fazer, o que pode dificultar a formação dos recém-colaboradores. Por outro lado, temos o fator da percepção do cliente, que está perante uma pessoa sem formação. De referir que quando os hotéis estão muito cheios é complicado auxiliar os colaboradores recentes no exercício das suas funções, o que pode atrasar os procedimentos diante do cliente. Clientes que sejam mais impacientes ou que estejam simplesmente num dia menos bom podem reclamar juntos dos colaboradores o que vai também dificultar ainda mais os processos de aprendizagem. Esta situação conduz a uma percepção da qualidade menos positiva pelo cliente. A necessidade de ter pessoas com formação adequada para o atendimento ao público no setor hoteleiro é cada vez maior e mais urgente. O turista estrangeiro pensa que Portugal é um país de muito bom acolhimento e simpatia, mas por vezes os funcionários não têm a formação requerida para as funções. Esta inexperiência nos funcionários pode criar-lhes um sentimento de desânimo e incapacidade de lidar com clientes exigentes, o que pode conduzir à desistência por parte do colaborador.

Desta forma o hotel pode perder mais um funcionário e entrar num registo de rotatividade por não ser capaz de providenciar uma formação adequada e completa aos seus recentes trabalhadores. É de mencionar que a remuneração é outro fator muito relevante, quando falamos em rotatividade na hotelaria. Muitos trabalhadores queixam-se da falta de valorização do seu trabalho, bem como da fraca remuneração perante o excesso de trabalho nomeadamente no período da época alta e média. Considera-se que para evitar a rotatividade e manter os trabalhadores no setor hoteleiro é importante valorizar o trabalho, melhorar as condições de vida e também criar bem-estar.

3.5 - CONCLUSÃO

A qualidade é de facto fundamental para qualquer organização. É fulcral que a organização seja gerida como um todo e que todos os departamentos que a incluem estejam a trabalhar em prol da qualidade como um todo. Todos os departamentos são relevantes num

estabelecimento hoteleiro e, como tal, todos merecem a atenção devida dos seus gestores. Considerar que há departamentos dentro de um hotel que são mais importantes do que outros não faz sentido porque o serviço prestado é uma cadeia de elos de qualidade. Basta que um departamento preste um serviço menos bom para influenciar negativamente a satisfação do cliente. Atualmente, o cliente é cada vez mais exigente e dá valor a todas as interações e serviços que lhe são entregues. Isto pode também facilmente variar consoante aquilo que são as necessidades e preferências de cada hóspede. Há clientes que vão certamente valorizar mais a refeições principais (almoço e jantar) ou o serviço de pequeno-almoço, enquanto outros podem valorizar mais o conforto do quarto ou a existência de áreas comuns (salas de estar, piscina).

A hotelaria atravessou um período difícil durante a pandemia do Covid-19, todavia os preços da hotelaria têm vindo a ser aumentados por forma a haver recuperação financeira. Após a pandemia, também estamos a assistir à guerra entre a Rússia e a Ucrânia que afeta a Europa tendo como consequência a crescente inflação e a subida dos juros, o que também influencia diretamente o preço praticado e oferecido ao cliente. Verifica-se que quanto mais os preços das estadias sobem, mais as expectativas dos clientes aumentam e mais reclamações surgem havendo por vezes situações em que o hóspede pede compensações (desde reembolsos ou à oferta de um simples café). Nesta perspetiva cabe aos gestores analisar as necessidades dos seus hóspedes e ter uma oferta mais focada no cliente. É essencial que as equipas que estão instaladas por todos os departamentos dos hotéis tenham know-how e experiência suficiente para dar resposta às necessidades dos clientes, bem como também a imprevistos que possam surgir sempre em prol do bem-estar e satisfação do cliente, que por sua vez se refletirá na qualidade percebida. Atendendo a que o setor do turismo e a indústria do alojamento turístico estão em constante mudança, deve existir uma gestão pró-ativa e coesa para garantir o crescente e contínuo sucesso das organizações e dos seus funcionários. O sucesso dos funcionários refletir-se-á no sucesso dos seus departamentos e, em simultâneo, da empresa como um todo.

CAPÍTULO 4:

COMPARAÇÃO ENTRE HOTÉIS DE 4 E DE 5 ESTRELAS

4.1 – INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é um fator que deve ser tido em conta em qualquer organização e a gestão desta deve ser cuidada e analisada diariamente para que sejam alcançados sempre melhores resultados dia após dia. Neste capítulo foi considerado relevante destacar as diferenças entre hotéis de quatro e de cinco estrelas para melhor compreensão desta temática. Como é lógico, os hotéis de 5 estrelas têm normalmente de corresponder a mais critérios e ter determinados standards quando comparados com segmentações hoteleiras menores. Contudo, existem já atualmente muitos hotéis de segmentações mais baixas que combatem diretamente com hotéis de segmentações mais altas, que muitas vezes se pode dever a fatores como a inovação que é utilizada e escolhida nos hotéis, a necessidade de renovação de hotéis mais antigos e até mesmo ao serviço que pode ser prestado por uns e não por outros. Aqui serão apresentadas as principais diferenças entre aquilo que as hotelarias de 5 estrelas têm que ter de diferente quando comparada com a hotelaria de 4 estrelas. A hotelaria está em constante evolução e, por sua vez, os próprios hóspedes também. O hóspede é atualmente cada vez mais viajado e experiente, para além de que com a subida em escala dos preços o hóspede quer exigir mais porque sente que está no seu direito. Cabe aos gestores gerirem a qualidade dentro das suas unidades para que cumpram os seus requisitos obrigatórios, bem como para que possam progredir e acompanhar as constantes necessidades dos hóspedes para que estes fiquem completamente satisfeitos e se sintam realizados. Para além dos requisitos obrigatórios que cada estabelecimento hoteleiro deve cumprir de acordo com a sua própria segmentação, há também a necessidade de adaptação aos novos desejos e vontades dos hóspedes que estão sempre a mudar. Numa era em que a tecnologia faz toda a diferença nas gerações mais jovens, a hotelaria deve também progredir para estar um passo à frente e seguir a inovação de forma atenta e perspicaz.

Neste capítulo serão ainda apresentadas aquelas que foram consideradas as principais diferenças entre um hóspede de hotel de 4 estrelas para um hóspede hotel de 5 estrelas.

Para além disto, um hóspede satisfeito e realizado é um hóspede que volta e que divulga por si só as suas experiências juntas dos seus familiares e amigos. Vai também aqui ser abordado a questão da importância do feedback que os hóspedes deixam, quer diretamente no hotel junto dos seus funcionários quer nas plataformas digitais que atualmente são cada vez mais uma ferramenta essencial de análise da qualidade que é percecionada pelos hóspedes durante as suas estadias. Por último, serão apresentadas aqui também algumas medidas que são consideradas essenciais numa equipa de hospitalidade, nomeadamente a formação adequada dos trabalhadores bem como os seus conhecimentos gerais do funcionamento do setor do turismo que é a porta de entrada de muitos países.

4.2 – CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA EM PORTUGAL

A classificação hoteleira, de acordo com Roim e Pereira (2007), “foi criada a partir da necessidade de se estabelecer um padrão” para os estabelecimentos hoteleiros. No seguimento deste mesmo pensamento, é apontado que o principal objetivo da classificação hoteleira é o de orientar a sociedade não só sobre os aspetos físicos, mas também sobre os aspetos operacionais do estabelecimento e criar desta forma compatibilidade entre qualidade e preço. Assim, e em modo de exemplo, hotéis de classificação inferior não podem cobrar os mesmos preços que um hotel de classificação superior. Contudo, para garantir o cumprimento destas normas é essencial que sejam estabelecidos meios de comunicação interna com o intuito de controlar e fiscalizar os estabelecimentos. Quando se aborda esta temática de classificação hoteleira e nos deparamos com a comparação daquilo que é um hotel de 4 estrelas para aquilo que é um hotel de 5 estrelas, podem surgir dúvidas como caracterizar os mesmos nesse sentido. É lógico que existem diferenças entre um e outro a todos os níveis, caso contrário não seria necessário classificá-los com estrelas. Para introduzir esta temática, considerou-se necessário começar com uma breve explicação daquilo que é associado a cada uma das cinco classificações hoteleiras atualmente.

De acordo com o artigo “*Hotel Star Rating System*” publicado no site Revfine, “apesar das tentativas de várias organizações dentro da Indústria Hoteleira, não existe um padrão internacional para classificações de estrelas de hotéis”. Ou seja, na realidade o que existe são guias individuais que possuem critérios definidos para classificar hotéis em todo o mundo, que na sua maioria se refletem em classificações por atribuição de estrelas entre 1 a 5, tornando-se este no sistema mais comum.

No que diz respeito a Portugal, suportado na Portaria nº327/2008 do Diário da República, cabe ao Turismo de Portugal analisar e avaliar as características dos diversos estabelecimentos hoteleiros e atribuir-lhes, mediante inúmeros detalhes, uma classificação entre 1 e 5 estrelas. Desta forma, e de acordo com o Turismo de Portugal, destaca-se o seguinte processo de classificação hoteleira:

- O Turismo de Portugal determina a realização de auditoria de classificação no prazo de 60 dias a contar da data em que é disponibilizada a informação relativa ao título válido de abertura do empreendimento;
- A auditoria de classificação é realizada pelo Turismo de Portugal, com isenção de taxa;
- Nos casos em que, por motivos que sejam imputáveis ao interessado, a auditoria de classificação não se realize na data marcada ou tenha de ser repetida, uma nova auditoria fica sujeita ao pagamento de taxa destinada exclusivamente a suportar as despesas inerentes;
- Após a realização da auditoria, o Turismo de Portugal fixa a classificação do empreendimento turístico;
- Em todos os empreendimentos turísticos é obrigatória a afixação no exterior, junto à entrada principal, da placa identificativa da classificação, no prazo máximo de 10 dias úteis após a notificação ao interessado da classificação atribuída;
- A aquisição das placas de classificação é da responsabilidade do interessado e pode ser adquirida em qualquer empresa da especialidade e deve ser seguido o modelo respetivo.

A auditoria de classificação realizada pelo Turismo de Portugal visa avaliar e analisar vários aspetos que levam ao alcance de um resultado. Esse resultado vai-se refletir na classificação final desse hotel, entre 1 e 5 estrelas. Os aspetos que são analisados com esse intuito são os seguintes:

- ✓ **Instalações:** acessos, zonas comuns, zonas de serviços, unidades de alojamento, áreas dos quartos, áreas dos apartamentos, estacionamento;
- ✓ **Equipamento/mobiliário:** equipamento do quarto, equipamento das salas de estar e refeições, equipamento de cozinha ou kitchenette, equipamento e acessórios sanitários, sistemas de vídeo e áudio, comunicações eletrónicas, equipamento suplementar;

- ✓ **Serviço:** serviço de limpeza e arrumação, serviço de alimentação e bebidas, serviço de pequeno-almoço, serviço de receção e acolhimento, serviço de lavandaria e engomadoria, outros serviços;
- ✓ **Lazer e Negócios:** equipamentos e instalações;
- ✓ **Qualidade e Sustentabilidade.**

4.3 – DISTINÇÃO ENTRE HOTÉIS DE 4 E 5 ESTRELAS

A classificação hoteleira reflete-se pela quantidade de estrelas atribuídas a cada hotel, sendo que a mesma tem como principal intuito quantificar a qualidade de um estabelecimento hoteleiro no que diz respeito não só aos serviços oferecidos como também à qualidade e composição das instalações pertencentes ao mesmo. Quando se aborda o tema de comparação entre hotelaria de 4 estrelas e hotelaria de 5 estrelas, podemos verificar que existem de facto algumas diferenças significativas entre eles. De acordo com Brown (2021), “as classificações de hotéis que geralmente são refletidas na forma de estrelas dão-nos uma ideia geral de como seria o hotel” em concreto. O mesmo defende que uma das principais diferenças que podemos verificar entre um hotel de 4 estrelas e um hotel de 5 estrelas consiste na antecipação e perceção daquilo que são as necessidades do cliente. Isto é, num hotel de 4 estrelas o foco é normalmente oferecer um serviço conforme as necessidades do cliente no momento, enquanto num hotel de 5 estrelas deverá haver uma previsão e antecipação daquilo que os clientes podem vir a precisar para que desta forma o serviço seja disponibilizado a qualquer momento para obter uma satisfação maior.

Por outro lado, num hotel de 5 estrelas um dos principais objetivos é criar uma experiência única e pessoal e demonstrar um serviço personalizado para que cada cliente se sinta exclusivo, muito por base na antecipação, o que demonstra uma grande proatividade no atendimento ao cliente e às suas necessidades. Por sua vez, num hotel de 4 estrelas, embora esteja cada vez mais presente a ideia de previsão das necessidades que possam surgir por parte dos clientes, bem como um atendimento especial com o intuito de surpreender os mesmos, a realidade é que aqui as soluções são encontradas e trabalhadas no momento, o que pode levar a uma maior demora na resposta aos problemas e situações que possam surgir.

Numa outra perspetiva, é certo que as diferenças entre ambas as classificações hoteleiras estão também relacionadas com as instalações dos próprios hotéis. Segundo o Turismo de

Portugal, podem ser destacadas algumas diferenças na obrigatoriedade ou não de certos serviços e determinados extras entre estas duas classificações.

4.3.1 – O QUE É OBRIGATÓRIO NUM HOTEL DE 4 ESTRELAS

O Turismo de Portugal, no documento de Auditoria de Classificação Anexo A - Estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais (Anexo I, Portaria nº309/2015, Decl Retif nº 49/2015), salienta os pontos que são considerados obrigatórios no caso de hotéis de 4 estrelas, dos quais podemos dar destaque aos seguintes:

- ✓ Relativamente aos quartos, as áreas mínimas devem ser de 14,5m² nos quartos individuais, 19,5m² nos quartos duplos e de 24,5m² nos quartos triplos;
- ✓ Hotéis de 4 estrelas não apresentam obrigatoriedade em ter uma suite, sendo a mesma considerada opcional;
- ✓ É considerado obrigatório para os hotéis de 4 estrelas ter uma garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das unidades de alojamento do estabelecimento situado no hotel ou na sua proximidade;
- ✓ No que diz respeito a equipamento do quarto, é obrigatório aqui que haja equipamento superior, que é compreendido por: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral junto da cama, minibar e zona de estar ou zona de trabalho;
- ✓ Nos hotéis de 4 estrelas o cofre dentro das unidades de alojamento não é obrigatório, mas sim opcional;
- ✓ Nos hotéis de 4 estrelas não é considerado obrigatório secador nem roupão no quarto;
- ✓ Nos hotéis de categoria 4 estrelas são apenas obrigatórias amenities médios, nomeadamente, amenities básicos, shampoo e touca de banho;
- ✓ Aqui é obrigatório acesso em banda larga á internet em zonas comuns;
- ✓ Aqui não se aplica a obrigatoriedade do serviço de verificação noturno dos quartos;
- ✓ Nos hotéis de 4 estrelas o serviço de refeições 7 dias por semana é opcional;
- ✓ Aqui é obrigatório que haja 16h de serviço de *room service* para bebidas e refeições ligeiras;
- ✓ Nas unidades de 5 estrelas é obrigatório serviço de pequeno-almoço *buffet*;

- ✓ Aqui é obrigatório serviço de receção presencial de 16 horas;
- ✓ Nos hotéis de 4 estrelas não são obrigatórios os serviços de porteiro, bagageiro e informação de reservas.

4.3.2 – O QUE É OBRIGATÓRIO NUM HOTEL DE 5 ESTRELAS

Por outro lado, o Turismo de Portugal, no mesmo documento de Auditoria de Classificação Anexo A - Estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais (Anexo I, Portaria nº309/2015, Decl Retif nº 49/2015), salienta os pontos que são considerados obrigatórios no caso de hotéis de 5 estrelas, dos quais podemos dar destaque aos seguintes:

- ✓ Relativamente aos quartos, as áreas mínimas devem ser de 17,5m² nos quartos individuais, 22,5m² nos quartos duplos e de 27,5m² nos quartos triplos;
- ✓ Hotéis de 5 estrelas têm a obrigação de ter no mínimo duas suites;
- ✓ É também considerado obrigatório para os hotéis de 5 estrelas ter uma garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das unidades de alojamento do estabelecimento situado no hotel ou na sua proximidade;
- ✓ No que diz respeito a equipamento do quarto, é também aqui obrigatório que haja equipamento superior, que é compreendido por: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral junto da cama, minibar e zona de estar ou zona de trabalho;
- ✓ Nos hotéis de 5 estrelas é obrigatório cofre dentro das unidades de alojamento;
- ✓ Nos hotéis de 5 estrelas é obrigatório que exista secador e roupão dentro do quarto;
- ✓ Nos hotéis de categoria 5 estrelas são obrigatórias amenities superiores, nomeadamente, escova e pasta de dentes, lamina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza;
- ✓ Aqui é obrigatório o acesso à internet por banda larga, não só nas zonas comuns, mas também nas unidades de alojamento;
- ✓ Aqui é obrigatório que haja um serviço de verificação noturno dos quartos, onde se faz uma ligeira limpeza, troca-se toalhas e abrem-se as camas;
- ✓ É obrigatório que haja um serviço de refeições 7 dias por semana;

- ✓ Aqui é obrigatório que haja 24h de serviço de *room service* para bebidas e refeições ligeiras;
- ✓ Nas unidades de 5 estrelas é obrigatório serviço de pequeno-almoço à la carte;
- ✓ Aqui é obrigatório serviço de receção presencial de 24 horas;
- ✓ Nos hotéis de 5 estrelas são obrigatórios os serviços de porteiro, bagageiro e informação de reservas.

4.3.3 – PERFIL MÉDIO DO HÓSPEDE DE 4 ESTRELAS VS 5 ESTRELAS

O perfil médio de um determinado tipo de turista pode mudar ao longo do tempo pois com a evolução da sociedade também as vontades das pessoas mudam. Numa fase pós pandemia, onde o turismo já se mostra recuperado, sentiram-se, contudo, algumas adaptações nas perspetivas de viagens dos turistas. De acordo com Dias (2022), a “retoma veio acompanhada de um novo modelo de relacionamento do turista com todos os intervenientes do setor”, em que surgiram de acordo com a autora 3 novos pilares fundamentais na base do turismo, nomeadamente o acesso à informação, a autenticidade das experiências, bem como uma maior consciência no consumo. A autora salienta ainda que a digitalização do setor permite que o consumidor esteja cada vez mais informado pois atualmente pode ter rápida e facilmente acesso aos sites e plataformas de suporte dos hotéis, em que pode entrar em contacto direto com os estabelecimentos e criar uma relação mais próxima. Contudo, salienta ainda que “apesar do aumento do gasto médio por estada, o consumidor está cada vez mais focado em pagar aquilo que considera o valor justo pelo que adquire”.

São cada vez mais os viajantes que procuram autenticidade nos locais que visitam e, neste sentido, cabe a toda a envolvente turística inovar e trabalhar em prol do desenvolvimento responsável, sustentável e completo para providenciar aos turistas novas experiências e superar as suas expectativas com a oferta de qualidade que estes esperam. No caso da hotelaria, mesmo com a evolução desta ideia de o hóspede querer cada vez mais um preço justo para aquilo que lhe é oferecido, é certo que o hóspede que só frequenta hotéis de 4 estrelas vai ter sempre características e preferências diferentes de um hóspede que só frequenta hotéis de 5 estrelas.

Neste sentido, na seguinte tabela serão apresentadas as principais diferenças que foram consideradas entre o hóspede de hotel de 4 estrelas para um hóspede de hotel de 5 estrelas.

Hóspede de Hotel 4 Estrelas	Hóspede de Hotel de 5 Estrelas
São menos sensíveis ao cuidado com pormenores;	São muito atentos a todos os pormenores;
São indivíduos que prezam pela qualidade, mas que a ausência da mesma nalgumas situações não cria problemas;	Para estes a qualidade é um fator fulcral em tudo;
Não é um problema se não forem reconhecidos;	Gostam de ser reconhecidos, principalmente quando são clientes habituais;
Possuem um poder económico médio, em que o luxo não é uma preocupação;	Possuem um poder económico mais elevado, que possa cobrir determinados luxos;
Gostavam que as suas expectativas fossem alcançadas, mas não é um problema quando tal não acontece;	Esperam que as suas expectativas sejam cumpridas ou até mesmo superadas;
Por vezes o hotel não consegue dar resposta a determinadas situações, mas aqui não é um problema;	Para estes turistas, dependendo da questão e da possibilidade do hotel, o não, não é uma opção;
Nem sempre se vêm na posição de exigir;	Têm muita facilidade em exigir algo;
São muitas vezes clientes de ocasião;	São muitas vezes clientes fidelizados;
Esperam um bom serviço.	Esperam serviços de excelência.

Tabela 2: Diferenças entre hóspede de 4 estrelas e hóspede de 5 estrelas

4.4 – A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DOS HÓSPEDES

São várias as formas que existem para que os hóspedes possam avaliar os alojamentos, desde pessoalmente diretamente nos hotéis, através da passa palavra a familiares e amigos, através das redes sociais e, principalmente, através de plataformas online que pertencem aos alojamentos.

Nos dias de hoje, muito por influência do desenvolvimento e crescimento das plataformas digitais e novas tecnologias, deparamo-nos com aquilo que são as avaliações online por parte dos clientes. Atualmente, na maioria dos casos, um hóspede quando termina a sua estadia recebe de forma automática um questionário de satisfação com diversos pontos de diversos serviços de que o hotel dispõe para que este os possa avaliar tendo em conta a sua experiência pessoal. Muitos utilizam estes meios com a finalidade de avaliarem aquilo que foi a sua estadia no estabelecimento escolhido, onde salientam aspetos bons ou maus, ou ainda pontos que consideram que podem ser melhorados baseados naquilo que é a sua expectativa perante o hotel que selecionaram para passar os seus dias. Por um lado, a avaliação dos hóspedes é considerada extremamente relevante no sentido em que poderá ser mais fácil identificar pontos a melhorar ao olho do cliente, mas, por outro lado, algumas avaliações podem não ser fidedigna visto que é baseada numa opinião pessoal de um

hóspede que pode não ser vista por todos da mesma maneira. Numa outra perspectiva e de acordo com Sarmiento (2021), o sistema de classificação dos hotéis com estrelas é o principal fator de escolha do hóspede. Outros fatores são adicionados à preferência nomeadamente a localização, o serviço, a qualidade do serviço e os colaboradores. De salientar que os clientes cada vez mais procuram opiniões de outros clientes na internet e redes sociais.

Desta forma, é considerado fulcral que os departamentos de gestão dos hotéis consigam fazer uma leitura detalhada de todas as opiniões dos hóspedes, filtrando-as por departamento, a fim de conseguirem ter uma melhor perceção dos pontos mais relevantes a melhorar. Os comentários e as opiniões dos hóspedes são atualmente uma enorme ferramenta que estes têm para responder aos alojamentos. A classificação dada por um hóspede, dependendo do feedback que este dá, nalguns casos pode ser muito bom e noutros pode ser desastroso. A expressão feedback é dado pela Cloudbeds como “as informações, impressões e sugestões que os hóspedes compartilham sobre sua experiência numa propriedade”, sendo que se destina ao ato de comunicar a sua satisfação, seja esta positiva ou negativa.

Numa outra perspectiva, a classificação dos hóspedes pode elevar qualquer hotel. Segundo Grano (2023), “uma reputação positiva afeta a possibilidade de aumentar a taxa de venda, dando um aval de credibilidade e consistência ao serviço oferecido. Intimamente relacionado a isso, encontramos a qualidade percebida de um estabelecimento que é diretamente proporcional ao resultado de seus comentários”. O feedback é realmente uma ferramenta poderosa nos dias de hoje. Por outro lado, existem também estratégias de marketing que se aproveitam destas informações para elevar os seus alojamentos. Um bom exemplo numa situação destas é a chamada classificação de 7 estrelas na hotelaria. Segundo o site The Planets World, não existe uma classificação oficial de 7 estrelas para hotéis. No entanto, jornalistas e hóspedes classificaram esses hotéis como 7 estrelas pela sua decoração e serviços, por outras palavras, grande parte dos hotéis que hoje são conhecidos por terem 7 estrelas, na realidade foram avaliados de uma forma extremamente positiva devido ao luxo que oferecem ao hóspede. O mesmo salienta que “esta lista começa com um dos hotéis mais emblemáticos do Dubai, Burj Al Arab”, um dos hotéis mais altos do mundo e a razão pela qual o termo “hotel de 7 estrelas” começou a surgir. Em teoria, este hotel tem 5 estrelas que corresponde há maior classificação oficial, contudo, para o público, é vendido com a ideia de 7 estrelas que reflete todo o luxo e pormenor que nele existe.

4.4.1 – A RELEVÂNCIA DA FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES

Quando a gestão da qualidade trabalha corretamente como um todo, faz com que os hóspedes tenham maior probabilidade de ter boas experiências e boas estadias. Um hóspede satisfeito é tudo aquilo que um alojamento pode desejar. Por sua vez, um cliente satisfeito vai sempre pensar em voltar a ficar hospedado no hotel numa outra altura e pode também aconselhar aos seus amigos e familiares que optem pelo mesmo hotel. No caso de ser uma cadeia hoteleira, o ramo de oportunidades aumenta ainda mais. Numa cadeia hoteleira, se um hóspede tem uma boa experiência por exemplo em Lisboa, poderá optar pela mesma cadeia hoteleira em França pois já tem uma ideia do tipo de serviço que deverá ser prestado, embora que nalguns casos não seja assim tão linear. Neste sentido, é relevante gerir a qualidade enquanto o cliente se encontra hospedado, bem como depois de o cliente sair que é o conceito chamado pós-venda.

Segundo a HospedIn (nd), o pós-venda é “a etapa que se inicia logo após o check-out, não deve ser vista como um custo extra, mas como um investimento para fidelizar hóspedes”. De acordo com Sarmiento (2019), conquistar novos clientes custa entre 7 a 9 vezes mais do que manter os já existentes. Então, é fundamental prestar um bom atendimento durante não só o check-in e check-out, mas também durante a estadia do hóspede, de modo a conquistar novas reservas e conseguir fidelizar o cliente. Desta forma, é essencial cultivar uma atenta gestão do serviço pós-venda. Num serviço pós-venda engloba-se alguns procedimentos como, por exemplo, um questionário de satisfação sobre a experiência e estadia do cliente. Aqui são normalmente colocadas algumas questões ao hóspede referentes a vários departamentos do hotel como o conforto do quarto, o atendimento do staff, a relação qualidade-preço, o valor do dinheiro, a localização do hotel, entre outros fatores. A resposta a estes feedbacks devem ser os mais personalizados possíveis para que os clientes se sintam especiais.

Seguindo o mesmo raciocínio, Marcus (2020), no seguimento dos alojamentos um bom atendimento não acaba quando o hóspede termina a sua estadia. O pós-venda é considerado fundamental para a fidelização dos hóspedes que, para além de se hospedarem novamente, passam a indicar os alojamentos para amigos, familiares e até mesmo, por vezes, nas suas redes sociais que como vimos anteriormente é atualmente uma grande vantagem quando o feedback é positivo.

Desta forma, são apresentadas de seguida algumas ferramentas de pós-venda que devem ser aproveitadas pelos hotéis para contribuir para a fidelização e crescente satisfação dos seus clientes.

- ✓ **Criar um programa de fidelidade:** é muitas vezes através de programas de fidelidade nos hotéis que os hóspedes acabam por frequentar mais vezes determinada cadeia hoteleira ou estabelecimento hoteleiro. Estes programas são previamente e constantemente analisados pelas entidades competentes dentro da organização, que procuram descobrir novas formas de incentivar o cliente a permanecer na rede do hotel. Passa muitas vezes por descontos aplicados às tarifas disponíveis, oferta de upgrades, oferta de bebidas ou iguarias de boas-vindas, promoções no dia de aniversário do hóspede, acumulação de pontos por estadias para utilizar em reservas futuras, entre outras coisas. As grandes cadeias hoteleiras têm tido uma tendência crescente para criar e melhorar constantemente estes programas de fidelização de clientes e, quanto mais os hotéis forem de confiança e de qualidade mais sucesso e eficácia têm por sua vez estes programas.
- ✓ **Realizar pesquisas de satisfação:** as pesquisas de satisfação são essenciais para que sejam identificados os pontos fortes do hotel, os pontos fracos, bem como os pontos que são sugeridos pelos hóspedes como oportunidades que devem ser analisadas e se possível concretizadas no futuro. O objetivo de um hotel é sempre a satisfação do cliente. Todos os trabalhadores no exercer das suas funções devem fazer os possíveis para que o cliente deixe o hotel sempre satisfeito e com vontade de querer voltar no futuro.
- ✓ **Desenvolver campanhas de marketing via e-mail:** é por vezes através de campanhas de marketing que se procura atrair e alcançar um maior número de clientes, alargando a possibilidade de criar impacto junto de novos possíveis hóspedes. É também com campanhas via e-mail que alguns hotéis relembram o cliente da sua estadia anterior e lhe podem sugerir novos destinos e novas experiências para que este continue a frequentar hotéis da cadeia hoteleira, mas noutros locais, quando estas existem.
- ✓ **Personalizar serviços:** a personalização de serviços pode ser muitas vezes a chave para criar algo diferente juntos dos hóspedes. Um simples cartão de aniversário, um reconhecimento de um cliente habitual durante o pequeno-almoço, o interesse que é demonstrado ao mesmo durante a sua estadia, um livro de colorir para os que são acompanhados por crianças, entre muitos outros pormenores que podem e devem ser tidos em conta. É cada vez mais importante marcar a diferença pela personalização dos serviços oferecidos, pois é esta personalização que vai tornar a estadia única e diferente das outras.

- ✓ **Valorizar a experiência do hóspede:** criar formas de tornar a experiência de cada hóspede única e diferente, podendo por exemplo questionar os gostos dos mesmos de forma a propor locais que vão ao encontro das suas preferências contribuindo para uma viagem inesquecível e memorável. Sugerir aos hóspedes restaurantes locais virados para a gastronomia local, recantos menos turísticos de forma a tentar surpreendê-los com sítios menos comuns, mas igualmente únicos e valiosos. Estas são algumas formas de enriquecer a estadia de qualquer hóspede e gestos como este vão sempre contribuir para uma melhor estadia, de qualidade e única.

Ainda em prol da máxima satisfação dos hóspedes, foi considerado ainda uma outra forma de trabalhar nos cumprimentos deste objetivo. Os departamentos de direção dos hotéis regem-se muitas vezes por objetivos anuais que os próprios definem como metas a atingir nos seus estabelecimentos. Por sua vez, estes objetivos anuais estão ligados aos orçamentos que são estudados e por sua vez estipulados como meta anual a alcançar. No mesmo seguimento, é estipulado um objetivo mensal regido por esse mesmo orçamento. Em função disto, é necessário que todos os departamentos tenham noção de que precisam uns dos outros para em conjunto conseguirem atingir os objetivos definidos.

Vários estabelecimentos hoteleiros oferecem aos seus funcionários prémios anuais mediante o cumprimento de alguns objetivos como, por exemplo, o alcance de bons comentários e avaliações, quantidade de novas fidelizações no caso dos hotéis que possuem planos de fidelização, entre outros, o que faz com que por sua vez as equipas se empenhem ainda mais no alcance desses objetivos.

Dar ferramentas a estas equipas e proporcionar-lhe a formação adequada no local de trabalho vai motivá-las e, por sua vez, vai refletir-se nos resultados mensais atingidos pelo hotel.

4.4.2 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES

Em prol de uma gestão da qualidade adequada num estabelecimento hoteleiro, é essencial que os colaboradores dos vários departamentos tenham as formações e qualificações necessárias para a realização das suas funções. O mercado da hotelaria é um mercado cada vez mais complexo e exigente e, como tal, é necessário investir em mão de obra qualificada para que seja dada a melhor resposta possível a problemas que possam surgir. De acordo com Paula Carvalho (2022), “dizer que qualquer um sabe fazer uma cama e que qualquer um sabe servir à mesa, não é verdade”. Há padrões de qualidade rigorosos que devem ser seguidos, o que torna a formação um fator fulcral em qualquer organização.

Atualmente, é considerado um desafio conseguir contratar mão de obra qualificada tendo em conta as remunerações médias que são aplicadas neste ramo, o que por sua vez implica que as contratações sejam por vezes de colaboradores menos qualificados, influenciando diretamente o serviço final que é entregue ao cliente. Numa outra perspetiva, as atividades hoteleiras são cada vez mais vistas como experiências e como tal é necessário que as equipas de trabalho tenham competências para gerir e superar as expectativas dos clientes.

A formação é muitas vezes considerada a chave da hotelaria para que seja possível acompanhar este mercado que é cada vez mais vasto e competitivo. De acordo com Elsa Martins (2021), “atualmente os benefícios da formação profissional são cada vez mais reconhecidos”, dos quais podemos destacar os seguintes:

- ✓ **Mais conhecimento e novas competências** - O conhecimento bem como as competências adquiridas ao longo do processo de formação são cada vez mais valorizados, sendo que os colaboradores ficam habilitados para contextos profissionais mais exigentes onde a inovação, a criatividade, a competitividade e a necessidade de mudança são uma constante. Mais conhecimento e mais competências criam trabalhadores mais aptos para lidarem com qualquer desafio que possa surgir da melhor forma, sempre em prol da satisfação dos clientes.
- ✓ **Mais produtividade** - Embora tenha melhorado significativamente nos últimos anos, Portugal continua a ser dos países da União Europeia com uma menor taxa de qualificação. Este fator tem um grande impacto a nível sócio económico, uma vez que afeta os níveis de produtividade e de rentabilidade das empresas. Indivíduos com mais qualificações e com mais experiência geram maior produtividade e aproveitamento, o que em consequência torna-se num ponto forte para as empresas.
- ✓ **Maior diferenciação no mercado** - A diferenciação no mercado pode ser considerada tanto para os colaboradores como para as empresas. Se um colaborador procura melhores oportunidades de emprego, ou até mesmo uma promoção profissional ou salarial, a formação profissional poderá ser uma mais-valia, contribuindo significativamente para uma diferenciação positiva. Isto, quando existe numa empresa, por sua vez contribui em consequência para uma organização mais forte e mais completa.
- ✓ **Maior atualização** - Vivemos numa era em que a informação é gerada e partilhada a uma velocidade enorme, em que as tendências são rapidamente ultrapassadas e em que as descobertas científicas surgem todos os dias, contribuindo para o

desenvolvimento de técnicas e de processos mais eficazes e eficientes. Os processos e os equipamentos de trabalho tornam-se rapidamente obsoletos e substituíveis, o que torna a atualização de métodos essencial. A tendência atual é que as empresas procurem constantemente métodos e procedimentos novos com o intuito de melhorar aqueles que já tinham em prática, para que estejam sempre um passo à frente. Isto implica que as equipas tenham também constantemente formações para conseguirem acompanhar estas atualizações e cumprir com as suas obrigações da melhor forma possível.

- ✓ **Maior probabilidade de inserção profissional** - Para quem procura uma oportunidade de inserção profissional ou de ascensão na carreira, a formação é, sem dúvida, uma excelente forma para conseguir um retorno ativo, uma vez que, normalmente, as pessoas com mais qualificações são as que têm menor dificuldade na inserção profissional e maior probabilidade de ascender na carreira. Contudo, atualmente muitas empresas demonstram maior interesse na combinação da formação profissional com experiência de trabalho, o que para muitos tem sido um obstáculo pois já não basta ter uma licenciatura, pois a experiência também já é muito valorizada.
- ✓ **Maior capacidade de adaptação** - A formação profissional proporciona um conjunto de competências que advém da atualização e que são um contributo valioso no mercado de trabalho. O profissional, ao estar mais atualizado e ao ter mais conhecimentos torna-se mais eficiente e as empresas estarão mais predispostas a contratá-lo. Para além de que indivíduos com formação profissional se sentem mais à vontade no desempenho e aprendizagem das suas funções, tornando-os mais autónomos e confiantes dentro das organizações.
- ✓ **Maior realização** - A formação profissional contribui para a realização pessoal de cada indivíduo, uma vez que lhes permite sentir uma maior segurança relativamente ao desempenho onde estão inseridos. Quanto melhor for o profissional e quanto mais preparado este estiver na execução das suas funções, mais realizado este se vai sentir. Isto contribui diretamente para uma rotina de trabalho mais feliz e mais completa. Um indivíduo que tenha alcançado um sentimento de realização dentro do seu local de trabalho tem menos probabilidade de gerar sentimentos negativos ou de frustração quando algo não é alcançado. Aliás, indivíduos realizados fazem de tudo para superar qualquer obstáculo profissional que surja no decorrer das suas funções.

Carvalho (2022) frisa ainda que “as atividades hoteleiras e turísticas se tornaram experiências que despertam emoções e sentidos e para tal é necessário ter competências para gerir as expectativas do cliente da melhor forma. A par disto é de ressaltar que este mercado também é um mercado de trabalho competitivo, e as competências de cada um que nele está inserido são necessariamente avaliadas e comparadas”. Num sentido de valorizar e credibilizar aquilo que é oferecido ao turista, Martins (2021) salienta que “neste esforço de valorização dum formação profissional com qualidade, o Turismo de Portugal conta, para além das doze escolas, com a Academia Digital, uma plataforma de formação online, recentemente lançada, que disponibiliza a todos os profissionais do setor, um amplo leque de oportunidades”. A Academia Digital é uma plataforma que oferece inúmeras oportunidades a qualquer trabalhador do turismo que esteja interessado em aproveitá-las. Existe nesta plataforma vários cursos diferentes aplicados a várias áreas do turismo em que o objetivo é complementar a formação já existente. Isto traz várias vantagens aos trabalhadores deste ramo como a melhoria e o enriquecimento do próprio conhecimento, a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e estudar novas áreas dentro do ramo do turismo, bem como ainda a oportunidade de adquirir no final de cada curso, quando este é bem-sucedido, um diploma de conclusão do curso.

Aqui encontram-se cursos aplicados de várias formas diferentes. Existem cursos que são realizados presencialmente, outros que são regidos em sistema presencial e à distância e ainda outros que são 100% em regime online, que atualmente são considerados uma grande vantagem por parte dos trabalhadores por representar uma facilidade de acesso enorme pois podem realizá-los através do escritório ou da sua própria casa. Para além dos cursos que são pagos, existem também alguns cursos que são oferecidos de forma gratuita, que também estes dão acesso a diploma de conclusão. Nesta plataforma foi reconhecida a capacidade de captação e de oferta que está disponível para todos aqueles que gostariam de complementar os seus conhecimentos e tornarem-se profissionais mais completos e sábios. Esta é uma excelente iniciativa para complementar as formações que estes profissionais já têm e torná-los cada vez melhores e mais qualificados, e está apenas à distância de um clique.

De qualquer forma, quando os funcionários já fazem parte do hotel, cabe aos seus gestores garantirem que estes tenham a melhor formação possível internamente. Em primeiro lugar devem ser definidas de forma clara todas as tarefas de cada um dos colaboradores dentro de cada um dos diferentes departamentos. Depois, devem ser garantidas formações periódicas para reforçar procedimentos e formas de atuação. Por exemplo, formação sobre como lidar com os clientes, formação de como agir para fidelizar clientes, formação de

procedimentos de segurança a cumprir no caso de emergência, formação em procedimentos de segurança gerias, entre outros. Para que o atendimento seja impecável, devem ser seguidas determinadas diretrizes que levem a melhor forma de agir consoante determinadas situações e por essa mesma razão é que garantir que todos os funcionários têm a formação adequada para lidar diretamente com o público é tão importante.

4.5 – CONCLUSÃO

A hotelaria encontra-se em constante evolução e como tal é necessário os seus gestores estejam atentos a todas as suas oscilações bem como à novas necessidades que surgem diariamente nos hóspedes. Normalmente, existem muitas diferenças entre o serviço prestado num hotel de 4 estrelas e o serviço prestado num hotel de 5 estrelas, contudo, já existem também muitos hotéis de 4 estrelas que conseguem competir diretamente com hotéis de 5 estrelas, e em contrapartida também já existem alguns hotéis de 5 estrelas que deixam um pouco a desejar. Nos dias de hoje, quando se comparam hotéis de 4 estrelas com hotéis de 5 estrelas surge também a questão da antiguidade dos próprios hotéis, ou seja, existem em Portugal muitos hotéis que de certa forma a nível estrutural já são antigos, alguns deles com mais de 20 anos, o que no caso de ainda não terem tido nenhuma intervenção, são hotéis que se tornam mais ultrapassados a nível estrutural o que muitas vezes implica diretamente mais problemas e desafios para os hotéis e os seus trabalhadores e, em consequência, para os próprios hóspedes.

Por esta mesma razão, diz-se inclusive que existem já vários hotéis de classificação de 4 estrelas que conseguem combater diretamente com hotéis de 5 estrelas devido aos serviços que já conseguem oferecer bem como às novas e recentes instalações que ainda estão em muito boas condições e com um número de problemas estruturais quase nulo ou pelo menos muito menor quando se compara com hotéis com mais de 10 anos. De qualquer forma, por norma, um hotel de 5 estrelas deveria oferecer sempre um serviço superior aquele que um hotel de 4 estrelas oferece. Numa outra perspetiva, os próprios hóspedes por serem cada vez mais viajados e conhecedores do mundo, são automaticamente mais exigentes, o que faz com que a atenção dos trabalhadores para com eles tenha que ser cada vez mais redobrada. Neste sentido, é essencial que as equipas de trabalho de todos os departamentos sejam capazes de lidar com estes hóspedes e criarem formas de os surpreender dia a dia e de lhes satisfazer todas as necessidades dentro do que lhes é possível. Isto consegue-se através de equipas formadas e qualificadas para responderem a estas exigências, fazendo com que as suas

experiências sejam cada vez melhores. É necessário que os departamentos de gestão dos hotéis consigam garantir um processo de trabalho eficaz, providenciando aos trabalhadores constantes formações e atualizações para que estes se sintam capazes de ser cada vez mais autónomos e proativos em prol do cliente para garantir sempre a sua satisfação bem como boas experiências. Boas experiências refletem-se em boas estadias que, por sua vez, se refletem em boas classificações e avaliações finais, o que vai acabar por elevar o hotel junto dos seus concorrentes diretos permitindo muitas vezes que desta forma o departamento financeiro consiga gerir os preços a seu favor trazendo mais lucro e novas oportunidades para o alojamento.

O mundo está em constante alteração e, como tal, a hotelaria tem o dever de evoluir e adaptar-se a todos os novos desafios que possam surgir, tendo sempre o cliente como foco e preocupação principal. A qualidade é a chave principal para uma experiência única e, desta forma, esta deve ser o foco principal das equipas hoteleiras.

PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 5: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

5.1 – INTRODUÇÃO

De acordo com Sarmiento (pp.30, 2013), “uma entrevista permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo”. Para além de que, “durante a entrevista, o contacto com o entrevistado evidencia expressões corporais, faciais, tempo de resposta, ritmo das respostas (...), que são registados, uma vez que ajudam na caracterização dos dados” (pp. 31, 2013).

Este capítulo consiste na apresentação e análise das entrevistas realizadas a profissionais da área de acordo com a temática em estudo. Desta forma, foram entrevistadas no total 9 pessoas de diversos cargos que trabalham no ramo da hotelaria. Destas 9 pessoas, as análises serão feitas em separado consoante a segmentação de atuação, pelo que 6 entrevistas serão analisadas pela segmentação de hotel de 4 estrelas enquanto 3 entrevistas serão analisadas pela segmentação de hotel de 5 estrelas.

Por questões de ética e proteção da identidade de todos os participantes, não será exposto nem o nome dos entrevistados nem os respetivos locais de trabalho e será apenas apresentado a sua função na empresa.

A grande maioria das entrevistas foram realizadas presencialmente, nos respetivos locais preferências de cada um dos profissionais. Algumas das entrevistas, em quantidade menor, foram realizadas através da plataforma *Zoom*, por motivo de impossibilidade de deslocação ao local. As primeiras duas entrevistas foram consideradas como um pré-teste, que não conduziram a nenhuma posterior alteração no guião.

Neste capítulo irá ser realizada a análise detalhada de conteúdo das entrevistas que se irá iniciar pelas questões demográfica de cada individuo, seguindo-se depois a análise também detalhada das questões específicas do guião. No final de ambas as análises, será

feita uma comparação entre as respostas de ambas as segmentações com o objetivo de alcançar um melhor fundamento de conclusões.

5.2 – ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo consiste na análise detalhada de todos os dados recolhidos durante cada uma das entrevistas, organizando-os no sentido correto e comparando-os entre si.

Esta análise será realizada com base nas matrizes de unidade de contexto e registo, onde, em cada coluna se escreve “as unidades de contexto e as unidades de registo e em linha as respostas dos entrevistados para essa questão” (Sarmiento, pp.59). Após isto, serão realizadas conclusões para cada uma das questões.

Em primeiro lugar, será realizada uma análise das características demográficas dos entrevistados, seguindo-se, questão a questão, as respetivas matrizes e conclusões.

5.2.1 – CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS – HOTÉIS DE 4 ESTRELAS

No seguimento deste capítulo, serão analisadas de seguida características demográficas dos 6 entrevistados. Estas características poderão de certa forma influenciar, ou não, as respostas às questões do respetivo guião.

➤ Género

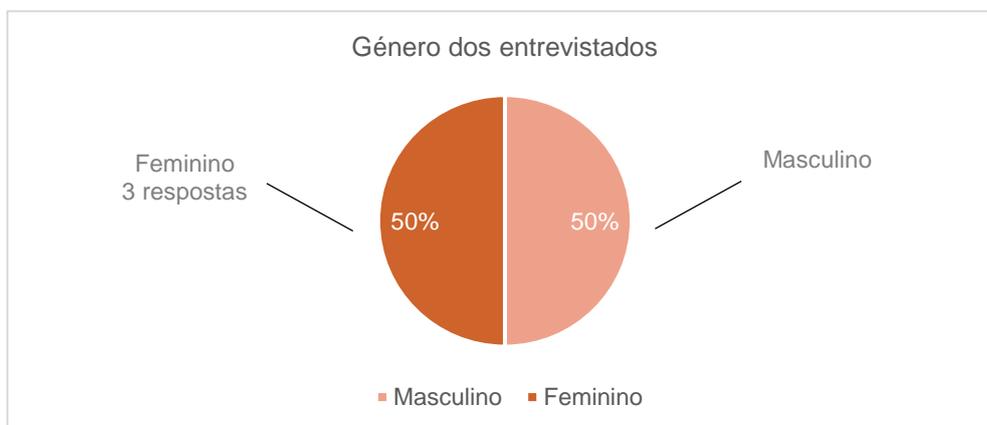


Gráfico 1: Género dos entrevistados de 4 estrelas.

➤ Idade dos entrevistados

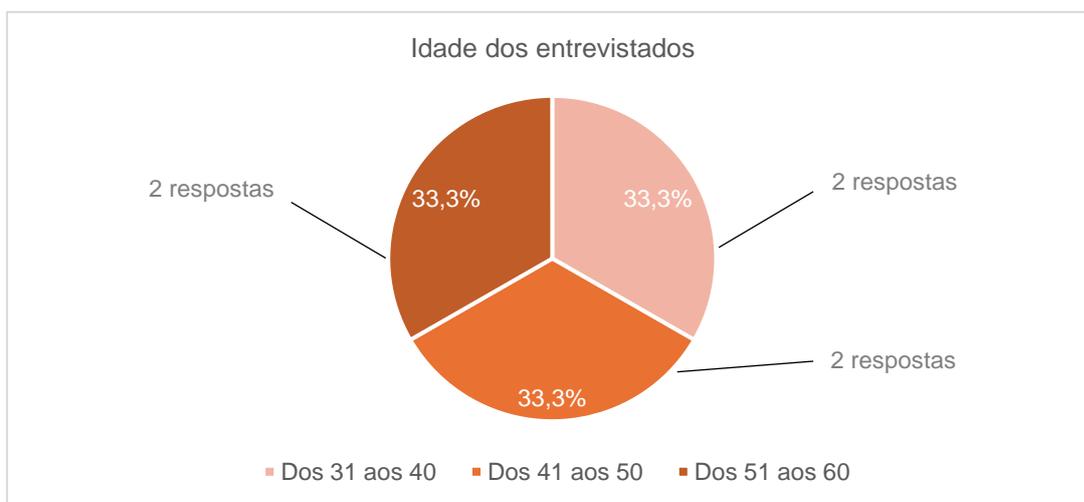


Gráfico 2: Idade dos entrevistados de 4 estrelas.

➤ Habilitações literárias

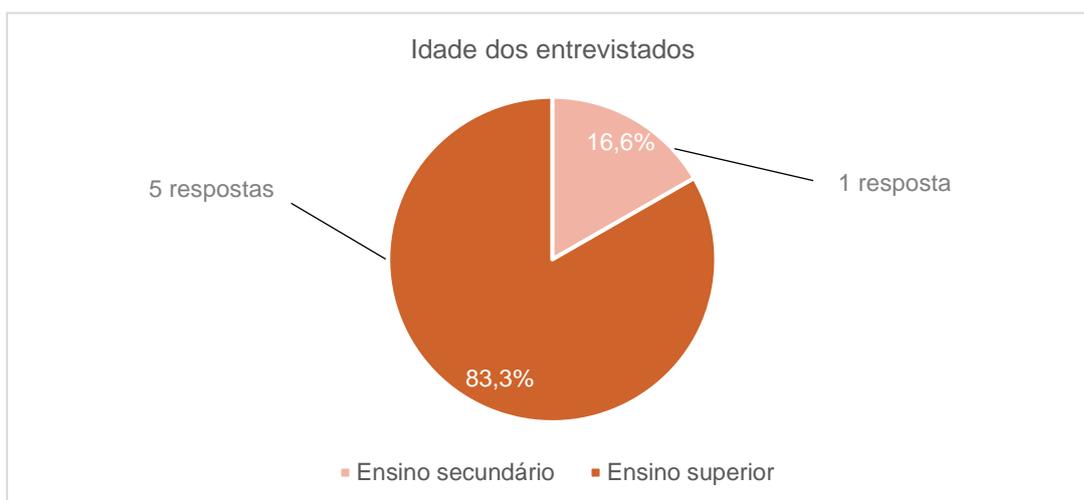


Gráfico 3: Habilitações literárias dos entrevistados de 4 estrelas.

5.2.2 – MATRIZ DOS ENTREVISTADOS – HOTÉIS DE 4 ESTRELAS

É através da matriz dos entrevistados que conseguimos sintetizar os dados dos diferentes entrevistados. É considerado a entrevista sobre a Gestão da Qualidade em Hotelaria de 4 e 5 Estrelas, realizada maioritariamente nos respetivos locais de trabalho dos entrevistados, embora algumas tenham sido realizadas através da plataforma Zoom por impossibilidade de deslocação ao local, entre os dias 22 de maio e julho de 2023. Nesta segmentação foram obtidas 6 entrevistas.

Quadro 1: Matriz dos entrevistados – 4*.

Entrevistado	Cargo/Posto	Data	Duração
1	Diretor de Operações	22 de maio de 2023	31 minutos
2	Diretor Geral	23 de maio de 2023	21 minutos
3	Direção Operacional	14 de junho de 2023	26 minutos
4	Gestora de contas corporativas	21 de junho de 2023	24 minutos
5	Partner & Chief Operating Officer	03 de julho de 2023	15 minutos
6	Chefe de Recepção	07 de agosto de 2023	15 minutos

5.2.3 – MATRIZES DA QUESTÃO 6

Questão 6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

5.2.3.1 – Matriz das unidades de contexto e de registo

Quadro 2: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 6 - 4*.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "Super importante. É obviamente super importante que tenhamos um foco na gestão da qualidade"	6.1
	- "temos que seguir o <i>feedback</i> que os nossos clientes nos estão a dar com as ferramentas que hoje em dia temos disponíveis."	6.2
	- "Dentro disso o que nós fazemos é ter em cada um dos hotéis alguém alocado a essa parte e que nos permita perceber e avaliar, através de um <i>dashboard</i> que nos indica quais são as áreas que estão a ser avaliadas e de que forma estamos a ser avaliados, e depois aí conseguimos direcionar imediatamente para o departamento e perceber qual a perceção dos clientes relativamente à qualidade dos nossos serviços"	6.3
	- "Por outro lado, temos obviamente comités de qualidade e neste caso dirigidos pela direção, direção de alojamento, direção de operações, direção de F&B, manutenção, housekeeping, entre outros e nós tomamos as ações necessárias para que a qualidade seja gerida da melhor forma possível."	6.4
2	- "Acho que sempre foi essencial, é fundamental"	6.1
	- "Sem haver a qualidade que os clientes esperam do Hotel que reservaram resulta numa estadia que não é a desejável e não abona nada a favor do hotel"	6.2

	- "má qualidade (...) acabam por ser de alguma forma prejudiciais para a estratégia tarifária dos hotéis e a qualidade percebida pelos clientes"	6.6
3	- "É importantíssimo e é aquilo que eu defendo todos os dias e é para aquilo que eu trabalho." - "enquanto existem outros departamentos que defendem preços por exemplo o departamento comercial, na operação eu defendo a qualidade"	6.1 6.4
4	- "É gigante. Há uma grande necessidade da gestão da qualidade" - "a rotatividade dos empregados de mesa, do housekeeping faz com que não haja consistência nos serviços que se quer prestar, isto em todas as unidades 3, 4 e 5 estrelas que o grupo SANA tem"	6.1 6.7
5	- "É essencial" - "A qualidade no fundo é o que diferencia, principalmente se nós tivermos a falar de 4 e 5 estrelas" - "tem muito a ver com a as expectativas do cliente e atingir as expectativas do cliente."	6.1 6.5 6.3
6	- "A relevância é de muita importância" - "é muito importante que haja uma boa gestão de qualidade-preço para que o cliente não se sinta defraudado" - "o hotel deve fazer os possíveis para alcançar as expectativas dos clientes"	6.1 6.2 6.3

O quadro 2, corresponde à questão 6 do guião. Através da observação do mesmo, podemos dizer que todos os entrevistados valorizam a existência de uma cada vez melhor gestão de qualidade na hotelaria, considerando-a essencial em qualquer estabelecimento hoteleiro. É de facto o ponto mais valorizado na análise desta questão.

5.2.3.2 – Matriz da análise de conteúdo

Quadro 3: Matriz da análise de conteúdo da questão 6 - 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
A relevância da Gestão da Qualidade na hotelaria	6.1 - Grande relevância	X	X	X	X	X	X	6	6 em 6 (100%)
	6.2 - Relação Qualidade-preço	X	X				X	3	3 em 6 (50%)
	6.3 - Expectativas dos clientes	X				X	X	3	3 em 6 (50%)

	6.4 - Defesa da qualidade	X		X					2	2 em 6 (33,3%)
	6.5 - Fator diferenciador					X			1	1 em 6 (16,6%)
	6.6 - Consequências		X						1	1 em 6 (16,6%)
	6.7 - Rotatividade prejudica				X				1	1 em 6 (16,6%)

Conclusão pergunta 6:

Relativamente à questão número 6 do guião e, com base nas respostas obtidas, podemos afirmar que a gestão da qualidade na hotelaria tem uma grande importância dentro deste setor, tendo isso sido salientado por todos os 6 entrevistados (100%).

Os pontos que se seguem com maior relevância de acordo com as respostas obtidas foram por um lado a relação qualidade-preço que é esperada pelos hóspedes nos hotéis que escolhem para as suas estadias e, por outro lado, as expectativas que estes geram muitas vezes também derivada dessa relação esperada de qualidade-preço. Ambos estes pontos revelaram um peso de 50% tendo sido mencionados por 3 dos 6 entrevistados.

Em última análise, com um peso menor e apenas mencionado por 2 dos 6 entrevistados, surge-nos a questão que existe muitas vezes a ideia de que a qualidade simplesmente surge e pode ser trabalhada, quando na realidade é necessário que haja investimento financeiro dentro dos estabelecimentos hoteleiros para criar qualidade, é algo em que não se deve poupar.

5.2.4 – MATRIZES DA QUESTÃO 7

Questão 7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

5.2.4.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 4: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 7 - 4*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "Uma exigência brutal, cada vez mais, sobretudo depois do Covid-19." - "A qualidade também está muito ligada à parte da limpeza e higiene e tudo mais, e obviamente que hoje em dia se a limpeza já era essencial hoje em dia os standards que temos que ter em termos de qualidade e higiene são altíssimos. Portanto se nós não tivermos a sensação de limpeza num hotel acabou."	7.1 7.2

	- “Hoje em dia cada vez mais os clientes valorizam aquilo que as empresas fazem na sustentabilidade (...) e, portanto, isso também faz parte da percepção da qualidade de um cliente.”	7.3
2	- “Pós covid-19 acho que as coisas mudaram um pouco.” - “Os clientes durante algum tempo baixaram as suas expectativas relativamente à qualidade e as suas exigências também. Percebendo as dificuldades que havia a nível operacional fechavam um pouco os olhos a alguns detalhes.” - “Depois passamos para uma situação que com base na subida dos custos operacionais, em que tanto a nível de pessoal como a nível da própria inflação, o aumento dos custos de materiais e dos bens alimentares, os preços tiveram que subir (...) e isso fez com que os clientes ao pagarem mais começassem a ficar outra vez mais exigentes e tivessem a expectativa de ter uma maior qualidade” - “Tem de haver aqui um equilíbrio entre esta qualidade percebida pelo cliente e preço que esta paga. E cada vez mais é mais exigente.”	7.1 7.4 7.5 7.6
3	- “O preço elevou principalmente este ano, (...) o preço está muito alto” - “O cliente gera expectativas e depois às vezes não conseguimos corresponder.” - “o cliente está muito exigente no que respeita a serviço, a qualidade de atendimento, à qualidade do atendimento, à qualidade do pequeno-almoço, do hotel em si”	7.5 7.4 7.1
4	- “O cliente está muito exigente e diferente do que era antes” - “um dos conceitos que o Grupo SANA soube acompanhar foi o conceito de bleisure” - “o preço de venda ao cliente está mais alto, o que pode refletir-se em expectativas para os mesmos.”	7.1 7.7 7.5
5	- “Eu acho que temos tido sempre essa constante, os clientes são muito exigentes naquilo que procuram.” - “Há talvez um conhecimento cada vez maior e há maior concorrência e, portanto, isso talvez implique também que os clientes mais viajados nalguns mercados também são bem mais exigentes”	7.1 7.8
6	- “Cada vez é maior” - “procuram sempre o melhor preço, lá está a relação qualidade-preço” - “hoje em dia baseiam-se muito nos comentários da internet nessas coisas todas para verificar se um sítio tem qualidade e se vale a pena ou não ir experimentar”	7.1 7.6 7.8

O quadro 4, corresponde à questão número 7 do guião. Através da observação deste quadro, podemos dizer que de facto os hóspedes são na sua maioria muito mais exigentes do que eram antes, seja a nível de atendimento esperado, limpeza, conforto e até preparação de refeições nos estabelecimentos hoteleiros. Este aumento de exigência está

por sua vez ligado a fatores individuais de cada hóspede, sendo que varia de pessoa para pessoa.

5.2.4.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 5: Matriz da análise de conteúdo da questão 7 - 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
A evolução da exigência por parte dos hóspedes	7.1 - Maior exigência	X	X	X	X	X	X	6	6 em 6 (100%)
	7.2 - Importância da Limpeza	X						1	1 em 6 (16,6%)
	7.3 - Defesa da Sustentabilidade	X						1	1 em 6 (16,6%)
	7.4 - Expectativas dos clientes		X	X				2	2 em 6 (33,3%)
	7.5 - Aumento dos custos		X	X	X			3	3 em 6 (50%)
	7.6 - Relação qualidade-preço		X				X	2	2 em 6 (33,3%)
	7.7 - Novos conceitos				X			1	1 em 6 (16,6%)
	7.8 - Hóspedes mais experientes					X	X	2	2 em 6 (33,3%)

Conclusão pergunta 7:

Relativamente à questão número 7 do guião e, com base nas respostas obtidas, podemos afirmar que a exigência dos hóspedes tem aumentado cada vez mais de ano para ano e isto envolve vários fatores. Todos os 6 entrevistados referem que de facto a exigência é cada vez maior (100%). Foi apontado por cerca de 3 dos 6 entrevistados que o aumento dos custos que os hotéis praticam é uma das principais razões para o aumento da exigência dos clientes. Com preços mais elevados é esperado um serviço eficaz e com qualidade, o que por vezes pode não ser aquilo que é realmente oferecido.

Em última análise, com um peso menor e apenas mencionado por 2 dos 6 entrevistados, surgem-nos três pontos a salientar. As expectativas dos clientes já são cada vez maiores, esperam uma determinada relação qualidade-preço e, ainda, revelam ser hóspedes cada vez mais experientes e com cada vez maior conhecimento o que por sua vez pode fazer com que o seu nível de exigência seja maior.

5.2.5 – MATRIZES DA QUESTÃO 8

Questão 8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os hóspedes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

5.2.5.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 6: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 8 - 4*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	<p>- “Sim, sem dúvida. Sem dúvida porque os padrões de exigência subiram ainda mais”</p> <p>- “foi um vírus a nível mundial, (...) um simples gel desinfetante das mãos hoje em dia está presente em todo o lado e dantes não estava”</p> <p>- “A forma como nós mexemos até nos alimentos e tudo mais é muito importante”</p> <p>- “Nós também temos nos nossos hotéis empresas consultoras em auditoria de higiene e limpeza que estão a fazer-nos inspeções regulares a nosso pedido para que nós estejamos sempre prontos a ter os melhores padrões de qualidade em termos de higiene e segurança no trabalho”</p>	<p>8.1</p> <p>8.2</p> <p>8.3</p> <p>8.4</p>
2	<p>- “Sim, num princípio acho que ficaram como disse mais flexíveis e agora estão mais inflexíveis.”</p> <p>- “Os hóspedes estão cada vez mais exigentes em qualquer departamento hoteleiro”</p> <p>- “mais exigentes (...) desde a higiene, o conforto do quarto, o restaurante, o atendimento, até mesmo com o WiFi.”</p>	<p>8.5</p> <p>8.1</p> <p>8.2</p>
3	<p>- “Sem dúvida. Acho que o cliente se tornou ainda mais exigente”</p> <p>- “depois na altura do Covid nós tivemos a unidade aberta e havia aqui uma outra preocupação do cliente que era a limpeza e todos os cuidados inerentes ao problema da pandemia e aquilo que era, ao Covid e à segurança”</p> <p>- “foi a partir da pandemia que se começou a recuperar não só a ocupação, mas também o preço e o cliente aí fica extremamente exigente.”</p> <p>- “O cliente não permite que haja um esquecimento, o cliente não permite chegar à receção e ver um colaborador naquele dia menos sorridente, o cliente chega ao pequeno-almoço onde tem tudo e muita variedade e ainda acho que é pouco”</p>	<p>8.1</p> <p>8.2</p> <p>8.6</p> <p>8.5</p>
4	<p>- “clientes que vivem bem e que querem viajar têm uma exigência maior porque pagam e querem ter o acompanhamento no serviço”</p> <p>- “aqueles que deixaram de viajar e optaram pelo digital, pelo trabalho híbrido, deixaram de ser nossos clientes (...), deixou se calhar de haver aqui uma massificação que havia antes da pandemia, havia um número muito volumoso de clientes corporativos que deixou de haver”</p>	<p>8.6</p> <p>8.7</p>

	- “Os clientes que viajam são mais exigentes” - “E depois há aqui um desafio grande a nível de qualidade que é mesmo a rotatividade, realmente eu creio que a pandemia fez com que realmente os nossos bons colaboradores desaparecessem”	8.1 8.8
5	- “Eu acho que o que eles quiseram foi ter garantias de algumas coisas.” - “mudaram mais comportamentos do que a questão de qualidade, (...) qualidade é expectativas e se calhar houve foi aqui uma mudança de algumas questões daquilo que o cliente dava mais importância” - “o cliente passou a estar mais atento a alguns detalhes como limpeza”	8.5 8.6 8.2
6	- “Eles ficaram muito mais exigentes” - “Agora acabam mesmo por ser muito menos tolerantes, mais mesquinhos, começaram a dar importância às pequenas coisas e pequenos pormenores” - “A limpeza então foi um ponto crucial num momento pós Covid-19 e o nível de exigência neste ponto já não baixou.” - “já não basta tentar atingir as expectativas dos clientes, parece que somos quase obrigados a superá-las para que estes fiquem satisfeitos”	8.1 8.5 8.2 8.6

O quadro 6, corresponde à questão número 8 do guião. Através da observação deste quadro, podemos dizer que de facto a pandemia do Covid-19 levou a que alguns hóspedes passassem a ter mais atenção a alguns fatores quando viajam. Em certos casos podemos mesmo dizer que o Covid-19 levou a que muitas pessoas mudassem a sua forma de estar e de como esperam encontrar os espaços quando utilizam estabelecimentos hoteleiros.

5.2.5.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 7: Matriz da análise de conteúdo da questão 8 - 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
A influência do Covid-19 na definição de qualidade	8.1 - Aumento da exigência	X	X	X	X		X	5	5 em 6 (83,3%)
	8.2 - Importância da Limpeza	X	X	X		X	X	5	5 em 6 (83,3%)
	8.3 - O cuidado com os alimentos	X						1	1 em 6 (16,6%)
	8.4 - Auditorias de controle	X						1	1 em 6 (16,6%)
	8.5 - Hóspedes menos flexíveis		X	X		X	X	4	4 em 6 (66,6%)
	8.6 - Expectativas dos clientes			X	X	X	X	4	4 em 6 (66,6%)

	8.7 - Perda de clientes					X			1	1 em 6 (16,6%)
	8.8 - Rotatividade das equipas					X			1	1 em 6 (16,6%)

Conclusão pergunta 8:

Relativamente à questão número 8 do guião e, com base nas respostas obtidas, podemos afirmar que numa fase pós pandemia Covid-19, a exigência dos hóspedes aumentou em todos os níveis dentro de um estabelecimento hoteleiro. De facto, 5 dos 6 entrevistados referem mesmo que a exigência dos hóspedes aumentou (83,3%). Foi apontado por cerca de 5 dos 6 entrevistados que o fator limpeza em todas as suas formas foi outro fator que foi muito valorizado e exigido pelos hóspedes pós-Covid-19, sendo que ainda se sente essa preocupação nos dias de hoje.

Por outro lado, com um peso menor e mencionado por 4 dos 6 entrevistados, surgem-nos dois pontos a salientar. Os hóspedes revelam-se cada vez menos flexíveis e até mesmo intolerantes ao erro e surgem com expectativas muito altas por vezes até altas demais para o que seria o esperado em determinado estabelecimento hoteleiro.

5.2.6 – MATRIZES DA QUESTÃO 9

Questão 9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

5.2.6.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 8: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 9 - 4*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "Temos vários"	9.1
	- "Temos de um lado o housekeeping em que o cliente está no quarto e tem tempo para olhar para todos os lados"	9.2
	- "a limpeza, como é que as coisas estão dispostas no quarto, se as toalhas estão limpas, se a cama foi bem feita, se o pó está limpo, se os cortinados estão bem arranjados para a chegada do cliente, se o quarto está bem perfumado ou não"	9.3
	- "No F&B a perceção de qualidade também é super visível"	9.4
	- "Na receção também obviamente, como é que um check-in é feito, como é que uma informação é dada a um cliente, se o discurso foi de acordo os	9.5

	<p>standards que nós temos para um check-in, check-out, pagamento etc, portanto isso é muito importante.”</p> <p>- “Depois temos departamentos que são auxiliares, como a manutenção, que está no back, não está diretamente com o cliente, mas contribui imenso para a qualidade.”</p>	9.6
2	<p>- “Eu diria que todos os departamentos e todos os aspetos da estadia do cliente são muito importantes.”</p> <p>- “Eu diria que o check-in (...) e o check-out”</p> <p>- “a qualidade da cama”</p> <p>- “a higiene”</p> <p>- “o pequeno-almoço (...) são os pontos mais sensíveis à qualidade percebida pelo cliente”</p> <p>- “a questão da gestão dos circuitos de mercadorias é super importante, nomeadamente com fornecedores e pela forma como conseguimos ter todos os equipamentos e bens alimentares ou não que são utilizados na estadia do cliente”</p>	<p>9.1</p> <p>9.5</p> <p>9.2</p> <p>9.3</p> <p>9.4</p> <p>9.6</p>
3	<p>- “Neste momento o Housekeeping, (...) trabalho com out sourcing, são equipas muito rotativas com um problema diário de assiduidade, a mão de obra á barata e é difícil”</p> <p>- “a receção também sem dúvida, mas eu tenho um front office muito mais coeso, as pessoas são muito mais coesas.”</p>	<p>9.2</p> <p>9.5</p>
4	<p>- “A receção”</p> <p>- “os serviços”</p> <p>- “o housekeeping”</p> <p>- “desde o bagageiro”</p> <p>- “Mesmo a venda também, embora na venda as pessoas já necessitem de alguma especialização, portanto quando vão para esse tipo de departamento já há uma triagem bem feita”</p>	<p>9.5</p> <p>9.1</p> <p>9.2</p> <p>9.7</p> <p>9.6</p>
5	<p>- “Todos. (...) o produto é totalmente integrado portanto mesmo aqueles que serão os departamentos internos também têm que ter importância porque estão ligados aos outros departamentos”</p>	9.1
6	<p>- “departamento de housekeeping”</p> <p>- “No caso do departamento do F&B a parte do pequeno-almoço bem como o restaurante também são bastante relevantes”</p> <p>- “ainda devemos incluir o departamento da receção, o atendimento ao cliente tem que ser cada vez mais exímio e detalhado, mais pormenorizado e mais particular”</p>	<p>9.2</p> <p>9.4</p> <p>9.5</p>

O quadro 8, corresponde à questão número 9 do guião. Através da observação deste quadro, podemos dizer que de facto todos os departamentos dentro de um hotel são

essenciais e devem estar em sintonia para que o produto final que é entregue ao cliente seja o melhor possível. Todos os departamentos têm o seu valor e por vezes basta que um deles esteja com um problema para que a experiência do cliente já seja afetada e a sua estadia já não tenha a qualidade esperada.

5.2.6.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 9: Matriz de análise de conteúdo da questão 9 - 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
Departament os hoteleiros que maior atenção exigem	9.1 - Todos em geral	X	X		X	X		4	4 em 6 (66,6%)
	9.2 - Housekeeping	X	X	X	X		X	5	5 em 6 (83,3%)
	9.3 - Limpeza geral	X	X					2	2 em 4 (33,3%)
	9.4 - F&B	X	X				X	3	3 em 6 (50%)
	9.5 - Receção	X	X	X	X		X	5	5 em 6 (83,3%)
	9.6 - Departamentos auxiliares	X	X				X	3	3 em 6 (50%)
	9.7 - Bagageiro				X			1	1 em 6 (16,6%)

Conclusão pergunta 9:

Relativamente à questão número 9 do guião e, com base nas respostas obtidas, podemos afirmar que todos os departamentos têm o seu devido valor dentro de um estabelecimento hoteleiro e todos devem ter a máxima atenção dos departamentos de gestão visto que para que o serviço seja excelente todos os departamentos devem estar a trabalhar em conjunto para uma melhor experiência do hóspede.

Foram apontados por cerca de 5 dos 6 entrevistados (83,3%) dois departamentos considerados essenciais. Por um lado, destacam o departamento de Housekeeping, por ser dentro do quarto que os clientes têm mais tempo para analisar todos os pormenores e tudo deve estar perfeito. E por outro lado destacam o departamento da Receção, por ser um dos departamentos que maior impacto tem junto dos hóspedes. É aqui que surge o primeiro contacto com o cliente, é aqui onde os clientes procuram soluções para os seus problemas e é aqui que há normalmente a despedida e, desta forma, a receção deve ser impecável. Noutra perspetiva, com um peso menor e mencionado por 3 dos 6

entrevistados, surgem-nos mais dois departamentos a salientar. O departamento de F&B, que é responsável pelo pequeno-almoço, restaurante e room-service, e ainda departamentos auxiliares como a manutenção ou ainda o departamento de compras e gestão de mercadorias. Também estes são essenciais dentro de qualquer hotel.

5.2.7 – MATRIZES DA QUESTÃO 10

Questão 10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os clientes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

5.2.7.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 10: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 10 - 4*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "Sim, quer as positivas, quer as negativas, quer as neutras"	10.1
	- "O que acontece muitas vezes hoje em dia nos hotéis sobretudo nos que têm maior dimensão é a dificuldade em fazer o seguimento disso pois são cada vez mais ferramentas."	10.2
	- "Felizmente no nosso caso na Accor, temos uma plataforma que é a TrustYou que está muito bem segmentada."	10.3
	- "Vais, por exemplo, à Booking e vais ver a review score do hotel, em que de 0 a 10 provavelmente as possibilidades de ficares num hotel com 7.0 ou 7.5 são muito mais baixas do que ficares num hotel com 8 ou 9, claro que isso depois tem a ver com o preço também."	10.4
	- "um estabelecimento hoteleiro que não responde às reviews dá logo uma péssima imagem, e, portanto, ter as respostas sejam elas a comentários positivos ou negativos indicia que o hotel se preocupa com os clientes. É bom que as respostas sejam as mais personalizadas possíveis, portanto isso tudo tem a ver com a gestão da qualidade que é essencial."	10.5
2	- "Todas as opiniões têm que ser tidas em consideração, mesmo aquelas que às vezes podemos de alguma forma suspeitar que podem até ser fraudulentas, ou porque achamos que é um exagero por parte do cliente."	10.1
	- "a gestão dos comentários é essencial para que nós possamos ter um bom serviço prestado ao cliente."	10.5
3	- "Sim, (...) todos são analisados."	10.1
	- "Nós trabalhamos inclusive com uma plataforma que é a ReviewPro, onde são agregados todos os comentários dos clientes"	10.3
	- "Se há algum cliente que ainda esteja In House eu ainda tento naquilo que me for possível colmatar qualquer falha existente e deixar o cliente satisfeito à saída"	10.6

	- “no final de cada mês temos reuniões de qualidade, (...) onde quem trabalha neste departamento analisa todos os comentários, de todas as plataformas e depois a nossa preocupação é verificar aquilo que é recorrente”	10.5
	- “Depois temos a capacidade também de perceber que existem clientes que conseguem exagerar um bocadinho os problemas, mas também conseguimos ter a capacidade de perceber o que é que está a ser exagerado e o que é que não está.”	10.4
4	- “Tem que haver uma boa gestão dessas plataformas.”	10.2
	- “Hoje em dia claro que qualquer cliente tem uma ferramenta poderosíssima na mão, está aqui no bar está a consumir uma água e já está a avaliar.”	10.4
5	- “Todas são analisadas, mas nem todas são verdadeiras”	10.1
	- “Valorizo mais os da Booking ou da expedia ou outros que vêm por caminhos de reservas e são garantidos, porque sei que são reservas que aconteceram”	10.3
6	- “Sim, sem dúvida.”	10.1
	- “Há as críticas boas e as críticas menos boas.”	10.4
	- “Se os clientes não utilizarem essa plataforma para realçar aquilo que correu menos bem durante a sua estadia nós não vemos ter a possibilidade de melhorar esse ponto para situações futuras”	10.5

O quadro 10, corresponde à questão número 10 do guião. Através da observação deste quadro, podemos dizer que, de facto, as plataformas digitais que auxiliam no momento de gerir os feedbacks dos hóspedes são cada vez mais relevantes e essenciais na gestão da qualidade hoteleira. A concorrência é cada vez maior e neste sentido é fundamental que os gestores hoteleiros consigam acompanhar em tempo real a opinião de todos os seus hóspedes pois todos os comentários devem ser analisados em prol da melhoria de serviço.

5.2.7.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 11: Matriz de análise de conteúdo da questão 10 – 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
A importância de plataformas de	10.1 - Grande relevância	X	X	X		X	X	5	5 em 6 (83,3%)
	10.2 - Acompanhar plataforma	X						1	1 em 6 (16,6%)

avaliações online	10.3 - Plataformas	X		X		X		3	3 em 6 (50%)
	10.4 - Análise das classificações	X		X	X		X	4	4 em 6 (66,6%)
	10.5 - Gestão de comentários	X	X			X	X	4	4 em 6 (66,6%)
	10.6 - Compensação ainda <i>in house</i>			X				1	1 em 6 (16,6%)

Conclusão pergunta 10:

Relativamente à questão número 10 do guião e, com base nas respostas obtidas, podemos afirmar que o acompanhamento e gestão dos comentários dos hóspedes é cada vez mais relevante e deve ser realizado com a maior frequência possível. Atualmente muitos hotéis possuem os seus próprios programas de acompanhamento de comentários, em que muitos fazem logo uma comparação direta com a prestação dos seus concorrentes. Cerca de 5 dos 6 entrevistados (83,3%) consideram relevante a existência de plataformas que registem as opiniões dos hóspedes durante ou após as suas estadias, quer sejam estas boas ou más. Se forem bons comentários é a recompensa do serviço prestado, se forem maus comentários servem para se detetar falhas e potenciais pontos que devem ser melhorados para hóspedes futuros. Por outro lado, cerca de 4 dos 6 entrevistados (66,6%) referem que a análise das classificações dadas pelos hóspedes é essencial, pois são estas classificações que vão ser o espelho para futuras reservas de futuros clientes. Clientes que sejam mais exigentes e que procurem melhor qualidade irão maioritariamente procurar hotéis com melhor classificação. Um hotel que tenha uma média de 8 ou 9 em 10, será normalmente melhor do que um que apresente uma classificação de 5 ou 6 em 10. Logo, a gestão de comentários é essencial para melhorar o serviço e por sua vez procurar alcançar melhor classificação junto dos seus concorrentes diretos.

A gestão de comentários é considerada relevante por cerca de 4 dos 6 entrevistados (66,6%). Os comentários devem de facto ser todos analisados para melhoria do serviço e qualidade oferecida aos hóspedes, quer sejam estes bons ou maus. É importante perceber através da análise das opiniões quais são efetivamente problemas reais e quais é que podem de certa forma ser exagerados ou ampliados com o objetivo de obter uma compensação.

5.2.8 – MATRIZES DA QUESTÃO 11

Questão 11: No seu entender, quais são os fatores mais valorizados pelo hóspede durante as suas estadias?

5.2.8.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 11 - 4*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "Há aqui uma que é chave que é a localização."	11.1
	- "Depois obviamente a segmentação do hotel. Se é um cliente que está aberto a uma segmentação maior de 3 a 4 estrelas, ou se só compra 5 estrelas"	11.2
	- "Para mim há um serviço que marca qualquer hotel e qualquer estadia que é o pequeno-almoço. O pequeno-almoço está estatisticamente provado que é o serviço que os clientes mais se lembram em qualquer hotel na vida deles."	11.3
	- "Hoje em dia também há a questão do Wi-fi, é super importante. Os clientes exigem cada vez mais Wi-fi rápido e capaz".	11.4
	- "o conforto da cama"	11.5
	- "cada vez mais também a digitalização dos hotéis, ou seja, quanto mais forem em termos digitais, termos usb nos quartos, ter uma boa televisão, uma smart tv com uma Netflix ou chrome cast"	11.6
	- "E depois ainda a questão da sustentabilidade, cada vez mais um hotel que visivelmente se preocupe com a sustentabilidade ambiental é muito importante para a perceção do cliente hoje em dia."	11.7
	- "as amenities do hotel, pode ser um cliente que exija uma piscina, ou um ginásio, entre outras coisas."	11.8
	- "para finalizar, cada vez mais opções healthy e variedade de menus, quer nas refeições quer em bebidas, porque hoje em dia a dieta está cada vez mais diversificada e há que acompanhar esta evolução."	11.9
2	- "uma boa cama, dormir bem, e o conforto"	11.5
	- "O conforto envolve também a temperatura, envolve a ausência de ruído"	11.10
	- "o pequeno-almoço que é importantíssimo"	11.3
	- " as questões ligadas também aos aspetos técnicos de conforto como hoje em dia o Wi-fi, que atualmente é um ponto muito importante para a maioria dos clientes"	11.4
	- "O check-in (...) e ainda o check-out, é muito importante que seja célere, eficaz e muito direto"	11.11
3	- "O atendimento, assim que o cliente chega, é o acolhimento."	11.11
	- "Depois é chegar a um quarto e sentir que está limpo, e que está cheiroso."	11.5
	- "E no dia seguinte é o pequeno-almoço. É o acordar, é o cheiro do café, das torradas, dos bolos, o que seja, portanto, o pequeno-almoço"	11.3

	- "Hoje cada vez mais também temos aqueles clientes da alimentação saudável e temos que ir também muito ao encontro dessas necessidades e dessas vontades"	11.9
4	- "O reconhecimento, o saber que aquele cliente é especial." - "a atenção no atendimento é muito importante" - "Depois também os serviços, de bar e restaurante"	11.12 11.11 11.3
5	- "Proximidade de serviço" - "a atenção com o cliente"	11.11 11.12
6	- "Em primeiro lugar o atendimento, e a receção aqui tem que ter um papel essencial" - "Depois disto, o housekeeping também é essencial para qual estadia de qualidade" - "uma boa televisão" - "uma boa e rápida internet" - "sistemas de climatização a funcionar adequadamente"	11.11 11.5 11.6 11.4 11.10

O quadro 12, corresponde à questão número 11 do guião. Através da observação deste quadro, podemos afirmar que são vários os fatores que um hóspede pode valorizar. Os fatores que um determinado hóspede valoriza vai certamente depender diretamente das preferências de cada um e do tipo de cliente que este é. Se for, por exemplo, um hóspede que viaja em família com crianças vai certamente ter preferências distintas de um hóspede que por sua vez viaja em negócios. Os clientes estão cada vez mais exigentes e como tal surgem novas necessidades e novas preferências com mais frequência. Cabe aos gestores hoteleiros estarem atentos a estas evoluções para conseguirem dar uma melhor resposta a estas novas necessidades que vão surgindo.

5.2.8.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 13: Matriz de análise de conteúdo da questão 11 - 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
Quais os fatores mais	11.1 - Localização	X						1	1 em 6 (16,6%)
	11.2 - Segmentação Hoteleira	X						1	1 em 6 (16,6%)

valorizados pelos hóspedes durante as suas estadias	11.3 - Pequeno-almoço	X	X	X	X			4	4 em 6 (66,6%)
	11.4 - WiFi	X	X				X	3	3 em 6 (50%)
	11.5 - Conforto do quarto	X	X	X			X	4	4 em 6 (66,6%)
	11.6 - Inovação tecnológica	X					X	2	2 em 6 (33,3%)
	11.7 - Sustentabilidade	X						1	1 em 6 (16,6%)
	11.8 - Existência de Amenities	X						1	1 em 6 (16,6%)
	11.9 - Opções de Alimentação Saudável	X		X				2	2 em 6 (33,3%)
	11.10 - Temperatura dos espaços		X				X	2	2 em 6 (33,3%)
	11.11 - Atendimento ao cliente		X	X	X	X	X	5	5 em 6 (83,3%)
	11.12 - Reconhecimento				X	X		2	2 em 6 (33,3%)

Conclusão pergunta 11:

Relativamente à questão número 11 do guião, de acordo com as respostas analisadas, podemos destacar o serviço de atendimento direto ao cliente como o fator mais valorizado pelos hóspedes, tendo sido mencionado por 5 dos 6 entrevistados (83,3%). Todo o processo de acolhimento de um hóspede num alojamento envolve atendimento ao cliente, desde a chegada ao hotel, ao acompanhamento durante as estadias, até ao final das mesmas.

De seguida, os fatores que tiveram maior destaque foram o pequeno-almoço bem como o conforto do quarto, representando cerca de 66,60% cada um (4 respostas). Com cerca de 50% de menções pelos entrevistados (3 em 6), surge o WiFi, que com o aumento da digitalização e desenvolvimento tecnológico tem sido cada vez mais valorizado pelos hóspedes durante as suas viagens. De seguida, com cerca de 33,3% das menções surgem a inovação tecnológica, as opções de alimentação saudável, a temperatura dos espaços e o reconhecimento do cliente. Por outro lado, foi dada menos relevância a fatores como a localização, a segmentação hoteleira, a sustentabilidade e ainda a existência de amenities.

5.2.9 – MATRIZES DA QUESTÃO 12

Questão 12: Quais são, na sua opinião, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

5.2.9.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 12 - 4*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	<p>- “Bom desde logo a parte dos standards”</p> <p>- “generalizando os 5 estrelas, tem muito a ver com a <i>welcome</i> dos clientes, com o tipo de amenities que obviamente são oferecidas, quer nos quartos, quer na <i>arrival</i> dos clientes, quer durante a estadia deles”</p> <p>- “em 5 estrelas personaliza-se muito mais a estadia dos clientes”</p> <p>- “em cinco estrelas tens que ter uma equipa de <i>guest experience</i>, portanto é uma equipa que só olha para as chegadas, para o cliente, quem são os clientes, se ele é um cliente fidelizado do grupo, que nível é, o que é que se vai fazer.”</p> <p>- “Teoricamente terás também um grande parceiro de transfers e tours.”</p>	<p>12.1</p> <p>12.2</p> <p>12.3</p> <p>12.4</p> <p>12.5</p>
2	<p>- “A diferença está essencialmente naquilo que os hotéis de 4 estrelas ou de 5 estrelas pretendem oferecer. (...) Há hotéis de 4 estrelas que conseguem perfeitamente combater hotéis de 5 estrelas e os melhores”</p> <p>- “4 estrelas podem adaptar de alguma forma por aquilo que são os seus objetivos, nomeadamente aquilo que o cliente vai pagar, o investimento que tem disponível para que isso aconteça”</p> <p>- “saber quais os seus concorrentes, que hotéis que são seus concorrentes para saber como se quer posicionar e qual será a sua melhor relação de preço médio/ocupação.”</p>	<p>12.2</p> <p>12.3</p> <p>12.6</p>
3	<p>- “acho que já é tudo muito igual e acho que já todos damos muita importância a que o nível de qualidade esteja no topo independentemente do número de estrelas.”</p> <p>- “Nós sabemos que isto é uma relação qualidade preço, quanto melhor for a tua qualidade melhor é o teu preço. (...) O nosso departamento comercial quer que nós estejamos sempre no auge para que depois das plataformas vamos tendo mais classificações positivas, o que por sua vez nos permite trabalhar melhor o preço face à nossa concorrência”</p>	<p>12.2</p> <p>12.6</p>
4	<p>- “Em Portugal e creio que na Europa, as estrelas nada têm a ver com serviço.”</p> <p>- “Em Portugal as categorias não tem a ver com o serviço, mas sim com as áreas de arquitetura e facilidades, o que é uma pena.”</p>	<p>12.1</p> <p>12.7</p>
5	<p>- “Tem a ver com o espaço físico em si, portanto o produto físico.”</p> <p>- “o 5 estrelas (...) tem mais staff”</p> <p>- “Tem muito a ver com a personalização do serviço, quase que a hiperpersonalização em alguns aspetos e para isso é preciso equipa e é preciso quantidade de pessoas para poderem estar atentos a isso e estar disponíveis para isso”</p>	<p>12.7</p> <p>12.4</p> <p>12.3</p>

6	- “O serviço é muito mais pormenorizado nos hotéis de cinco estrelas do que nos de quatro”	12.3
	- “A exigência nos hotéis de cinco é e tem que ser mesmo muito maior, (...) o cliente paga mais vai exigir e isso faz todo o sentido”	12.6

O quadro 14, corresponde à questão número 12 do guião. Através da análise deste quadro, podemos afirmar que são diversas as diferenças que são apontadas quando comparados hotéis de quatro estrelas com hotéis de cinco estrelas. Parte-se do princípio de que um hotel de cinco estrelas será comparativamente melhor do que um hotel de quatro estrelas por questão de lógica, contudo, atualmente em alguns casos pode já não ser assim tão linear. O que os hóspedes avaliam em qualquer estabelecimento hoteleiro é a qualidade dos serviços que lhes são prestados bem como a forma como lhes são prestados. Contudo, existem outros fatores igualmente importantes que partem da própria gestão dos estabelecimentos hoteleiros e dos seus líderes.

5.2.9.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 15: Matriz de análise de conteúdo da questão 12 - 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
Principais diferenças na gestão de hotéis de 4 estrelas de 5 estrelas	12.1 - Standards	X						1	1 em 6 (16,6%)
	12.2 - O que o hotel oferece	X	X	X				3	3 em 6 (50%)
	12.3 - Diferença na personalização	X	X			X	X	4	4 em 6 (66,6%)
	12.4 - Mais staff	X				X		2	2 em 6 (33,3%)
	12.5 - Existência de Parcerias	X						1	1 em 6 (16,6%)
	12.6 - Relação Qualidade-Preço		X	X			X	3	3 em 6 (50%)
	12.7 - Estrutura do Hotel				X	X		2	2 em 6 (33,3%)

Conclusão pergunta 12:

Relativamente à questão número 12 do guião, de acordo com as respostas analisadas, podemos destacar a diferença que é sentida nas diferentes segmentações hoteleiras no que diz respeito à personalização dos serviços que são prestados, que obteve cerca de

66,6% de menções por parte dos entrevistados (4 em 6). Um cliente de um hotel de cinco estrelas aprecia, muitas das vezes, o reconhecimento e a maneira como conseguem adaptar os diferentes serviços às suas necessidades, o que pode não acontecer num hotel de 4 estrelas. Por outro lado, é considerado também relevante aquilo que os hotéis se propõem a oferecer aos seus hóspedes, desde amenities, a acessos gratuitos a determinadas áreas dos hotéis, estacionamento, entre outras coisas. Para terminar, a relação qualidade preço também é considerada relevante (3 em 6). Este último fator depende de várias determinantes, mas é algo valorizado pelos hóspedes em qualquer uma das segmentações hoteleiras.

5.2.10 – MATRIZES DA QUESTÃO 13

Questão 13: Quais são atualmente, no seu entender, os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

5.2.10.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 13 - 4*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- “Desde logo o estado dos hotéis. Isso aí vai depender muito da história de cada hotel, mas obviamente tu tens um hotel mais antigo, como é o nosso caso, temos dois, vais ter muitos mais obstáculos. (...) O estado de manutenção é essencial”	13.1
	- “a estrutura que tens montada, tu tens que ter uma estrutura que te permita conseguires analisar a tua perceção da qualidade dos teus serviços, (...) temos quase 6 mil hotéis no mundo e, portanto, temos standards que vêm de cima e que nos ajudam a pôr em prática por exemplo uma política de plástico zero”	13.2
2	- “Neste momento há um problema sério na questão dos prazos de entrega das mercadorias sejam elas alimentares ou não.”	13.3
	- “aspetos ligados à manutenção”	13.1
	- “há neste momento uma rotação muito grande de pessoal em todos os hotéis.”	13.4
	- “uma rotação muito grande de pessoal (...) tem um impacto grande na formação, em conseguir manter uma formação adequada de todos os novos elementos e tem um impacto evidentemente na qualidade.”	13.5

3	- “no Housekeeping porque é um mercado muito específico e é um nicho de pessoas que faz este trabalho (...) que efetivamente a nível de formação não têm a mesma formação, são pessoas que não têm problemas nenhuns de faltar, (...) não têm comprometimento suficiente e isso essa é uma das maiores dificuldades.”	13.5
	- “Até entram aqui, estão um mês ou estão dois meses, mas se ao terceiro mês lhes aparece uma oportunidade melhor as pessoas saem daqui e acabam por ir para outro lugar.”	13.4
	- “um hotel já um bocadinho antigo, onde estou a vender com preços um bocadinho mais altos, poderá haver aqui algo que não permite que a qualidade seja um bocadinho melhor, por exemplo o cliente quando chega ao quarto e descreve “o corredor é antigo”, mas depois às vezes os clientes se forem compensados com um atendimento 5 estrelas”	13.1
4	- “É a rotatividade. Os recursos humanos relacionam-se diretamente com a qualidade.”	13.4
	- “As pessoas não têm formação, porque qualquer pessoa que seja mecânico ontem ou outra qualquer profissão acede a empregado de mesa, não necessita de nenhuma especialidade.”	13.5
	- “surge outra situação por parte dos hotéis que é na questão do confronto do departamento da gestão de qualidade com o departamento financeiro que nem sempre acontece, (...) em prol da qualidade de serviço por vezes tem que se investir mais.”	13.6
5	- “Se nós dependemos de pessoas temos de ter pessoas. (...) pessoas qualificadas e, portanto, muitas vezes a dificuldade está aí”	13.4
	- “no nosso caso o que nós procuramos é atitude na contratação, muitas vezes não tanto a contratação nem o conhecimento prático da atividade em si, mas muito mais a atitude, (...) atitude positiva para o cliente, de procurar, de querer fazer, de querer resolver isso vai ajudar muito e vai ter como eu dizia há bocado o cliente vai aceitar mais facilmente um erro de serviço se a pessoa tiver a atitude certa”	13.5
6	- “Eu diria que um dos maiores desafios são as equipas de trabalho”	13.5
	- “No meu entender eu penso que (...) trabalha-se muito há base de trabalho temporário”	13.4

O quadro 16, corresponde à questão número 13 do guião. Após a análise deste quadro, podemos verificar que foram considerados vários obstáculos que influenciam a gestão da qualidade hoteleira. As necessidades dos hóspedes estão em constante mudança pelo que dificulta ainda mais a adequada gestão da qualidade por parte das direções hoteleiras e das suas equipas. É necessário que haja um constante acompanhamento destas necessidades para que seja possível dar a melhor resposta aos hóspedes e, por sua vez, corresponder e superar as suas expectativas.

5.2.10.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 17: Matriz da análise de conteúdo da questão 13 - 4*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração						Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6		
Principais obstáculos à gestão da qualidade hoteleira	13.1 - Estrutura dos hotéis	X	X	X				3	3 em 6 (50%)
	13.2 - Diretrizes a seguir	X						1	1 em 6 (16,6%)
	13.3 - Entrega de mercadorias		X					1	1 em 6 (16,6%)
	13.4 - Rotatividade de pessoal		X	X	X	X	X	5	5 em 6 (83,3%)
	13.5 - Formação das equipas		X	X	X	X	X	5	5 em 6 (83,3%)
	13.6 - Preocupação financeira				X			1	1 em 6 (16,6%)

Conclusão pergunta 13:

Relativamente à questão número 13 do guião, de acordo com as respostas analisadas, podemos destacar que tanto a rotatividade de pessoal como a formação das equipas foram apontadas pela grande maioria dos entrevistados como obstáculos à gestão da qualidade (5 em 6 entrevistados).

Estas duas variáveis encontram-se muitas vezes interligadas entre si na medida em que é necessário ter equipas estáveis para que a formação de novos colaboradores seja mais eficaz.

De seguida, foi apontada a estrutura dos hotéis como outro fator negativo que colide com a gestão da qualidade (3 em 6), visto que possíveis problemas estruturais também são sentidos pelos hóspedes como falta de qualidade no serviço prestado. Foram ainda apontados outras variáveis como a preocupação financeira e a entrega de mercadorias como obstáculos à gestão da qualidade na hotelaria.

5.3.1 – CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS – HOTÉIS DE 5 ESTRELAS

No seguimento deste capítulo, serão analisadas de seguida características demográficas dos 3 entrevistados que trabalham no ramo da hotelaria diretamente ligados a hotéis de 5 estrelas.

Estas características poderão de certa forma influenciar, ou não, as respostas às questões do respetivo guião.

Seguem abaixo os respetivos gráficos referentes aos entrevistados.

➤ Género



Gráfico 4: Género dos entrevistados de 5 estrelas

➤ Idade dos Entrevistados

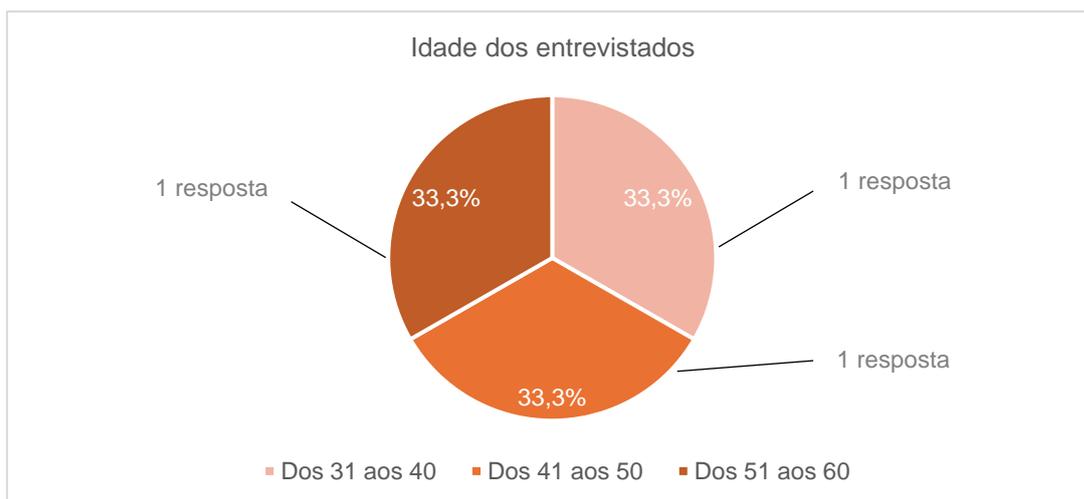


Gráfico 5: Idade dos entrevistados de 5 estrelas

➤ Idade dos Entrevistados

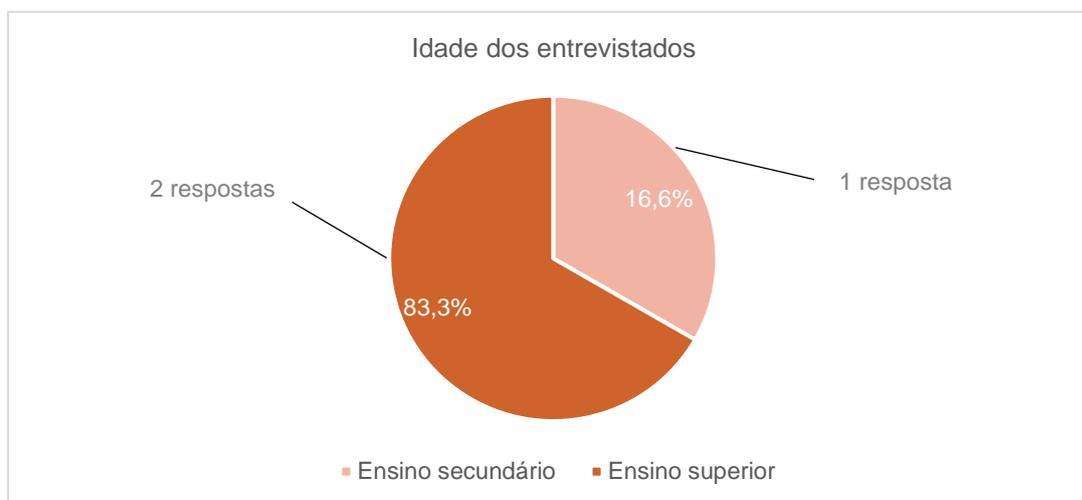


Gráfico 6: Habilitações literárias dos entrevistados de 5 estrelas

É através da matriz dos entrevistados que conseguimos sintetizar os dados dos diferentes entrevistados. É considerado a entrevista sobre a Gestão da Qualidade em Hotelaria de 4 e 5 Estrelas, realizada maioritariamente nos respetivos locais de trabalho dos entrevistados, embora algumas tenham sido realizadas através da plataforma Zoom por impossibilidade de deslocação ao local, entre os dias 22 de maio e julho de 2023. Para a segmentação de hotéis de 5 estrelas foram obtidas 3 entrevistas.

Quadro 18: Matriz dos entrevistados – 5 estrelas

Entrevistado	Cargo/Posto	Data	Duração
7	Chefe de Receção	4 de junho de 2023	14 minutos
8	Diretor Geral	12 de junho de 2023	22 minutos
9	Diretor Geral	28 de junho de 2023	38 minutos

5.2.3 – MATRIZES DA QUESTÃO 6

Questão 6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

5.2.3.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 19: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 6 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
7	- "É o pilar mais importante em todos os hotéis."	6.1
	- "Muitos hotéis falham mesmo por não terem uma gestão de qualidade adequada, que por sua vez se reverte em maus comentários, maus colaboradores, e fraca organização interna. E isto pode estar ligado muitas vezes ao investimento que é feito"	6.2
	- "Na minha opinião, o que faz os hotéis são os colaboradores que neles trabalham e que se esforçam diariamente para que o serviço entregue ao cliente seja o melhor possível e por sua vez que a experiência vivida por eles seja positiva."	6.3
8	- "É fundamental."	6.1
	- "Muito longe vão os tempos em que só podíamos olhar para alguns indicadores e eu tendo em conta a minha experiência em cadeias internacionais desde muito cedo me habituei a trabalhar com auditorias de qualidade e para mim é fundamental que elas existam"	6.4
9	- "A relevância da gestão da qualidade é enorme, a gestão tem que estar em tudo."	6.1
	- "Os recursos humanos neste momento e a nível da qualidade na hotelaria são dos pontos mais importantes a ter em conta."	6.3
	- "a gestão financeira que está na base de tudo, a comercial, o F&B, o alojamento que é muita vez facilitado e não pode porque é daqueles aspetos que interferem na qualidade. Na gestão de uma unidade hoteleira, qualquer erro de compra vai afetar o produto que vamos oferecer ao cliente. (...) Qualquer erro de gestão afeta a qualidade e eu ligo isto na gestão departamental da unidade"	6.2
	- "Depois à parte disto, um fator muito determinante é a diversidade de oferta. Cada vez estão a abrir mais hotéis. No decorrer da pandemia as pessoas habituaram-se a fazer tudo online e hoje em dia toda a aposta é online, diria que se calhar acima de 90% é online. Toda a oferta que aparece é preciso ser analisada e analisada porque a exigência do cliente é cada vez maior"	6.5
	- "Infelizmente desde 2008 até agora temos muitos gestores hoteleiros, muitos diretores de hotel que tudo bem por mérito próprio cresceram nas unidades, foram promovidos, chegaram a diretor de hotel, mas não têm a base do conhecimento que lhe permita manter a qualidade ou aumentar e desenvolver a qualidade do serviço que é prestado e portanto aí também é um ponto importante que me leva ao fator formação."	6.6

O quadro 19 corresponde à questão número 6 do guião. Após a análise deste quadro, podemos dizer que de facto a gestão da qualidade é considerada um fator muito importante quando se fala de gestão hoteleira. A gestão hoteleira envolve diversos fatores que devem estar interligados como um todo para que seja possível alcançar um melhor

desenvolvimento e controle. As equipas de trabalho de todos os departamentos devem ter bem vincada a ideia daquilo que são os parâmetros transversais da empresa sobre o controle da qualidade, para que desta forma seja possível que o serviço prestado aos hóspedes seja o mais coerente e completo possível.

5.2.3.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 20: Matriz da análise de conteúdo da questão 6 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)	
		7	8	9		
A relevância da Gestão da Qualidade na Hotelaria	6.1 - Grande relevância	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	6.2 - Investimento financeiro	X		X	2	2 em 3 (66,6%)
	6.3 - Importância dos recursos humanos	X		X	2	2 em 3 (66,6%)
	6.4 - Auditorias		X		1	1 em 3 (33,3%)
	6.5 - Impacto do digital			X	1	1 em 3 (33,3%)
	6.6 - Falta de formação			X	1	1 em 3 (33,3%)

Conclusão pergunta 6:

Relativamente à questão número 6 do guião, de acordo com as respostas analisadas, podemos destacar que todos os entrevistados consideram que a gestão da qualidade tem uma grande relevância na gestão de uma unidade hoteleira (100%). Foi salientada a importância do investimento financeiro que está na base de qualquer equipa de gestão visto que, normalmente, quanto maior é o investimento melhor deveria ser o serviço prestado (66,6%). Para além disso, os recursos humanos são também uma determinante essencial em qualquer empresa pois são estes que lidam diretamente com os clientes e que por sua vez aplicam as diretrizes previamente definidas daquilo que é a qualidade dentro de cada empresa. Quando as equipas não revelam uma formação adequada, a probabilidade de o serviço prestado ser mais fraco é consequentemente maior.

5.2.4 – MATRIZES DA QUESTÃO 7

Questão 7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

5.2.4.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 21: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 7 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
7	- “Os clientes começam a exigir quando não estamos a dar o serviço que nos propomos a dar.”	7.1
	- “Hoje em dia já está muito vincado nos clientes aquilo que são as expectativas consoante a relação qualidade-preço”	7.2
	- “atualmente os valores estão mais elevados do que estavam mesmo antes do pós-Covid, os próprios clientes assumem que o serviço será melhor e não perdoam tanto os erros.”	7.3
8	- “É uma coisa muito natural porque quanto mais os clientes viajam mais noção têm e mais termo de comparação têm.”	7.1
	- “Ao mesmo tempo, o pós-Covid ou mesmo durante o Covid e quando as pessoas viajavam, levou a que realmente houvesse um enfoque muito grande em verificar que existiam procedimentos por exemplo ligados às segurança que ao fim ao cabo acabaram por ser incorporados na qualidade.”	7.4
	- “A questão da qualidade está muito presente na mente de quem viaja”	7.2
	- “quanto mais viajados são melhor sabem inclusive chegam a compreender as diferenças daquilo que são os standards na Europa, na América, na Ásia ou em África.”	7.5
9	- “A exigência neste momento é quase que irreal. Neste momento está em parâmetros muito elevados.”	7.1
	- “no decorrer da pandemia toda a gente teve muito tempo para ver tudo e mais alguma coisa online. O conhecimento da oferta desenvolveu, cresceu, e desta forma a exigência do cliente.	7.2
	- “O passageiro que vinha em 2021 adorava tudo, era incrível, era super fácil agradar-lhes, (...) neste momento, tudo aquilo que fazíamos bem não chega para metade, a exigência agora é muito superior”	7.5
	- “Porque é que as pessoas aumentam o nível de exigência, (...) já trazem o patamar de exigência tão alto porque sabem que no final vão reclamar e sabem que vão automaticamente receber uma compensação”	7.6
	- “Na gestão da qualidade e devido há exigência do cliente, cada vez é mais importante as unidades hoteleiras terem capacidade para fazerem a sua própria análise SWOT”	7.7

O quadro 21 corresponde à questão número 7 do guião. Após a análise deste quadro, podemos considerar que a exigência dos clientes aumentou significativamente ao longo dos últimos anos. Por um lado, o aumento dos preços leva consequentemente ao aumento

da expectativa do cliente pois se este está a pagar mais acaba por esperar um serviço impecável. Muitas vezes já se verifica que os clientes chegam aos estabelecimentos e já estão à procura de algum erro ou defeito para que possam exigir uma compensação. Por outro lado, o Covid-19 também influenciou a exigência dos clientes na medida em que a preocupação com a limpeza e segurança nos estabelecimentos hoteleiros aumentou consideravelmente.

5.2.4.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 22: Matriz da análise de conteúdo da questão 7 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)	
		7	8	9		
A evolução da exigência por parte dos hóspedes	7.1 - Grande exigência	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	7.2 - Grandes expectativas	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	7.3 - Custos mais elevados	X			1	1 em 3 (33,3%)
	7.4 - Procedimentos de segurança		X		1	1 em 3 (33,3%)
	7.5 - Evolução do hóspede		X	X	2	2 em 3 (66,6%)
	7.6 - Procura de compensação			X	1	1 em 3 (33,3%)
	7.7 - Análise de mercado			X	1	1 em 3 (33,3%)

Conclusão pergunta 7:

Relativamente à questão número 7 do guião, podemos destacar que todos os entrevistados consideram que os hóspedes estão cada vez mais exigentes e que ao mesmo tempo têm maiores expectativas no que diz respeito aos serviços prestados pelos estabelecimentos hoteleiros (100%). Depois, foi destacado por dois dos entrevistados a evolução dos hóspedes no sentido em que estes são cada vez mais viajados o que faz com que sejam formadas mais opiniões comparativas entre as experiências que já tiveram antes (66,6%). Posteriormente, foi referido de forma variada por cada entrevistado outros fatores como custos mais elevados o que pode fazer aumentar ainda mais as expectativas, procura de compensações mediante fraca qualidade de serviços e ainda a necessidade dos estabelecimentos hoteleiros realizarem uma completa análise de mercado para que possam melhorar os seus serviços e ganhar destaque perante a concorrência.

5.2.5 – MATRIZES DA QUESTÃO 8

Questão 8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os hóspedes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

5.2.5.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 23: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 8 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
7	- “Influenciou muito”	8.1
	- “Estivemos fechados na nossa casa, no desconhecido, durante um certo período, depois disso os clientes passaram a exigir um pouco mais de nós”	8.2
	- “fator limpeza e segurança, fomos obrigados a melhorar ou até criar certas normas e hábitos não existiam como um simples dispensador de gel desinfetante”	8.3
	- “Aquilo que já eram as exigências e expectativas dos clientes, redobram ainda mais o que também por sua vez se deve ao aumento dos preços praticados.”	8.4
8	- “Sim.”	8.1
	- “há muito esta consciência porque houve uma série de medidas que foram implementadas transversalmente em todas as unidades hoteleiras que eram de conhecimento público”	8.3
9	- “Sem dúvida nenhuma que influenciou”	8.1
	- “Primeiro que tudo houve um decréscimo muito grande na hotelaria corporativa. Portanto nós tínhamos muita gente a viajar em trabalho que hoje está em teletrabalho porque nos pós pandemia ficaram em teletrabalho.”	8.5
	- “Depois aqueles hábitos que tínhamos no passado reduziram muito, (...) o sair à noite, o ir ao restaurante, o ir para um hotel e tirar proveito de tudo o que hotel oferece, hoje em dia isso está cada vez mais reduzido”	8.6
	- “de repente a pandemia trouxe-nos uma nova realidade, uma nova verdade que nos leva a querer viver tudo, (...) e esse foi um dos fatores que fez disparar drasticamente o nível de exigência dos clientes de hotelaria”	8.2

O quadro 23 corresponde à questão número 8 do guião. Após a análise deste quadro, podemos afirmar que a pandemia do Covid-19 influenciou sim a ideia dos hóspedes do que era qualidade na hotelaria. Os hóspedes tornaram-se muito mais exigentes em aspetos como a limpeza e segurança de todos os espaços dentro de um hotel, aspetos que já eram considerados relevantes, mas que a sua importância perante o cliente ganhou muito mais

ênfase. Por outro lado, o facto de o Covid-19 ter influenciado negativamente a economia a nível mundial, num cenário de recuperação económica os preços aumentaram significativamente o que vai influenciar a qualidade de serviço que o hóspede espera receber.

5.2.5.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 24: Matriz da análise de conteúdo da questão 8 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)	
		7	8	9		
A influência do Covid-19 na definição de qualidade	8.1 - Influenciou	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	8.2 - Aumento das expectativas	X		X	2	2 em 3 (66,6%)
	8.3 - Medidas implementadas	X	X		2	2 em 3 (66,6%)
	8.4 - Aumento de preços	X			1	1 em 3 (33,3%)
	8.5 - Perda de clientes			X	1	1 em 3 (33,3%)
	8.6 - Alteração de rotinas			X	1	1 em 3 (33,3%)

Conclusão pergunta 8:

Relativamente à questão número 8 do guião, podemos destacar que todos os entrevistados consideram que de facto o Covid-19 influenciou a ideia dos hóspedes relativamente à qualidade na hotelaria. Foi salientado que tiveram de se implementar diversas medidas após a pandemia para que os estabelecimentos pudessem ser novamente abertos ao público e dessa forma foi necessário um rigoroso controle por parte dos gerentes hoteleiros para garantir que os serviços eram prestados de acordo com as normas de segurança prevendo sempre a entrega da melhor qualidade possível aos hóspedes. Depois destas adaptações e num momento de recuperação económica, os preços aumentaram o que fez com que as expectativas por consequência também aumentassem. Por outro lado, foi referida a perda de clientes *business* devido à implementação mundial do teletrabalho em muitas empresas, reduzindo assim as deslocações destes clientes a outras cidades e países, diminuindo a sua presença nos estabelecimentos hoteleiros.

5.2.6 – MATRIZES DA QUESTÃO 9

Questão 9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

5.2.6.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 25: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 9 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
7	- “Todos os departamentos são importantes e exigentes”	9.1
	- “no entanto (...) sem dúvida que é o da receção. Nunca podemos esquecer que somos sempre nós que damos as boas-vindas ao cliente na sua chegada, é sempre a receção quem trata do pedido especial que o cliente possa ter e somos os últimos que o cliente vê.”	9.2
	- “Obviamente que um bom pequeno-almoço é essencial, um bom serviço de restaurante”	9.3
	- “bem como também a própria limpeza do quarto”	9.4
8	- “É difícil, eu acho que todos eles têm determinados padrões”	9.1
	- “se calhar no housekeeping os hóspedes passando mais tempo dentro do quarto conseguem ter uma noção maior, também por estar muito ligado à questão da higiene tem uma disponibilidade maior para os observar.”	9.4
	- “E se calhar em menor espetro, mas mesmo na parte das reservas, (...) onde os clientes claramente conhecem até os procedimentos ao nível das reservas seja a nível de atendimento telefónico seja a nível de e-mail”	9.5
	- “Food&Beverage”	9.3
	- “receção”	9.2
9	- “alojamento porque é no quarto que a pessoa vai ficar, basicamente aquele quarto passa a ser a casa “home away from home” como se costuma dizer, em que todo o detalhe importa”	9.4
	- “Em que o conforto importa, em que a decoração importa, a cor do importa, tudo. Todo o detalhe importa.”	9.6
	- “O serviço de alojamento como sabe inclui também o serviço de receção. Esta é a primeira imagem na chegada do hotel.”	9.2
	- “O F&B é um investimento enorme de uma unidade hoteleira, (...) há toda uma facilidade, há toda uma equipa de trabalho, há toda uma operação. Portanto quando for maximizada, se for promovida, se for bem orientada e bem gerida só traz mais valias ao hotel a todos os níveis.”	9.3

O quadro 25 corresponde à questão número 9 do guião. Após a análise deste quadro, podemos considerar que todos os departamentos dentro de um hotel são considerados

muito importantes e essenciais para uma boa gestão da qualidade. Contudo, há departamentos que se destacam mais por terem um contacto com o hóspede mais direto de como são exemplo os departamentos da receção que engloba também o serviço personalizado de concierge quando este existe, o departamento de *F&B* que engloba o restaurante bem como o bar do hotel e ainda o departamento de reservas que embora não trabalhe muitas vezes frente a frente com o cliente recebe os seus pedidos e dá-lhes resposta sempre que possível. Como departamentos também extremamente relevantes mas que têm um contacto consideravelmente menor com o hóspede temos por exemplo o departamento da manutenção que é responsável por resolver problemas técnicos e estruturais que possam surgir, o departamento de *Housekeeping* que é responsável pela arrumação e limpeza quer dos quartos quer das áreas comuns do hotel e ainda o departamento da direção que tem a responsabilidade de garantir o bom funcionamento de todos os departamentos e de os supervisionar para que todos desenvolvam o melhor trabalho possível com qualidade.

5.2.6.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 26: Matriz da análise de conteúdo da questão 9 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)	
		7	8	9		
Departamentos hoteleiros que maior atenção exigem	9.1 - Todos os departamentos	X	X		2	2 em 3 (66,6%)
	9.2 - Receção	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	9.3 - F&B	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	9.4 - Housekeeping	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	9.5 - Departamento de reservas		X		1	1 em 3 (33,3%)
	9.6 - Espaços comuns			X	1	1 em 3 (33,3%)

Conclusão pergunta 9:

Relativamente à questão número 9 do guião, podemos destacar que todos os entrevistados consideram que o departamento da receção, o departamento de F&B e o departamento de Housekeeping são de facto os mais importantes quando falamos de gestão da qualidade

num estabelecimento hoteleiro. Por outro lado, foi ainda considerado relevante por um dos entrevistados o departamento de reservas.

5.2.7 – MATRIZES DA QUESTÃO 10

Questão 10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os clientes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

5.2.7.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 27: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 10 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
7	- "Acho muito importante haver várias plataformas de avaliação, pois o que os clientes exigem de qualidade são encontrados nos comentários"	10.1
	- "é necessário que haja alguém responsável por ler todas as avaliações e retirar o máximo delas a fim de melhorar o serviço oferecido ao cliente"	10.2
	- "As avaliações servem também para encontrar problemas que ainda não tivessem sido identificados e desta forma resolvê-los."	10.3
8	- "É curioso, eu acho que maioritariamente continuam a ser válidas e relevantes"	10.1
	- "Efetivamente e já se fala bastante na questão da ditadura dos clientes, porque depois também temos situações extremas e temos pessoas que tentam utilizar isso para tirar proveito de alguma forma"	10.4
	- "pensando na situação de nós não conseguirmos estar na experiência do cliente a todo o momento, seja no Food & Beverage, seja nos quartos, os clientes acabam por ter interações e comentar sobre determinadas coisas nos quartos, a máquina do café, o ar condicionado, o determinado ruído que só se ouve no silêncio da noite que muitas vezes só chega ao nosso conhecimento que muitas vezes só chega até nós quando há o review"	10.3
9	- "Alguns dos comentários que aparecem nas plataformas não merecem comentário, não merecem análise porque (...) hoje em dia muita gente comenta para ter uma compensação. Quando não têm essa compensação vão para as plataformas e dão avaliações extremamente baixas, (...) as pessoas não imaginam o quanto prejudicam as unidades hoteleiras, é muito grave"	10.4
	- "com certeza terá conhecimento já como é que os motores de busca funcionam nessas plataformas. Quando melhor a avaliação, mais acima na página vai aparecer."	10.1
	- "Hoje em dia diria que há plataformas demais, mas pior do que plataformas demais, não há uma filtragem necessária aos comentários que vão parar às plataformas, deveria de haver métodos de poder filtrar e	10.2

	confirmar que o que na realidade está a ser publicado corresponde à verdade.”	
--	---	--

O quadro 27 corresponde à questão número 10 do guião. Após a análise deste quadro, podemos considerar que de facto as plataformas de análise de comentários dos clientes sobre as suas estadias é extremamente importante por vários aspetos. Contudo, é necessário que seja feita uma boa gestão destas plataformas para que possam ser utilizadas para melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente, pois muitas vezes é através destes comentários que se detetam alguns problemas que possam ter existido durante as estadias dos hóspedes e assim podem ser resolvidos ou previstos para estadias futuras.

5.2.7.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 28: Matriz da análise de conteúdo da questão 10 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)	
		7	8	9		
A importância de plataformas de avaliações online	10.1 - Grande relevância	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	10.2 - Plataformas	X		X	2	2 em 3 (66,6%)
	10.3 - Acompanhar plataforma	X	X		2	2 em 3 (66,6%)
	10.4 - Procura de compensação		X	X	2	2 em 3 (66,6%)

Conclusão pergunta 10:

Relativamente à questão número 10 do guião, podemos destacar que todos os entrevistados consideraram que as plataformas de avaliação online para que os hóspedes possam deixar os seus *feedbacks* após as suas estadias são fundamentais para a contribuição de uma boa gestão da qualidade na hotelaria. Muitas vezes os hóspedes não avaliam as suas estadias junto dos colaboradores dos hotéis e fazem-no ao invés nas plataformas online para esse efeito. Por essa razão, é considerado importante que haja alguém responsável por analisar todos os comentários que são feitos, não só os positivos como essencialmente os negativos. Muitas vezes é através de comentários negativos que

se detetam determinados problemas, o que contribui para o trabalho contínuo na gestão da qualidade. Contudo, surgem cada vez mais casos em que os comentários feitos são considerados extremamente exagerados em que a intenção poderá estar relacionada com compensações de algum tipo.

5.2.8 – MATRIZES DA QUESTÃO 11

Questão 11: No seu entender, quais são os fatores mais valorizados pelo hóspede durante as suas estadias?

5.2.8.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 29: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 11 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
7	- "Sem dúvida que o fator mais valorizado pelo cliente é o serviço"	11.1
	- "o WiFi"	11.2
	- "o atendimento"	11.3
	- "os serviços de F&B"	11.4
	- "a piscina quando esta existe no hotel"	11.5
8	- "A questão do serviço e das interações humanas eu continuo a achar que é a chave e é extremamente valorizado"	11.1
	- "a precisão das informações que nós disponibilizamos, seja a nível de horários, seja sobre aquilo que é oferta, as pessoas verificam muito esses pontos online e é uma obrigação nossa que estejam atualizados"	11.6
	- "quando as pessoas sentem que quem trabalha está disponível, que se interessa e que o faz profissionalmente, acho que aí é onde ainda assim a grande maioria dos hotéis continua a marcar pontos e pode isso ser um fator de diferenciação"	11.3
	- "padrões de qualidade muito grandes naquilo que são equipamentos e infraestruturas"	11.5
9	- "Primeiro de tudo, o atendimento que recebem. A simpatia, o carinho que recebem quando chegam, a atenção que lhes é dedicada. O atendimento tem que ser imaculado."	11.3
	- "O conforto"	11.9
	- "quando falo em conforto refiro-me também a todos os gadgets que hoje já há na hotelaria como as possibilidades do check-in online, a chave do quarto no telemóvel, o ligar o telemóvel por Bluetooth ou WiFi com o controlador de temperatura do quarto e essas coisas hoje em dia estão na moda"	11.2

	- "A limpeza das instalações"	11.8
	- "O F&B"	11.4
	- "a decoração"	11.9

O quadro 29 corresponde à questão número 11 do guião. Após a análise deste quadro, verificamos que são vários os fatores que os hóspedes podem considerar relevantes durante as suas estadias. Logicamente que o que cada hóspede valoriza nos estabelecimentos hoteleiros vai depender essencialmente do tipo de turista que este é e do que considera essencial. Por exemplo, as inovações tecnológicas podem não interessar a um hóspede *baby boomer*, mas são essenciais para um hóspede que seja *nómada digital*.

5.2.8.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 30: Matriz da análise de conteúdo da questão 11 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)	
		7	8	9		
Quais os fatores mais valorizados pelos Hóspedes durante as suas estadias	11.1 - O serviço	X	X		2	2 em 3 (66,6%)
	11.2 - Inovações tecnológicas	X		X	2	2 em 3 (66,6%)
	11.3 - Atendimento	X	X	X	3	3 em 3 (100%)
	11.4 - F&B	X		X	2	2 em 3 (66,6%)
	11.5 - Equipamentos e infraestruturas	X	X		2	2 em 3 (66,6%)
	11.6 - Informações precisas		X		1	1 em 3 (33,3%)
	11.7 - Conforto			X	1	1 em 3 (33,3%)
	11.8 - Limpeza das instalações			X	1	1 em 3 (33,3%)
	11.9 - Decoração			X	1	1 em 3 (33,3%)

Conclusão pergunta 11:

Relativamente à questão número 11 do guião, podemos destacar que todos os entrevistados consideraram que o atendimento é fundamental em qualquer estabelecimento hoteleiro. É no atendimento direto que os colaboradores apresentam os seus serviços em todos os departamentos hoteleiros, quer seja na receção, quer seja no

restaurante ou até mesmo nos pisos dos quartos. Posteriormente, foram destacados ainda os serviços e infraestruturas que estão disponíveis para usufruto dos hóspedes, o departamento de *F&B* e ainda o *WiFi* e novas tecnologias. Para além disto, com menos destaque, mas também muito importantes foram apontados fatores como o conforto, a limpeza das instalações e a decoração dos espaços.

5.2.9 – MATRIZES DA QUESTÃO 12

Questão 12: Quais são, na sua opinião, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

5.2.9.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 31: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 12 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
7	- “Não creio que haja diferença na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas”	12.1
	- “O que há de diferente é a margem de investimento entre uns e outros.”	12.2
	- “Existem por exemplo atualmente hotéis de 4 estrelas com competem diretamente com os de 5 estrelas por estarem a dar um melhor serviço.”	12.3
8	- “É assim nos hotéis de 5 estrelas a verdade é que os hóspedes estão na expectativa que esteja tudo na perfeição, e isso faz com que o leque de standards e padrões sejam mais elevados”	12.4
	- “Eu acho que a exigência nos de 5 estrelas acaba por ser não só a quantidade, mas o grau de cumprimento do que está definido como o que deve ser e também a capacidade de resposta quando não há esse cumprimento”	12.5
	- “Por outro lado, o investimento também é um fator diferencial”	12.2
9	- “O hotel de quatro estrelas oferece qualidade, oferece conforto, oferece certos parâmetros a que muitos já estão habituados.”	12.4
	- “O hotel de cinco estrelas oferece luxo, (...), o detalhe no 5 estrelas é algo que não pode falhar, tudo o que envolve tem que ser designado por luxo.”	12.6

O quadro 31 corresponde à questão número 12 do guião. Após a análise deste quadro, podemos considerar que há de facto diferenças no que diz respeito à gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas. A forma como se gere a qualidade e a linha de pensamento deveria ser semelhante, contudo há fatores entre estas duas classificações hoteleiras que influenciam naturalmente esta gestão.

5.2.9.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 32: Matriz da análise de conteúdo da questão 12 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)	
		7	8	9		
Principais diferenças na gestão de hotéis de 4 estrelas de 5 estrelas	12.1 - Não há diferença	X			1	1 em 3 (33,3%)
	12.2 - Investimento	X	X		2	2 em 3 (66,6%)
	12.3 - Concorrência direta	X			1	1 em 3 (33,3%)
	12.4 - Padrões de qualidade		X	X	2	2 em 3 (66,6%)
	12.5 - Capacidade de resposta		X		1	1 em 3 (33,3%)
	12.6 - Luxo			X	1	1 em 3 (33,3%)

Conclusão pergunta 12:

Relativamente à questão número 12 do guião, podemos destacar que cerca de 2 entrevistados consideraram que as principais diferenças na gestão da qualidade em entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas prende-se no investimento que está disponível em cada um destes hotéis bem como nos padrões de qualidade que são definidos e esperados e cada uma destas classificações. Por outro lado, surgem ainda fatores como a capacidade de resposta aos problemas que podem surgir no decorrer das estadias dos hóspedes. O luxo é também apontado como um fator diferencial entre ambas as classificações hoteleiras.

5.2.10 – Matrizes da questão 13

Questão 13: Quais são atualmente, no seu entender, os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

5.2.10.1 – Matriz das unidades de contexto e registo:

Quadro 33: Matriz cromática das unidades de contexto e registo - questão 13 - 5*

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
--------------	---------------------	--------------------

7	- "Na minha opinião um dos maiores obstáculos atualmente é a nível de recursos humanos."	13.1
	- "Existe muita rotatividade neste momento na hotelaria, e provavelmente isso deve-se ao ordenado da maior parte dos colaboradores"	13.2
	- "ordenados baixos, (...) ordenados baixos levam a uma rotatividade cada vez maior de pessoal, criando um serviço monótono e levando a instabilidade nas equipas. Instabilidade nas equipas leva a um serviço prestado mais fraco, menos focado e menos personalizado"	13.3
8	- "Obviamente que o Covid trouxe uma limitação de investimento que tem repercussões a nível da condição e da infraestrutura das unidades e acho que isso é transversal."	13.4
	- "o ponto mais fulcral claramente, tem a ver com os recursos humanos, com a escassez, (...), essa escassez leva a que não se consiga ter um nível de preparação ideal de toda a equipa para se responder às exigências e no meu ponto de vista isso continua a ser a chave de resolução de uma série de questões e a qualidade obviamente que é uma delas"	13.1
9	- "Sem margem para dúvida a enorme falta de recursos humanos."	13.1
	- "o continuo e crescente aumento de preços a todos os níveis. Porque basicamente não podemos aumentar os nossos preços de acordo com o que está a aumentar a nível de fornecedor, é muito difícil."	13.5
	- "a oferta (...), hoje em dia este é um grande desafio na hotelaria, a concorrência é tão desleal que não só atingem parâmetros negativos a nível financeiro porque é impossível sobreviver assim, como arrastam outros para isso."	13.6

O quadro 16 corresponde à questão número 13 do guião. Após a análise deste quadro, consideramos que são vários os obstáculos que atualmente influenciam negativamente a gestão da qualidade hoteleira, quer seja nos hotéis de 4 estrelas quer seja nos hotéis de 5 estrelas.

5.2.10.2 – Matriz da análise de conteúdo:

Quadro 34: Matriz da análise de conteúdo da questão 13 - 5*

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Enumeração			Resultados (%)
		7	8	9	
Principais obstáculos à gestão da	13.1 - Recursos Humanos	X	X	X	3 em 3 (100%)
	13.2 - Rotatividade	X			1 em 3 (33,3%)
	13.3 - Baixos salários	X			1 em 3 (33,3%)

qualidade hoteleira	13.4 - Limitação de investimento		X		1 em 3 (33,3%)
	13.5 - Aumento preços fornecedores			X	1 em 3 (33,3%)
	13.6 - Concorrência Desleal			X	1 em 3 (33,3%)

Conclusão pergunta 13:

Relativamente à questão número 13 do guião, podemos destacar que todos os entrevistados consideraram que o principal obstáculo à adequada gestão da qualidade atualmente são de facto os recursos humanos. De seguida, foram apontados obstáculos como a rotatividade do pessoal ligada muitas vezes aos baixos salários, a limitação de investimento que pode existir em determinados estabelecimentos hoteleiros, os aumentos dos preços pelos fornecedores que obrigam os hotéis a aumentar o preço final para os clientes e ainda a concorrência desleal no mercado.

5.4 – CONCLUSÃO

Foram realizadas no total 9 entrevistas, das quais 6 foram direcionadas a trabalhadores de hotéis de 4 estrelas e as restantes 3 foram direcionadas a trabalhadores de 5 estrelas. Todos os 9 entrevistados consideraram que a gestão da qualidade na hotelaria é muito relevante. Fatores como a relação qualidade-preço bem como as expectativas dos clientes foram destacados como pontos essenciais à gestão da qualidade na hotelaria pelos entrevistados de 4 estrelas (50%), enquanto os gestores de 5 estrelas destacaram a relevância do investimento financeiro e dos recursos humanos (66,6%). Todos os 9 entrevistados consideraram que a exigência dos hóspedes relativamente à qualidade hoteleira nos últimos anos é cada vez maior. Neste ponto, quer os gestores de 4 estrelas quer os gestores de 5 estrelas consideram que os hóspedes, em parte devido ao aumento dos preços praticados na hotelaria, criam expectativas cada vez maiores o que por vezes pode ser um fator negativo quando o serviço prestado não é o esperado. Por outro lado, também é referido o facto de os hóspedes serem cada vez mais experientes e viajados o que por si só também faz aumentar as suas expectativas bem como capacidades de comparação. Dos 9 entrevistados, 8 consideraram que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia que os hóspedes tinham daquilo que era a qualidade nos hotéis, tornando-os ainda mais exigentes e por consequência menos flexíveis. Passou a haver uma maior preocupação geral em relação à limpeza e segurança implementada em todos os departamentos, tendo sido criadas várias medidas de controlo e supervisão para garantir

o cumprimento das mesmas. Após a pandemia, sentiu-se ainda a perda de clientes na classe dos negócios em parte devido ao desenvolvimento mundial do teletrabalho. Em geral, a grande maioria dos entrevistados consideraram que todos os departamentos dentro de um hotel são importantes e devem ter controlos de qualidade adequados dentro daquilo que são as suas funções. Os entrevistados de 4 estrelas destacaram os departamentos da receção e do housekeeping (83,3%) bem como o F&B e departamentos auxiliares (50%) e, por sua vez, os entrevistados de 5 estrelas destacaram também todos estes departamentos (100%). Relativamente às plataformas existentes para classificação de estadias por parte dos hóspedes, a grande maioria dos entrevistados considerou estas ferramentas essenciais, quer nos hotéis de 4 estrelas (83,3%) quer nos hotéis de 5 estrelas (100%). Em qualquer um dos casos, foi mencionado que é importante haver uma gestão adequada destas plataformas para que seja possível tirar o maior proveito das mesmas em prol de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes na hotelaria. Contudo, foi também mencionado pelo total de 3 entrevistados que por vezes, alguns hóspedes criam más avaliações com o principal objetivo de ganhar algum tipo de compensação. Cada hóspede tem as suas preferências, contudo, o que estes mais valorizam de acordo com 8 dos 9 entrevistados é o atendimento. Por um lado, os entrevistados de 4 estrelas destacaram ainda o conforto dos quartos e o pequeno-almoço (66,6%), seguindo-se o WiFi (50%). Por outro lado, os entrevistados de 5 estrelas destacaram os serviços, equipamentos e infraestruturas, as inovações tecnológicas e o departamento de F&B no geral (66,6%). No que diz respeito às principais diferenças apontadas pelos diferentes entrevistados podemos destacar vários pontos. Os entrevistados de 4 estrelas consideraram que as personalizações do atendimento ao cliente (66,6%), o que o hotel oferece (50%), a relação qualidade-preço (50%) e ainda a estrutura do hotel (33,3%) são as principais diferenças que existem entre estas duas classificações. Os entrevistados de 5 estrelas consideram que o investimento (66,6%), os padrões de qualidade (66,6%) e o próprio luxo (33,3%) são as principais diferenças entre estas duas classificações. Por último, foram mencionados vários obstáculos que atualmente influenciam muito a gestão da qualidade na hotelaria. Os entrevistados de 4 estrelas destacaram obstáculos como a rotatividade do pessoal (83,3%), a formação inadequada das equipas de trabalho (83,3%) e ainda estrutura dos próprios hotéis (50%). Já os entrevistados de 5 estrelas destacaram os recursos humanos e rotatividade (100%), bem como baixos salários, limitações de investimento, aumento dos preços dos fornecedores e ainda concorrência desleal (33,3%). Neste sentido podemos constatar que, de facto, quer nos hotéis de 4 estrelas quer nos hotéis de 5 estrelas a gestão da qualidade é considerada essencial para o desenvolvimento e sucesso dos estabelecimentos hoteleiros e das suas equipas. É fundamental que haja

um controle e supervisão por parte dos gestores para que a qualidade seja sempre a principal preocupação e foco, contribuindo para que os serviços prestados aos hóspedes sejam o mais eficaz e personalizado possível.

CAPÍTULO 6: ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

6.1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo vai ser composto por uma análise da investigação empírica, através do método dos inquéritos. Segundo Sarmiento (2013), “o inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados”.

Neste trabalho, foi criado um inquérito dirigido a hóspedes de hotéis de 4 e de 5 estrelas.

Será apresentada uma análise das respostas dos inquéritos, onde se irá começar pela interpretação das perguntas sociodemográficas e posteriormente das questões específicas sobre o tema em estudo. Para completar as análises serão também apresentadas as respetivas tabelas estatísticas para todas as questões que assim o permitem.

6.2 – ANÁLISE DOS DADOS DO INQUÉRITO

Este inquérito foi aplicado presencialmente na zona de Lisboa, bem como online através da plataforma LinkedIn. A grande maioria dos abordados mostraram-se acessíveis e interessados em participar neste estudo respondendo ao inquérito proposto, sendo que no total foram 100 inquiridos. Com base nos dados disponíveis para consulta no INE onde específica a existência de 154 Hotéis de 5 estrelas e 570 Hotéis de 4 estrelas, foi calculada a percentagem ideal de inquiridos de cada uma das segmentações em estudo para que seja possível uma comparação justa, em que 21,27% da amostra deveriam ser hóspedes de hotéis de 5 estrelas e cerca de 78,73% da amostra deveriam ser hóspedes de hotéis de 4 estrelas. Neste sentido, foram conseguidas cerca de 21 respostas de clientes de hotéis de 5 estrelas e 79 respostas de clientes de hotéis de 4 estrelas. Serão apresentadas as respetivas análises de cada segmentação, sendo posteriormente retirada uma conclusão final.

Este inquérito é composto por trinta questões, onde cinco delas são sociodemográficas e as restantes 25 são específicas. As perguntas sociodemográficas foram compostas por 4 perguntas de escolha múltipla e uma de resposta aberta. Nas 25 perguntas de investigação foi aplicada uma escala de Likert com 7 níveis para medir a intensidade das respetivas respostas, onde o primeiro nível correspondeu a “discordo totalmente” e o sétimo nível correspondeu a “concordo totalmente”.

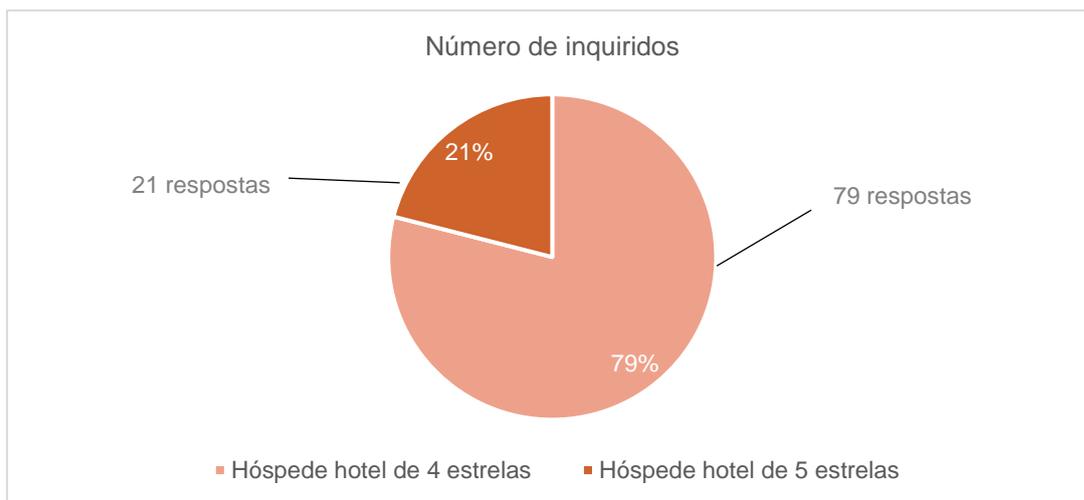


Gráfico 7: Número de inquiridos.

6.2.1 – ANÁLISE DAS QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS – HÓSPEDE DE 4 ESTRELAS

➤ Género

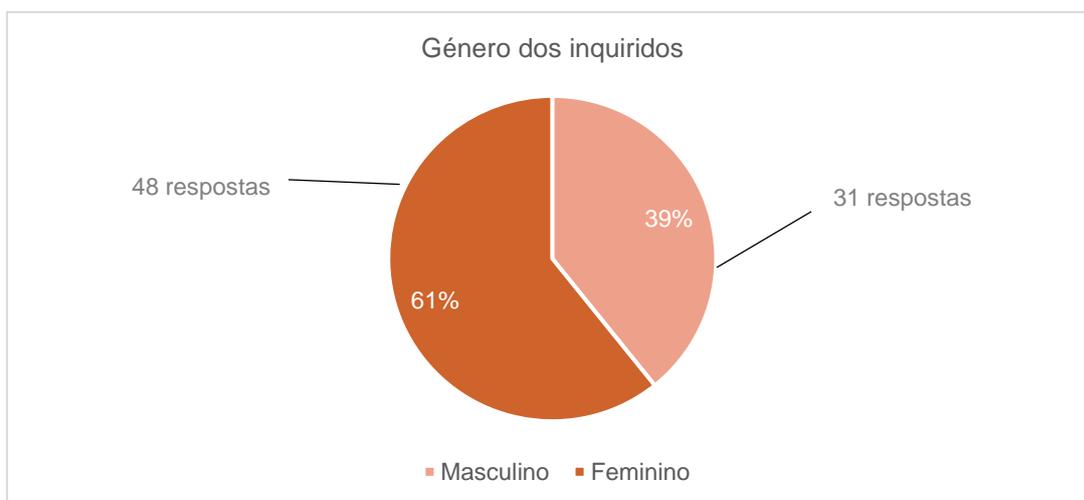


Gráfico 8: Género dos inquiridos de 4 estrelas.

O gráfico nº7 corresponde ao género dos inquiridos, sendo que foi verificado que nos 79 respondentes, a maioria foi do género feminino, que representam 48 mulheres (61%) e a minoria foi do género masculino, que representam 31 homens (39%).

➤ **Estado civil**

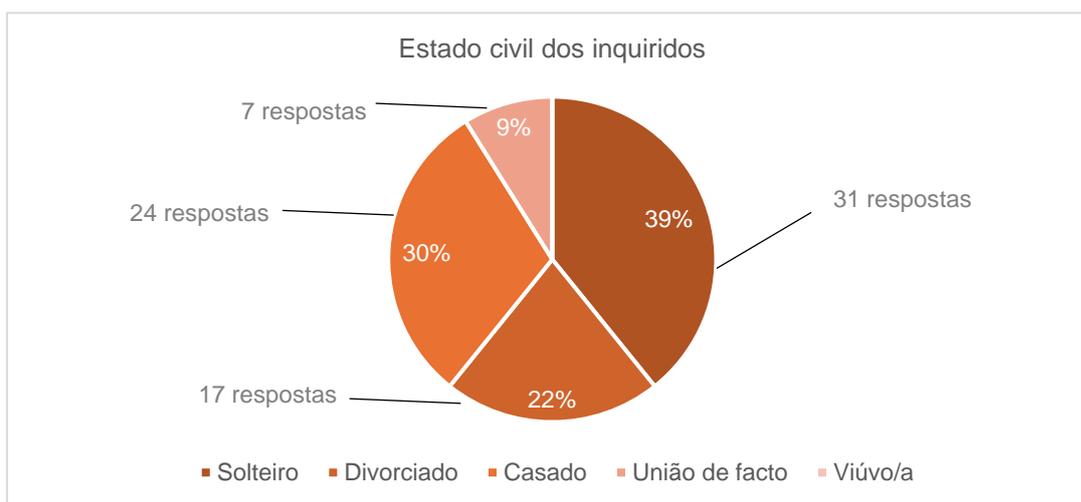


Gráfico 9: Estado civil dos inquiridos de 4 estrelas.

Pela observação do gráfico nº9, podemos concluir que a resposta que obteve maior percentagem foi solteiro/a, com cerca de 31 respostas (39%). Para além destes, também se destacam os casados que constituem cerca de 30% das respostas correspondendo a 24 inquiridos.

➤ **Idade**

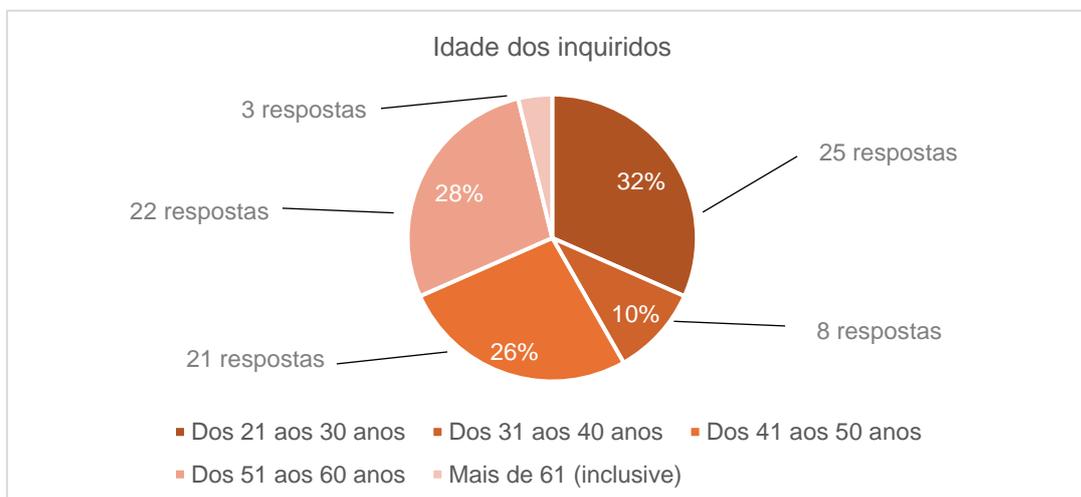


Gráfico 10: Idade dos inquiridos de 4 estrelas.

Conforme consta no gráfico nº10, cerca de 25 inquiridos possuem idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos (32%). De seguida, as respostas mais seleccionadas foram os inquiridos com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos, bem como entre os 41 e os 50 anos, com respetivamente 28% e 26% da amostra total de hóspedes de hotéis de 4 estrelas.

➤ **Habilitações literárias**

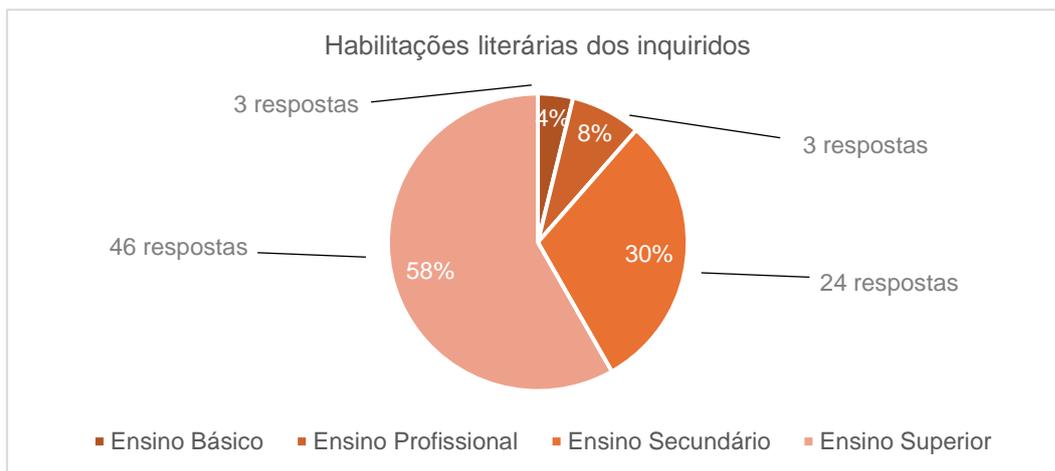


Gráfico 11: Habilitações literárias dos inquiridos de 4 estrelas.

Conforme consta no gráfico nº11, cerca de 46 inquiridos (58%) possuem ensino superior. A segunda resposta com mais votos seleccionados pelos inquiridos foi o ensino secundário, que representa um total de 24 inquiridos (30%). Por fim, apenas 3 inquiridos seleccionaram a opção de ensino básico (4%). O ensino profissional neste inquérito não teve nenhuma seleção.

➤ **Nacionalidade**

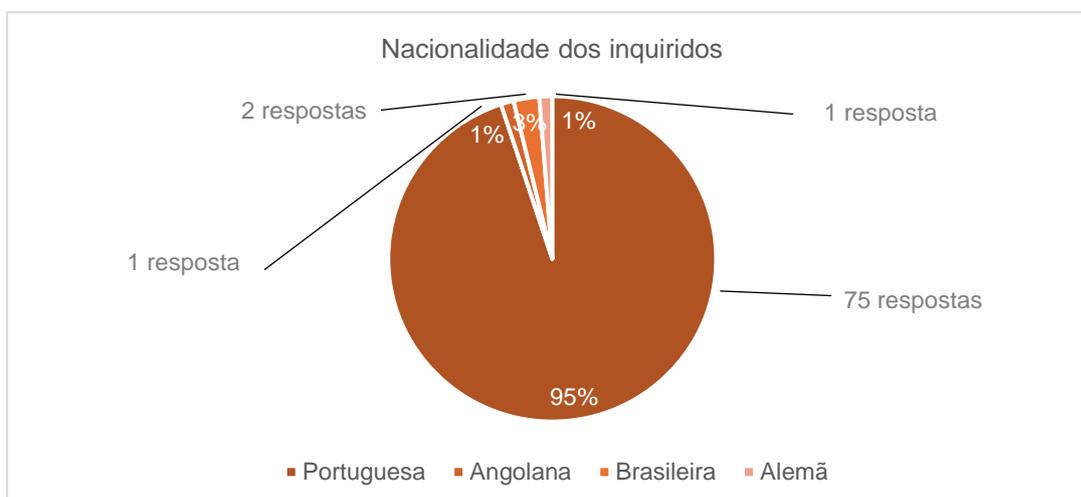


Gráfico 12: Nacionalidade dos inquiridos de 4 estrelas.

De acordo com a análise do gráfico nº12 podemos verificar que a grande maioria da amostra inquirida tem nacionalidade portuguesa com cerca de 75 respostas (95%). Os restantes inquiridos têm nacionalidade brasileira, alemã e angolana, que representam respetivamente 2 respostas (3%), 1 resposta (1%) e 1 resposta (1%).

6.2.2 – ANÁLISE DAS QUESTÕES ESPECÍFICAS – HÓSPEDES DE HOTÉIS DE 4 ESTRELAS

- No gráfico 13 regista-se a importância da classificação do hotel aquando da escolha do mesmo, conforme referido na questão 6 do inquérito.

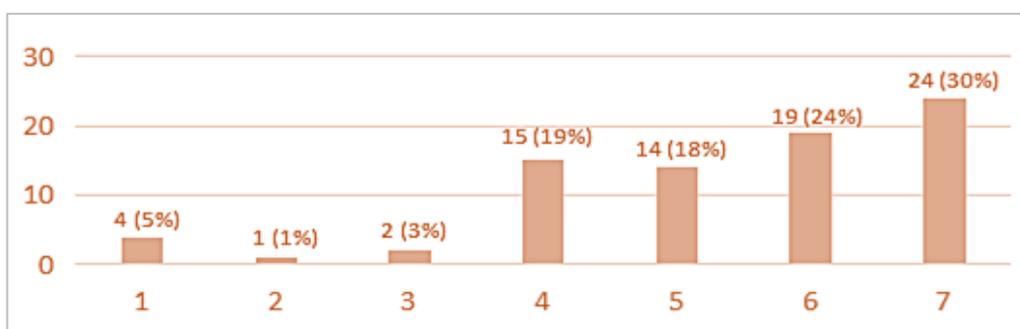


Gráfico 13: Importância da classificação hoteleira - 4 estrelas.

Conforme consta no gráfico 13, o nível com maior número de respostas foi o nível 7 da escala de Likert que corresponde a “concordo totalmente”, com cerca de 24 (30%) votos. Logo de seguida, o nível mais escolhido foi o nível 6 que corresponde a “concordo muito” com cerca de 19 respostas (24%). Entre os níveis 1 e 3 só se registaram um total de 7 respostas que corresponde a aproximadamente 9% da amostra inquirida. Desta forma é concluído que a amostra inquirida dá importância à classificação hoteleira quando viajam.

Tabela 3: Análise estatística da questão 6 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,38	1,60	7	7	1

Na tabela 3 regista-se a estatística descritiva da questão 6. De acordo com a análise da mesma, a média das respostas é de 5,38. O desvio-padrão é 1,60. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é o nível 7. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 14** regista-se a importância da receção num hotel, conforme referido na questão 7 do inquérito.

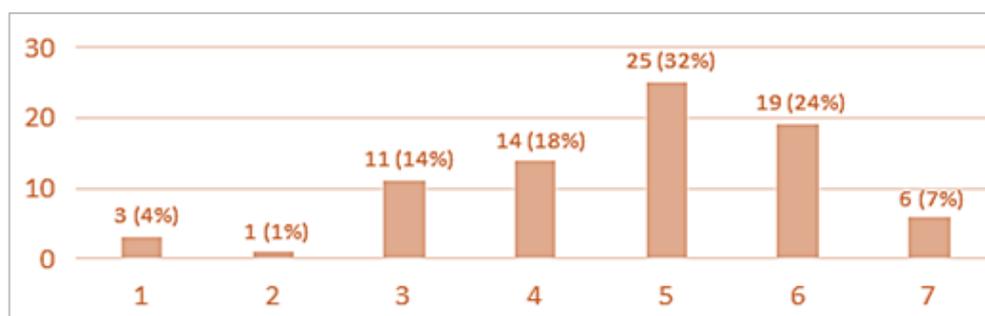


Gráfico 14: O mais importante num Hotel é o atendimento na receção – 4estrelas.

Nesta questão, a resposta mais escolhida foi o nível 5 com cerca de 25 (32%) votos para “concordo”. De seguida, os pontos mais escolhidos foram o 6 e o 4 que correspondem respetivamente a “concordo muito” e a “não concordo nem discordo”, com 19 (24%) e 14 (18%) respostas. Estes resultados mostram-nos que para esta amostra a receção é um ponto muito importante dentre de um hotel.

Tabela 4: Análise estatística da questão 7 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,75	1,40	5	7	1

Na tabela 4 regista-se a estatística descritiva da questão 7. De acordo com a análise estatística da Tabela 4, a média das respostas é de 4,75. O desvio-padrão é de 1,40. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 15** regista-se a importância do serviço de manutenção num hotel, conforme referido na questão 8 do inquérito.

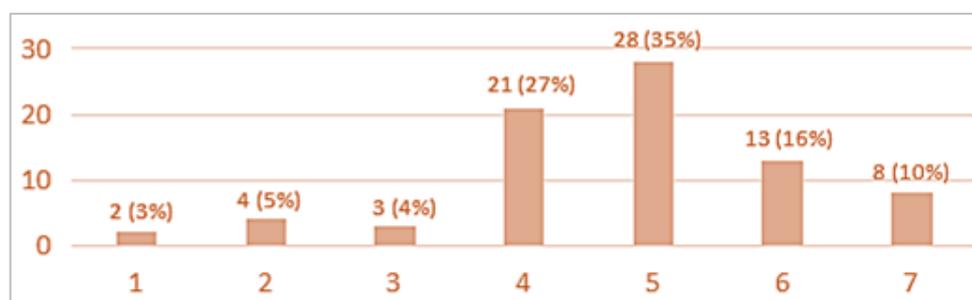


Gráfico 15: O mais importante num Hotel é o serviço de manutenção – 4 estrelas.

Aqui, a resposta mais dada pelos inquiridos, cerca de 28 (35%), corresponde a “concordo muito”. De seguida, com cerca de 21 (27%) respostas segue-se “não concordo nem discordo”. Há ainda a destacar 13 (16%) inquiridos que responderam “concordo totalmente”. Apenas 9 inquiridos selecionaram um nível entre 1 e 3. Assim, pode concluir-se que a maioria dos inquiridos dá importância ao serviço de manutenção dos hotéis.

Tabela 5: Análise estatística da questão 8 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,77	1,35	5	7	1

Na tabela 5 regista-se a estatística descritiva da questão 8. De acordo com a análise estatística da Tabela 5, a média das respostas é de 4,77. O desvio-padrão é de 1,35. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo Muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 16** regista-se a importância do sistema de WiFi e inovações tecnológicas, conforme referido na questão 9 do inquirido.

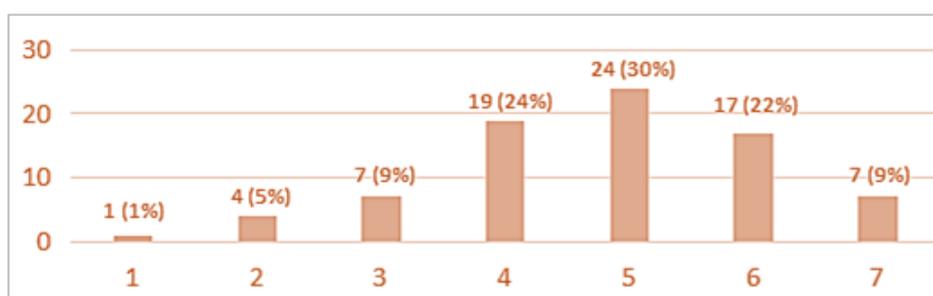


Gráfico 16: O mais importante num Hotel é o WiFi e inovações tecnológicas – 4 estrelas.

Nesta questão, a maioria dos inquiridos concentraram-se entre os níveis 5 e 7, onde se registaram em conjunto 48 (61%) respostas. Contudo, 19 inquiridos (24%) responderam com o nível 4 que corresponde a “não concordo nem discordo”. Estes resultados mostram que o WiFi e as novas tecnologias são fatores muito valorizados pelos hóspedes atualmente.

Tabela 6: Análise estatística da questão 9 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,77	1,34	5	7	1

Na tabela 6 regista-se a estatística descritiva da questão 9. De acordo com a análise estatística da Tabela 6, a média das respostas é de 4,77. O desvio-padrão é de 1,34. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 17** regista-se a importância do serviço de restaurante conforme referido na questão 10 do inquérito.

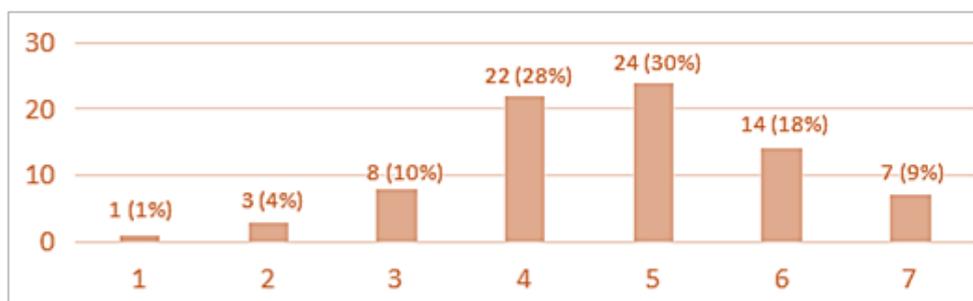


Gráfico 17: O mais importante num Hotel é o restaurante – 4 estrelas.

Aqui podemos verificar que cerca de 24 inquiridos (30%), escolheram a opção de “concordo” sendo o nível mais escolhido pela amostra. Seguiu-se o nível 4 “não concordo nem discordo” e o nível 6 “concordo muito” com respetivamente 22 (28%) e 14 (19%) votos. Apenas 12 inquiridos responderam entre as opções 1 e 3, o que demonstra que a maioria considera que o serviço de restaurante é um fator relevante num hotel. Tendo em conta que dos 79 inquiridos, 45 seleccionaram um nível entre 5 e 7, pode concluir-se que o serviço de restaurante é muito valorizado.

Tabela 7: Análise estatística da questão 10 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,71	1,30	5	7	1

Na tabela 7 regista-se a estatística descritiva da questão 10. De acordo com a análise estatística da Tabela 7, a média das respostas é de 4,71. O desvio-padrão é de 1,30. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 18** regista-se a importância do serviço de bagageiro, conforme referido na questão 11 do inquérito.

Nesta questão, os níveis mais escolhidos com o mesmo número de votos foram os níveis 3 e 4 com cerca de 19 respostas (24%) cada um. Aqui nota-se uma tendência de seleção de respostas mais concentradas entre os níveis 1 e 3 da escala de Likert. Isto reflete que o serviço de bagageiro num hotel não é considerado uma prioridade para a maioria dos hóspedes.

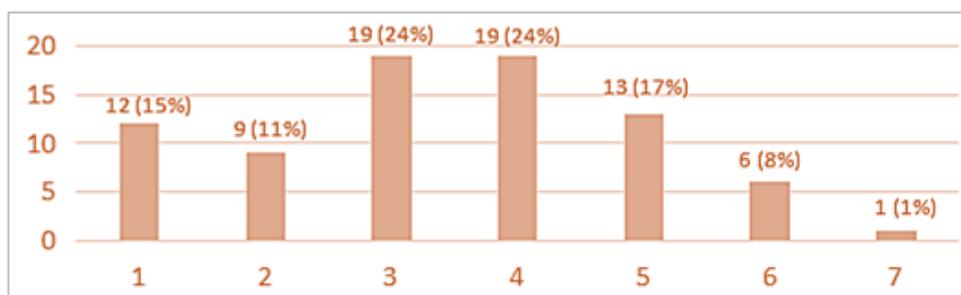


Gráfico 18: O mais importante num Hotel é o serviço de bagageiro – 4 estrelas*.

Na tabela 8 regista-se a estatística descritiva da questão 11. De acordo com a análise estatística da Tabela 8, a média das respostas é de 3,43. O desvio-padrão é de 1,53. As respostas mais escolhidas pelos inquiridos foram “Discordo” e “Não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “Discordo totalmente”.

Tabela 8: Análise estatística da questão 11 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
3,43	1,53	3 e 4	7	1

- **No gráfico 19** regista-se a importância do pequeno-almoço, conforme referido na questão 12 do inquérito.

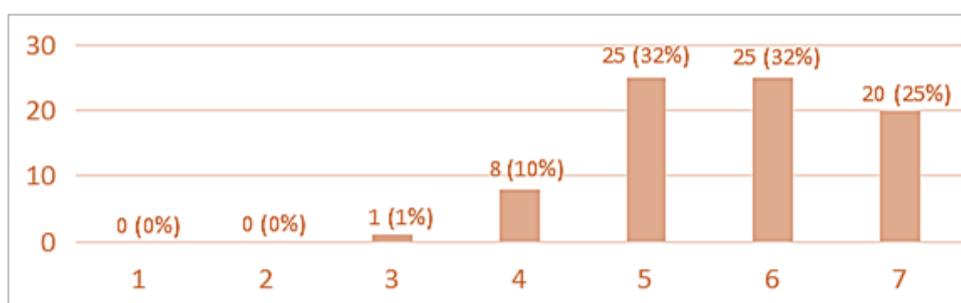


Gráfico 19: O mais importante num Hotel é o pequeno-almoço – 4 estrelas.

Aqui os níveis mais escolhidos pela amostra com a mesma quantidade de respostas foram os níveis 5 e 6, onde se registaram 25 (32%) respostas em cada um deles. Posteriormente o nível mais escolhido foi o 7 com um total de 20 respostas (25%). Apenas 1 pessoa selecionou um nível entre o 1 e o 3, o que nos dá a indicação de que de facto o pequeno-almoço é considerado um serviço essencial dentro de um hotel.

Tabela 9: Análise estatística da questão 12 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,70	1	5 e 6	7	3

Na tabela 9 regista-se a estatística descritiva da questão 12. De acordo com a análise estatística da Tabela 9, a média das respostas é de 5,70. O desvio-padrão é de 1. As respostas mais escolhidas pelos inquiridos foram “Concordo” e “Concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo”.

- **No gráfico 20** regista-se a importância do conforto, conforme referido na questão 13 do inquérito.

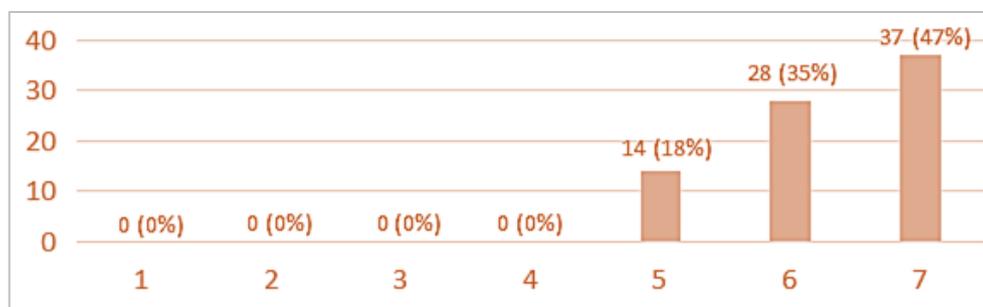


Gráfico 20: O mais importante num Hotel é o conforto do quarto – 4 estrelas.

Nesta questão, as respostas dos inquiridos situaram-se todas entre os níveis 5 e 7, com um total de 79 respostas (100%). Isto demonstra claramente que toda a amostra recolhida valoriza muito o conforto do quarto dos hotéis.

Tabela 10: Análise estatística da questão 13 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,29	0,75	7	7	5

Na tabela 10 regista-se a estatística descritiva da questão 13. De acordo com a análise estatística da Tabela 10, a média das respostas é de 6,29. O desvio-padrão é de 0,75. A

resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo”.

- **No gráfico 21** regista-se a importância da limpeza, conforme referido na questão 14 do inquérito.

Aqui nenhum inquirido selecionou níveis entre o 1 e o 4. A maioria das respostas foram no nível 7 de “concordo totalmente” com 59 votos (74%). No seu conjunto, 97% da totalidade da amostra selecionaram a sua resposta entre os níveis 6 e 7. Desta forma constata-se que a limpeza é fulcral num hotel.

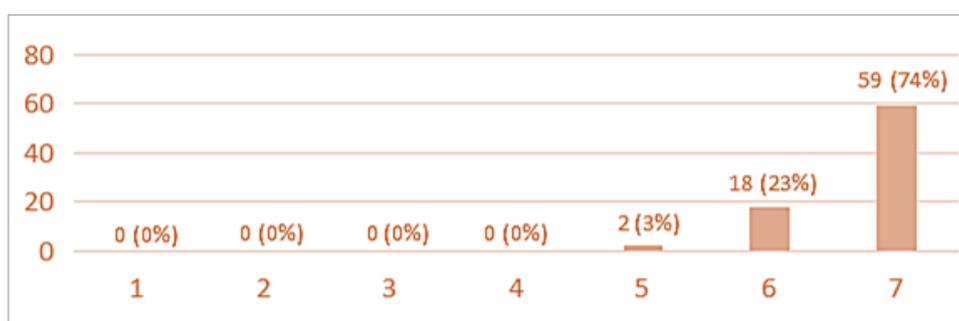


Gráfico 21: O mais importante num Hotel é a limpeza – 4 estrelas.

Na tabela 11 regista-se a estatística descritiva da questão 14. De acordo com a análise estatística da Tabela 11, a média das respostas é de 6,72. O desvio-padrão é de 0,50. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo”.

Tabela 11: Análise estatística da questão 14 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,72	0,50	7	7	5

- **No gráfico 22** regista-se a importância das áreas comuns, conforme referido na questão 15 do inquérito.

Nesta questão, o nível com maior destaque foi o nível 5 com cerca de 38 (48%) respostas. No seu conjunto, entre os níveis 5 e 7 registaram-se no total 59 (75%) respostas que resulta em mais de metade da amostra. Apenas 7 inquiridos selecionaram níveis entre o 1 e o 3 (9%). Isto ajuda a concluir que as áreas comuns são também muito valorizadas pelos hóspedes.

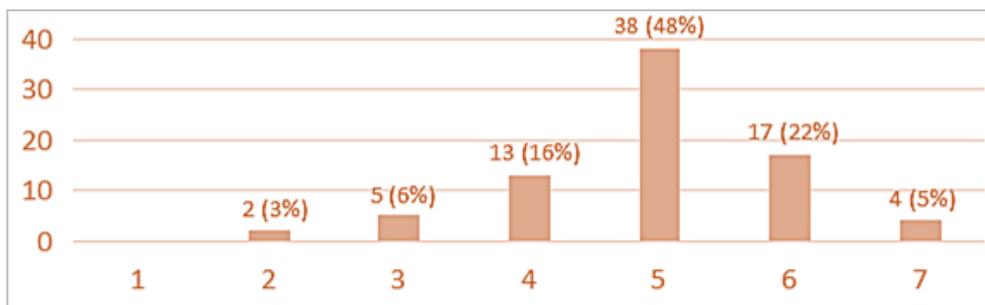


Gráfico 22: O mais importante num Hotel são as áreas comuns – 4 estrelas.

Tabela 12: Análise estatística da questão 15 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,90	1,04	5	7	2

Na tabela 12 regista-se a estatística descritiva da questão 15. De acordo com a análise estatística da Tabela 12, a média das respostas é de 4,90. O desvio-padrão é de 1,04. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo muito”.

- **No gráfico 23** regista-se a importância da garagem, conforme referido na questão 16 do inquérito.

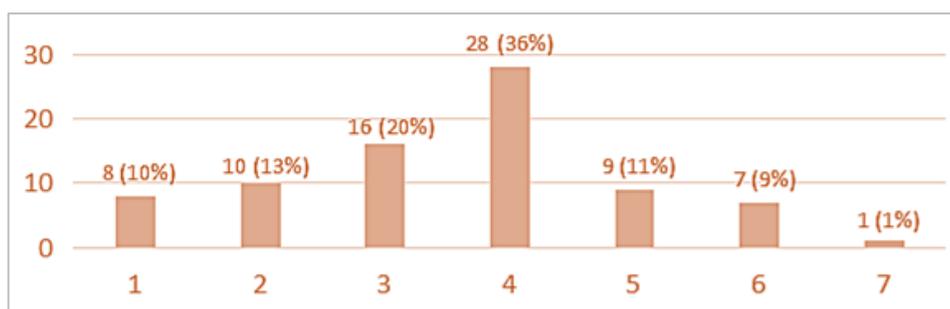


Gráfico 23: O mais importante num Hotel é a garagem – 4 estrelas.

Aqui, as respostas foram bastante dispersas. O nível com mais respostas foi o nível 4 “não concordo nem discordo” com cerca de 28 (36%) inquiridos. Posteriormente e em comparação, entre os níveis 1 e 3 registaram-se no total 34 (43%) respostas, enquanto entre os níveis 5 e 7 se registaram apenas 17 (21%) respostas. Isto reflete a garagem não é uma prioridade para a generalidade dos hóspedes de 4 estrelas.

Tabela 13: Análise estatística da questão 16 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
3,57	1,43	4	7	1

Na tabela 13 regista-se a estatística descritiva da questão 16. De acordo com a análise estatística da Tabela 13, a média das respostas é de 3,57. O desvio-padrão é de 1,43. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- o **No gráfico 24** regista-se a influência do covid-19, conforme referido na questão 17 do inquérito.

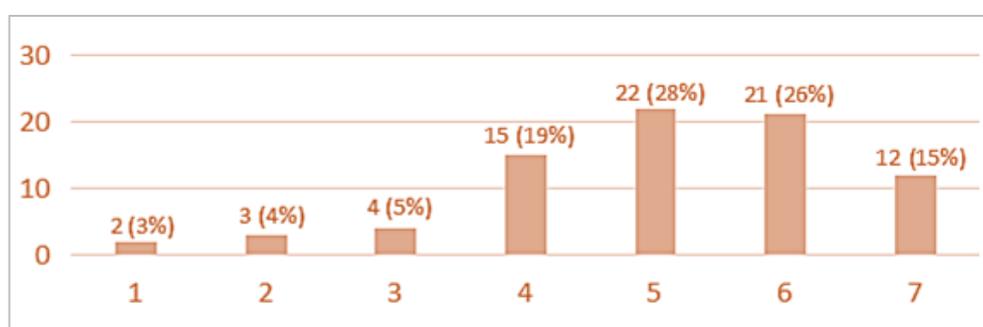


Gráfico 24: A influência do Covid-19 – 4 estrelas.

Nesta questão, a maioria dos inquiridos concentraram-se entre os níveis 5 e 7, onde se registaram em conjunto 55 (69%) respostas. Foram registadas apenas 9 (12%) respostas entre os níveis 1 e 3. Isto demonstra que a grande maioria dos inquiridos consideram que o Covid-19 influenciou a forma como os hotéis gerem a qualidade atualmente.

Tabela 14: Análise estatística da questão 17 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,06	1,43	5	7	1

Na tabela 14 regista-se a estatística descritiva da questão 17. De acordo com a análise estatística da Tabela 17, a média das respostas é de 5,06. O desvio-padrão é de 1,43. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 25** regista-se a influência do covid-19 no que diz respeito à limpeza dos hotéis, conforme referido na questão 18 do inquérito.

Nesta questão, a maioria dos inquiridos selecionaram o nível “concordo muito” (27%). De seguida, constatou-se que entre os níveis 5 e 7 houve no total 51 (75%) respostas enquanto entre os níveis 1 e 3 só se registaram no total 8 no total (10%) respostas. Desta forma conclui-se que os hóspedes consideram que após o covid-19 os hotéis se tornaram mais cuidadosos na questão da limpeza.

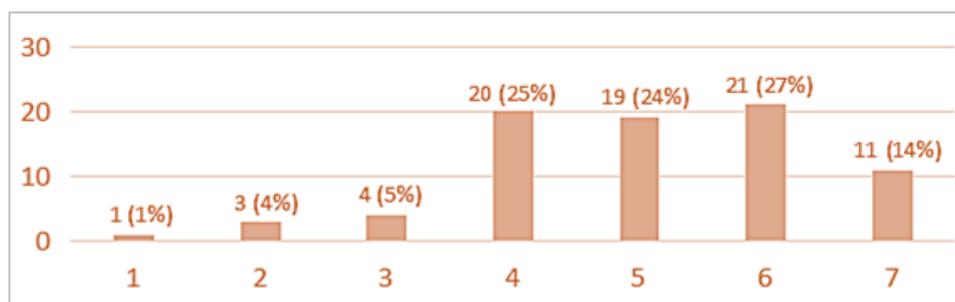


Gráfico 25: Após o covid-19 aumento o cuidado com a limpeza – 4 estrelas.

Na tabela 15 regista-se a estatística descritiva da questão 18. De acordo com a análise estatística da Tabela 15, a média das respostas é de 5,03. O desvio-padrão é de 1,36. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 15: Análise estatística da questão 18 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,03	1,36	6	7	1

- **No gráfico 26** regista-se a influência do covid-19 no que diz respeito ao atendimento nos hotéis, conforme referido na questão 19 do inquérito.

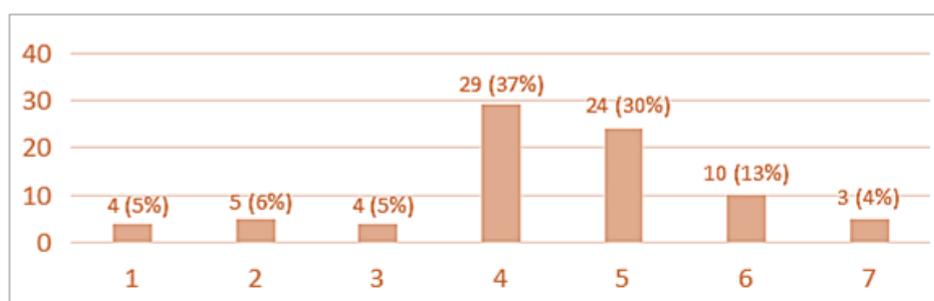


Gráfico 26: Após o covid-19 aumento o cuidado o atendimento – 4 estrelas.

Aqui, o nível com maior número de respostas foi o nível 4 “não concordo nem discordo” com cerca de 29 (37%). Depois, a maior concentração de respostas registou-se entre os níveis 5 e 7, que somaram no total 37 (47%) respostas por parte dos inquiridos. Entre os níveis 1 e 3 só se registaram cerca de 13 (16%) respostas. Isto leva à conclusão de que, de um modo geral, os hóspedes acreditam que o covid-19 fez com que os hotéis passassem a ter um cuidado maior no momento do atendimento.

Tabela 16: Análise estatística da questão 19 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,34	1,35	4	7	1

Na tabela 16 regista-se a estatística descritiva da questão 19. De acordo com a análise estatística da Tabela 16, a média das respostas é de 4,34. O desvio-padrão é aproximadamente de 1,35. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 27** regista-se a influência do covid-19 no que diz respeito à manutenção de áreas comuns dos hotéis, conforme referido na questão 20 do inquérito.

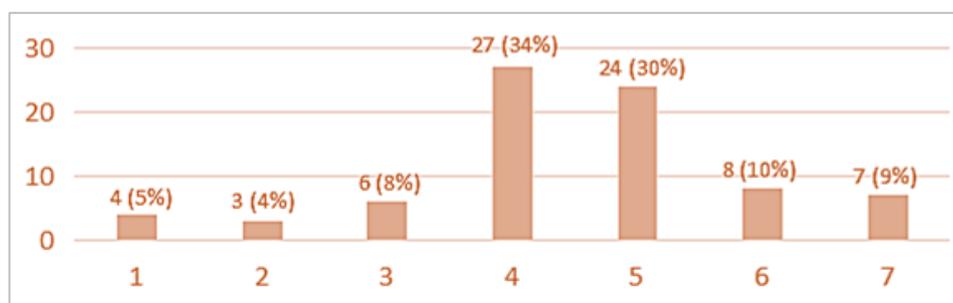


Gráfico 27: Após o covid-19 aumento o cuidado com a manutenção – 4 estrelas.

Nesta questão, o nível com mais votos foi o nível 4 “não concordo nem discordo” com cerca de 27 (34%) respostas. Depois, a maior concentração de respostas registou-se entre os níveis 5 e 7, que somaram no total 39 (49%) respostas por parte dos inquiridos. Entre os níveis 1 e 3 só se registaram cerca de 13 (16%) respostas. Isto leva à conclusão de que, de um modo geral, os hóspedes acreditam que o covid-19 fez com que os hotéis passassem a ter um cuidado no que diz respeito à manutenção das áreas comuns dos hotéis.

Tabela 17: Análise estatística da questão 20 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,47	1,41	4	7	1

Na tabela 17 regista-se a estatística descritiva da questão 20. De acordo com a análise estatística da Tabela 17, a média das respostas é de 4,47. O desvio-padrão é aproximadamente de 1,41. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 28** regista-se a importância do feedback após a estadia, conforme referido na questão 21 do inquérito.

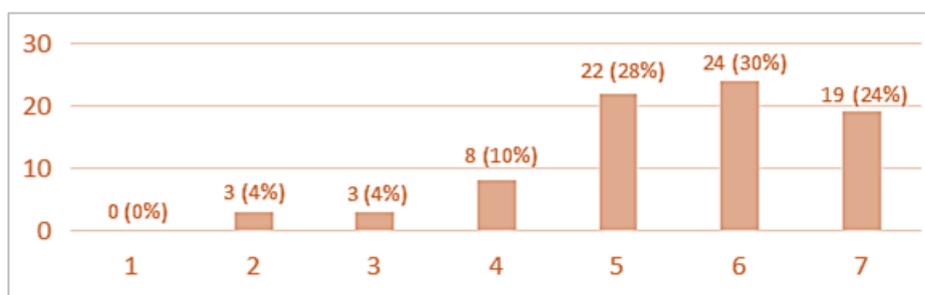


Gráfico 28: Importância do feedback após a estadia – 4 estrelas.

Aqui, o nível mais escolhido pelos inquiridos foi o 6 “concordo muito”, com cerca de 24 (30%) respostas. No seu conjunto, entre os níveis 5 e 7 foram registadas 65 (82%) respostas, o que em tom de conclusão leva a crer que os hóspedes consideram relevante dar o seu feedback após as suas estadias.

Tabela 18: Análise estatística da questão 21 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,49	1,28	6	7	2

Na tabela 18 regista-se a estatística descritiva da questão 21. De acordo com a análise estatística da Tabela 18, a média das respostas é de 5,49. O desvio-padrão é de 1,28. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo muito”.

- **No gráfico 29** regista-se a entrega de feedback pelos hóspedes diretamente aos funcionários ainda no hotel, conforme referido na questão 22 do inquérito.

Nesta questão, cerca de 21 (27%) dos inquiridos selecionaram o nível 5 “concordo”. Depois, seguiu-se uma tendência positiva de resposta, em que 49 (63%) respostas se concentraram entre os níveis 5 e 7. Entre os níveis 1 e 3 só se registaram 13 (16%) respostas. Isto mostra que a maioria dos hóspedes valoriza a divulgação do seu feedback diretamente no hotel junto do seu funcionário.

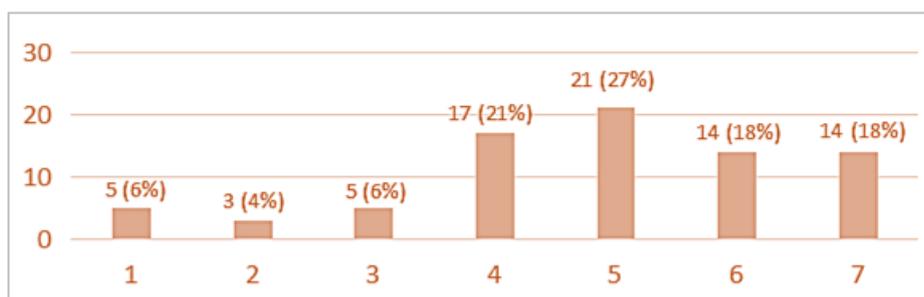


Gráfico 29: Feedback após a estadia ainda no hotel – 4 estrelas.

Na tabela 19 regista-se a estatística descritiva da questão 22. De acordo com a análise estatística da Tabela 19, a média das respostas é de 4,82. O desvio-padrão é de 1,65. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 19: Análise estatística da questão 22 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,82	1,65	5	7	1

- **No gráfico 30** regista-se a entrega de feedback pelos hóspedes através das plataformas de avaliação, conforme referido na questão 23 do inquérito.

○

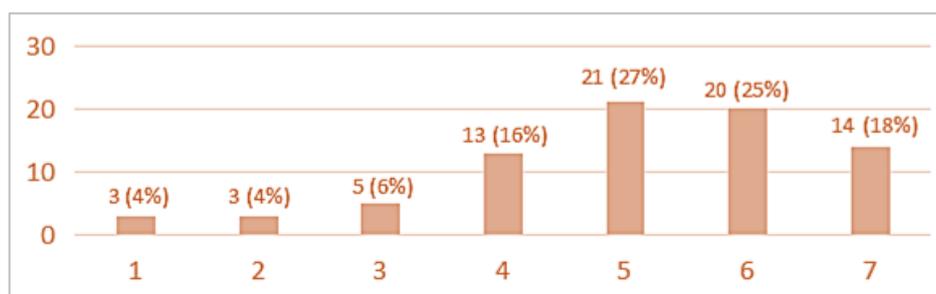


Gráfico 30: Feedback após a estadia através de plataformas – 4 estrelas.

Nesta questão, cerca de 55 (70%) dos inquiridos selecionaram respostas entre os níveis 5 e 7. Apenas 11 (14%) inquiridos selecionaram uma resposta entre os níveis 1 e 3. Neste sentido, é bastante visível que a maioria da amostra considera muito importante dar o seu feedback ao hotel após as estadias e utilizam as plataformas digitais para esse efeito.

Na tabela 20 regista-se a estatística descritiva da questão 23. De acordo com a análise estatística da Tabela 20, a média das respostas é de 5,05. O desvio-padrão é de 1,54. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 20: Análise estatística da questão 23 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,05	1,54	5	7	1

- o **No gráfico 31** regista-se a não entrega de feedback pelos hóspedes, conforme referido na questão 24 do inquérito.

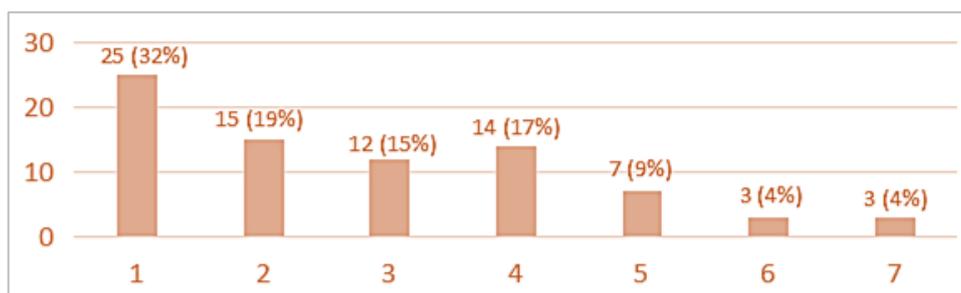


Gráfico 31: Não dão feedback após a estadia – 4 estrelas.

Aqui, cerca de 25 (32%) dos inquiridos selecionaram o nível 1 “discordo totalmente”. Entre os níveis 1 e 3 foram registadas cerca de 52 (66%) respostas. Entre os níveis 5 e 7 registaram-se apenas 13 (17%) respostas. Isto demonstra-nos que a amostra analisada considera relevante dar o seu feedback após o usufruto das suas estadias.

Tabela 21: Análise estatística da questão 24 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
2,8	1,71	1	7	1

Na tabela 21 regista-se a estatística descritiva da questão 24. De acordo com a análise estatística da Tabela 21, a média das respostas é de 2,80. O desvio-padrão é de 1,71. A

resposta mais escolhida pelos inquiridos é “discordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 32** regista-se a comparação do atendimento entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 25 do inquérito.

Nesta questão, o nível mais selecionado com cerca de 28 (35%) respostas foi o nível 4 “não concordo nem discordo”. Posteriormente, entre os níveis 5 e 7 foram registados no total 22 (28%) respostas, enquanto entre os níveis 1 e 3 foram registadas no total 29 (37%) respostas. Isto demonstra que a maioria da amostra considera que os hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que os hotéis de 4 estrelas.

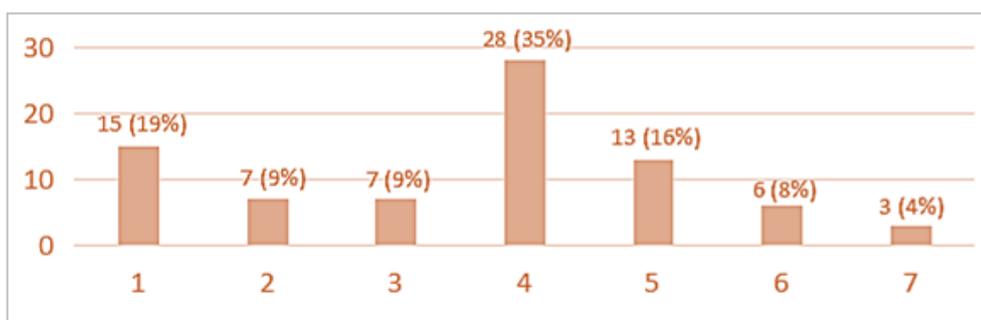


Gráfico 32: hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que hotéis de 4 estrelas- 4 estrelas.

Na tabela 22 regista-se a estatística descritiva da questão 25. De acordo com a análise estatística da Tabela 22, a média das respostas é de 3,57. O desvio-padrão é de 1,68. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 22: Análise estatística da questão 25 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
3,57	1,68	4	7	1

- **No gráfico 33** regista-se a comparação de serviços entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 26 do inquérito.

Aqui o nível mais escolhido foi o 4 “não concordo nem discordo” com cerca de 24 (30%) respostas. Posteriormente, entre os níveis 5 e 7 foram registadas 35 (45%) respostas. Isto diz-nos que apenas menos de metade da amostra considera que os hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que hotéis de 4 estrelas.

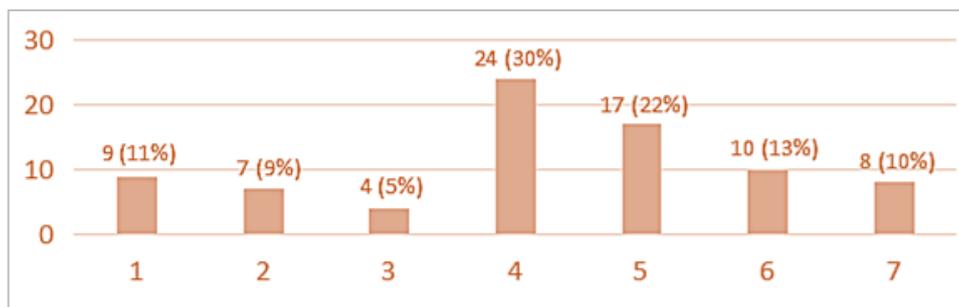


Gráfico 33: hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que hotéis de 4 estrelas- 4 estrelas.

Na tabela 23 regista-se a estatística descritiva da questão 26. De acordo com a análise estatística da Tabela 23, a média das respostas é de 4,2. O desvio-padrão é de 1,75. As respostas mais escolhidas pelos inquiridos foram “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 23: Análise estatística da questão 26 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,20	1,75	4	7	1

- **No gráfico 34** regista-se a comparação do conforto entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 27 do inquérito.

Nesta questão, a resposta com mais votos foi o nível 4 “não concordo nem discordo”. No que diz respeito às restantes respostas, verificaram-se 38 (49%) entre os níveis 5 e 7 e apenas 15 (18%) entre os níveis 1 e 3 o que revela que a amostra inquirida considerou que os hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que os hotéis de 4 estrelas.

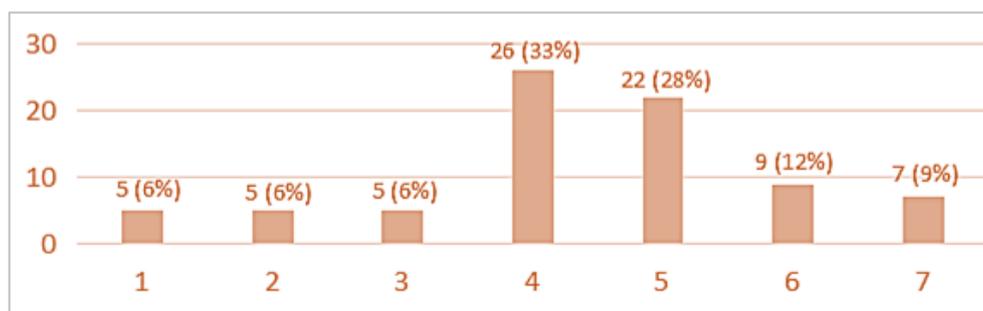


Gráfico 34: hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que hotéis de 4 estrelas- 4 estrelas.

Na tabela 24 regista-se a estatística descritiva da questão 27. De acordo com a análise estatística da Tabela 24, a média das respostas é de 4,39. O desvio-padrão é de 1,51. A

resposta mais escolhida pelos inquiridos é “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 24: Análise estatística da questão 27 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,39	1,51	4	7	1

- **No gráfico 35** regista-se a opinião de que não há diferenças entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 28 do inquérito.

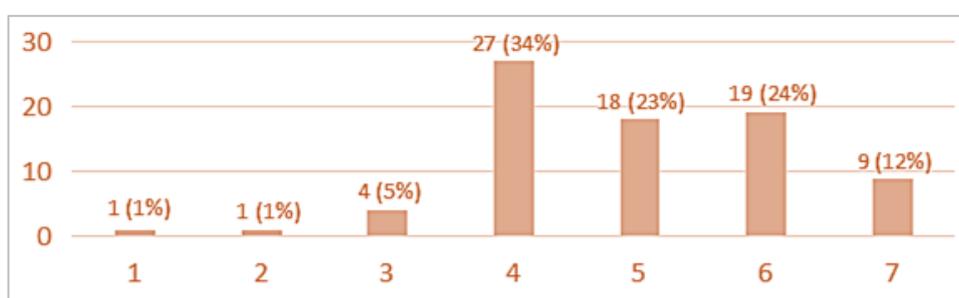


Gráfico 35: Não há diferenças na gestão da qualidade – 4 estrelas.

Nesta questão, a resposta mais selecionada foi o nível 4 “não concordo nem discordo”, com cerca de 27 (34%) votos. No que diz respeito às restantes respostas, verificaram-se cerca de 46 (59%) entre os níveis 5 e 7 e cerca de 6 (7%) entre os níveis 1 e 3, o que revela que a amostra demonstrou que em geral foi considerado que não existem muitas diferenças na forma de gerir a qualidade dentro destas duas segmentações hoteleiras.

Tabela 25: Análise estatística da questão 28 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,94	1,25	4	7	1

Na tabela 25 regista-se a estatística descritiva da questão 28. De acordo com a análise estatística da Tabela 25, a média das respostas é de 4,94. O desvio-padrão é de 1,25. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 36** regista-se a importância de políticas de sustentabilidade e proteção ambiental adotadas pelo Hotel, conforme referido na questão 29 do inquérito.

Aqui, o maior número de respostas foi verificado entre os níveis 5 e 7 com um total de 65 (82%) respostas. Entre os níveis 1 e 3 foram apenas registadas 3 respostas (4%). Desta forma, demonstrou-se que a grande maioria dos inquiridos considera importante a questão das políticas de sustentabilidade e de proteção ambiental que são adotadas por parte dos hotéis nos dias de hoje.

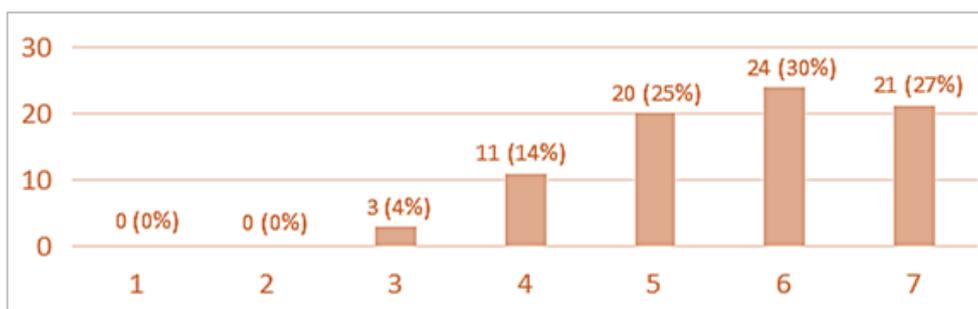


Gráfico 36: Importância das políticas de sustentabilidade e proteção ambiental – 4 estrelas.

Na tabela 26 regista-se a estatística descritiva da questão 29. De acordo com a análise estatística da Tabela 26, a média das respostas é de 5. O desvio-padrão é de 1,14. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo”.

Tabela 26: Análise estatística da questão 29 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,62	1,14	6	7	3

- **No gráfico 37** regista-se a evolução positiva sentida pelos hóspedes relativamente à qualidade nos hotéis, conforme referido na questão 30 do inquérito.

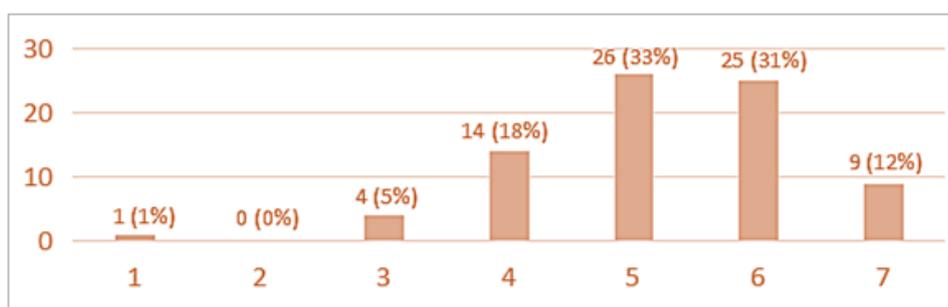


Gráfico 37: Evolução positiva relativamente à qualidade hoteleira – 4 estrelas.

Aqui, há claramente uma inclinação positiva na resposta dos inquiridos sendo que entre os níveis 5 e 7 foram registadas cerca de 60 (76%) respostas. Apenas 14 (18%) inquiridos escolheram o nível 4 “não concordo nem discordo”. Desta forma, pode-se concluir que a maioria da amostra considera que nos últimos anos se sentiu uma evolução positiva na forma de gerir a qualidade dentro dos hotéis.

Tabela 27: Análise estatística da questão 30 – 4 estrelas.

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,22	1,15	5	7	1

Na tabela 27 regista-se a estatística descritiva da questão 30. De acordo com a análise estatística da Tabela 27, a média das respostas é de 5,22. O desvio-padrão é aproximadamente de 1,15. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

6.3.1 – ANÁLISE DAS QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS – HÓSPEDE DE 5 ESTRELAS

➤ Género

O gráfico 38 corresponde ao género dos inquiridos, sendo que foi verificado que nos 21 respondentes, a maioria foi do género feminino, que representam 16 mulheres (76%) e a minoria foi do género masculino, que representam 5 homens (24%).

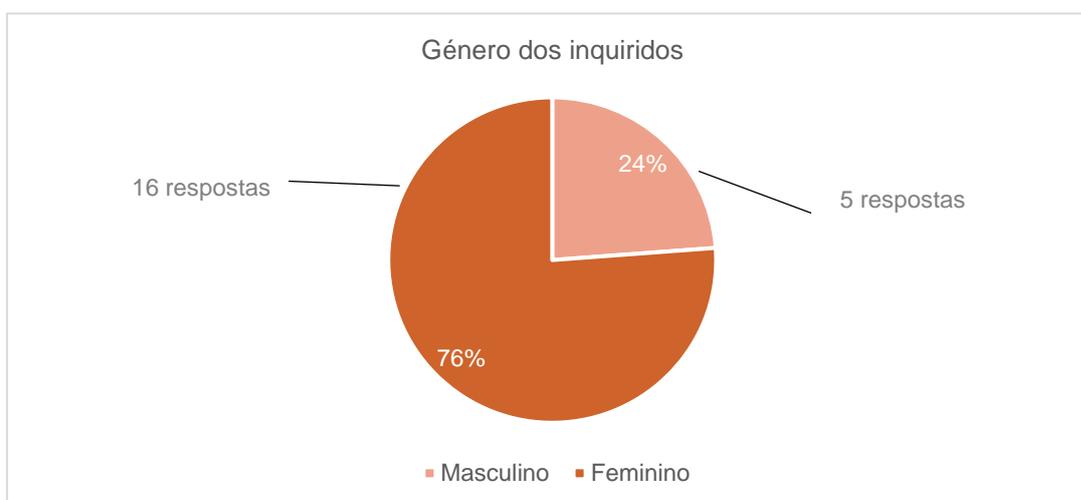


Gráfico 38: Género dos inquiridos de 5 estrelas

➤ Estado Civil

Pela observação do gráfico 39, podemos concluir que a resposta que obteve maior percentagem foi a união de facto, com cerca de 11 respostas (52%). Para além destes, quer os casados quer os divorciados obtiveram o mesmo número de respostas com 5 respostas, o que dá a cada um 24% do peso da amostra.

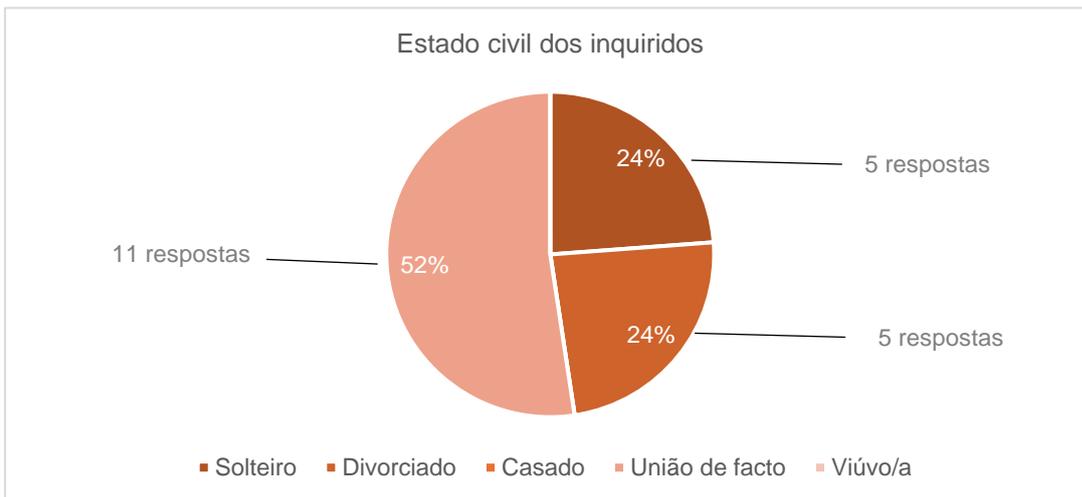


Gráfico 39: Estado civil dos inquiridos de 5 estrelas

➤ Idade

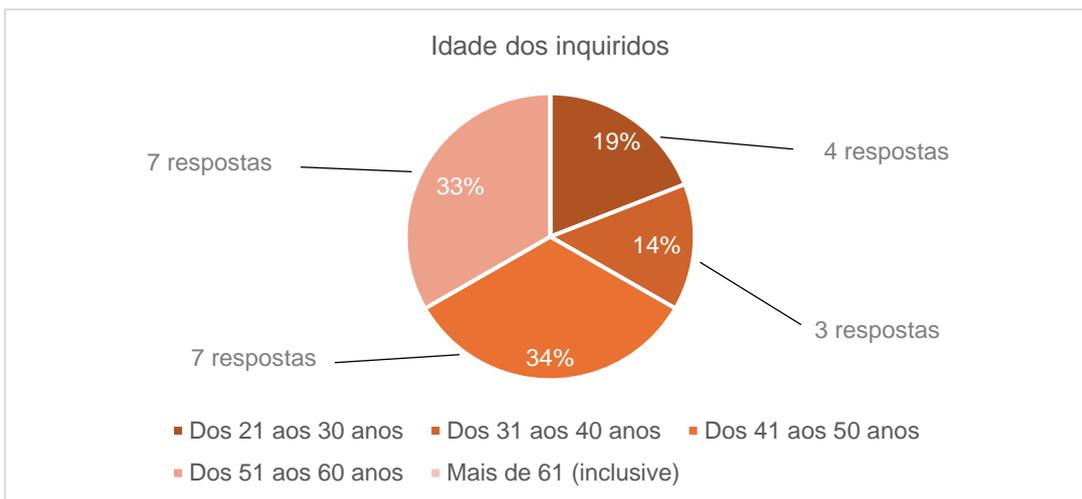


Gráfico 40: Idade dos inquiridos de 5 estrelas.

Conforme consta no gráfico 40, as idades mais seleccionadas foram as idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e entre os 51 e os 60 anos, com o mesmo número de 7 respostas cada que revela uma percentagem de 33% por cada uma delas. Posteriormente a faixa etária mais seleccionada foi entre os 21 e os 30 anos, com um peso

de 4 respostas (19%). Por último, segue-se a faixa etária compreendida entre os 31 e os 40 anos com cerca de 3 respostas (15%).

➤ **Habilitações literárias**

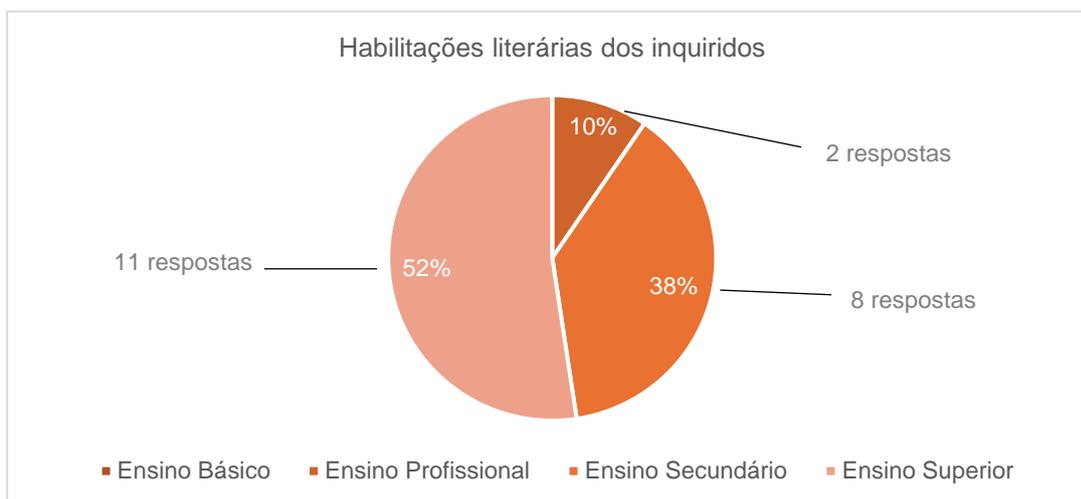


Gráfico 41: Habilitações literárias dos inquiridos de 5 estrelas.

Conforme consta no gráfico 41, cerca de 11 inquiridos (52%) possuem ensino superior. A segunda resposta com mais votos selecionados pelos inquiridos foi o ensino secundário, que representa um total de 8 inquiridos (38%). Por fim, apenas 2 inquiridos selecionaram a opção de ensino profissional (10%), sendo que a opção de ensino básico não teve nenhuma seleção.

➤ **Nacionalidade**



Gráfico 42: Nacionalidade dos inquiridos de 4 estrelas.

De acordo com a análise do gráfico 42 podemos verificar que a grande maioria da amostra inquirida tem nacionalidade portuguesa com cerca de 20 respostas (95%). Apenas 1 inquirido revelou uma nacionalidade diferente, nomeadamente nacionalidade alemã com um peso de apenas 5% da amostra de 21 inquiridos.

6.3.2 – ANÁLISE DAS QUESTÕES ESPECÍFICAS – HÓSPEDES DE HOTÉIS DE 5 ESTRELAS

- **No gráfico 43** regista-se a importância da classificação do hotel aquando da escolha do mesmo, conforme referido na questão 6 do inquérito.

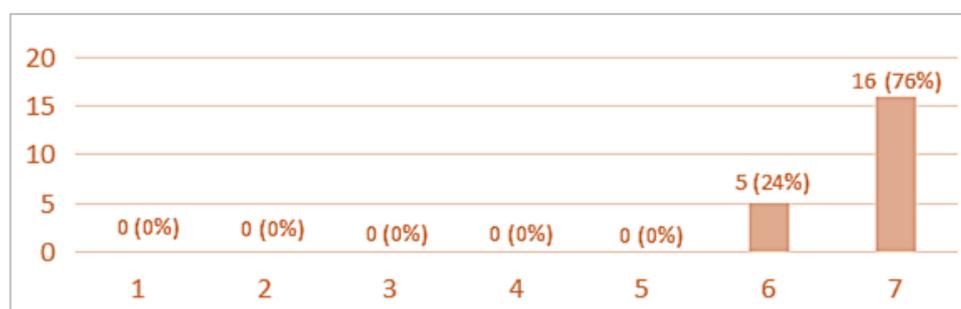


Gráfico 43: Importância da classificação hoteleira – 5 estrelas

Nesta questão ao nível com maior número de respostas foi o nível 7 da escala de Likert que corresponde a “concordo totalmente”, com cerca de 16 (76%) votos. Logo de seguida, o nível mais escolhido foi o nível 6 que corresponde a “concordo muito” com cerca de 5 respostas (24%). Daqui pode concluir-se que esta amostra dá muita importância à classificação do hotel.

Tabela 28: Análise estatística da questão 6 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,76	0,43	7	7	6

Na tabela 28 regista-se a estatística descritiva da questão 6. De acordo com a análise estatística da Tabela 28, a média das respostas é de 6,76. O desvio-padrão é 0,43. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é o nível 7. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo muito”.

- **No gráfico 44** regista-se a importância da receção num hotel, conforme referido na questão 7 do inquérito.

Nesta questão, a resposta mais escolhida foi o nível 5 com cerca de 7 (33%) votos para “concordo”. De seguida, os pontos mais escolhidos foram o 7 e o 6 que correspondem respetivamente a “concordo totalmente” e a “concordo muito”, com 5 (24%) e 4 (19%)

respostas. Estes resultados mostram-nos que para esta amostra a receção é um ponto muito importante dentro de um hotel.

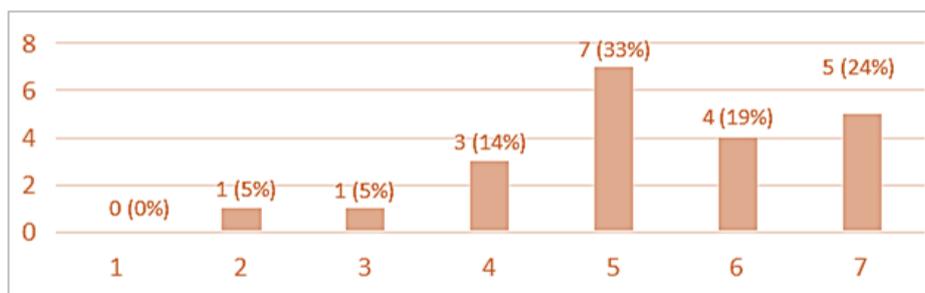


Gráfico 44: O mais importante num Hotel é o atendimento na receção – 5 estrelas

Na tabela 29 regista-se a estatística descritiva da questão 7. De acordo com a análise estatística da Tabela 29, a média das respostas é de 5,29. O desvio-padrão é de 1,38. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo muito”.

Tabela 29: Análise estatística da questão 7 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,29	1,38	5	7	2

- **No gráfico 45** regista-se a importância do serviço de manutenção num hotel, conforme referido na questão 8 do inquérito.

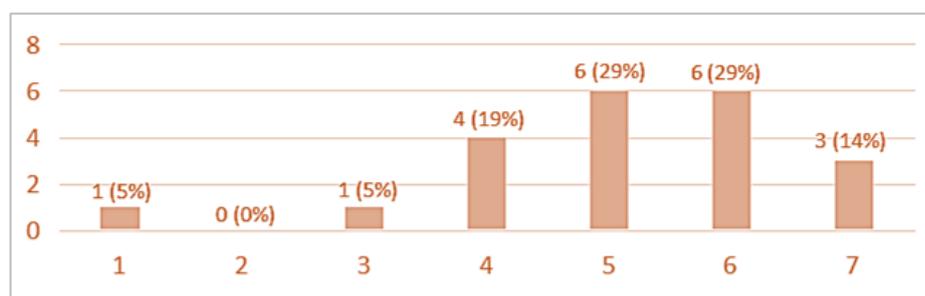


Gráfico 45: O mais importante num Hotel é o serviço de manutenção – 5 estrelas

Aqui, as respostas mais dadas pelos inquiridos foram os níveis 5 e 6 com cerca de 6 (29%) em cada um deles, o que já corresponde a mais de metade da amostra inquirida. Apenas 2 inquiridos (10%) selecionaram respostas entre os níveis 1 e 3. Assim, pode concluir-se que a maioria dos inquiridos dá importância ao serviço de manutenção dos hotéis.

Tabela 30: Análise estatística da questão 8 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,08	1,45	5 e 6	7	1

Na tabela 30 regista-se a estatística descritiva da questão 8. De acordo com a análise estatística da Tabela 30, a média das respostas é de 5,08. O desvio-padrão é de 1,45. As respostas mais escolhidas pelos inquiridos foram “concordo” e “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico** regista-se a importância do sistema de WiFi e inovações tecnológicas, conforme referido na questão 9 do inquérito.

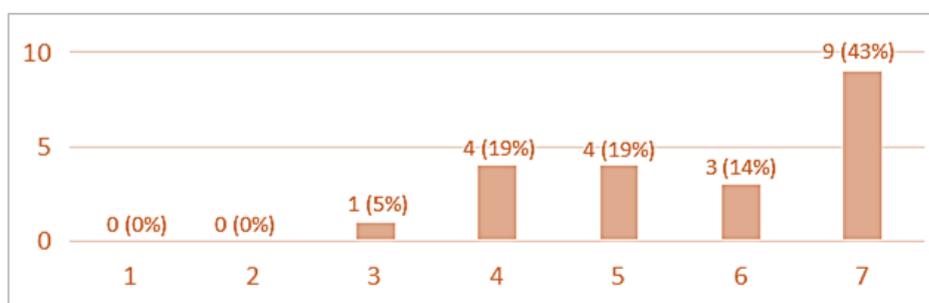


Gráfico 46: O mais importante num Hotel é o WiFi e inovações tecnológicas – 5 estrelas

Nesta questão, o nível mais escolhido pelos inquiridos foi o nível 7 com cerca de 9 (43%) respostas. Entre os níveis 1 e 3 foi apenas registada 1 resposta (5%). Estes resultados mostram que o WiFi e as novas tecnologias são fatores muito valorizados pelos hóspedes atualmente.

Tabela 31: Análise estatística da questão 9 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,71	1,35	7	7	3

Na tabela 31 regista-se a estatística descritiva da questão 9. De acordo com a análise estatística da Tabela 31, a média das respostas é de 5,71. O desvio-padrão é de 1,35. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo”.

- **No gráfico 47** regista-se a importância do serviço de restaurante conforme referido na questão 10 do inquérito.

Aqui podemos verificar que cerca de 8 inquiridos (38%), escolheram a opção de “concordo totalmente” sendo o nível mais escolhido pela amostra. Seguiram-se os níveis 5 e 6 “concordo” e “concordo muito” com respetivamente 6 (29%) e 4 (19%) votos. Nenhum inquirido escolheu níveis entre os 1 e 3, o que demonstra que a maioria considera que o serviço de restaurante é um fator essencial num hotel.

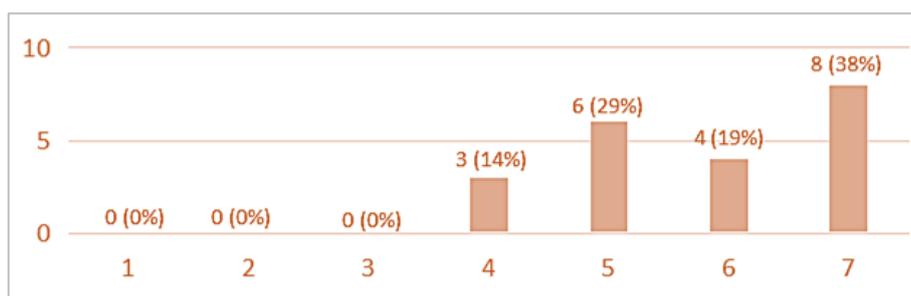


Gráfico 47: O mais importante num Hotel é o restaurante – 5 estrelas

Na tabela 32 regista-se a estatística descritiva da questão 10. De acordo com a análise estatística da Tabela 32, a média das respostas é de 5,81. O desvio-padrão é de 1,12. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “não concordo nem discordo”.

Tabela 32: Análise estatística da questão 10 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,81	1,12	7	7	4

- **No gráfico 48** regista-se a importância do serviço de bagageiro, conforme referido na questão 11 do inquérito.

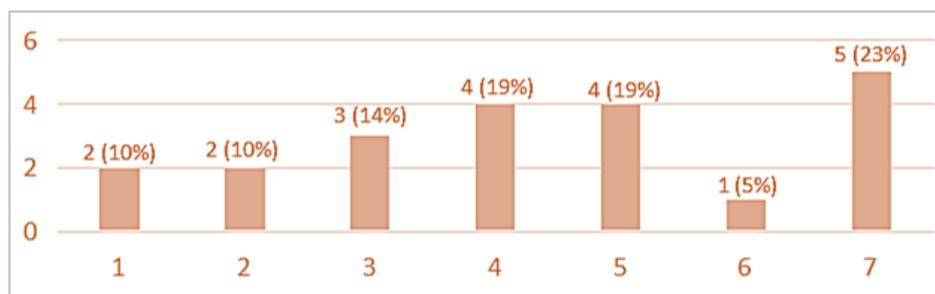


Gráfico 48: O mais importante num Hotel é o serviço de bagageiro – 5 estrelas

Nesta questão, entre os níveis 5 e 7 registaram-se cerca de 10 (47%), enquanto entre os níveis 1 e 3 registaram-se cerca de 7 (34%). Posto isto, pode concluir-se que nesta amostra se refletiu respostas variadas, mas que prevalece uma ideia de valorização pelos hóspedes do serviço de bagageiro nos hotéis.

Na tabela 33 regista-se a estatística descritiva da questão 11. De acordo com a análise estatística da Tabela 33, a média das respostas é de 4,38. O desvio-padrão é de 1,99. A resposta mais escolhida pelos inquiridos foi “concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “Discordo totalmente”.

Tabela 33: Análise estatística da questão 11 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,38	1,99	7	7	1

- **No gráfico 49** regista-se a importância do pequeno-almoço, conforme referido na questão 12 do inquérito.

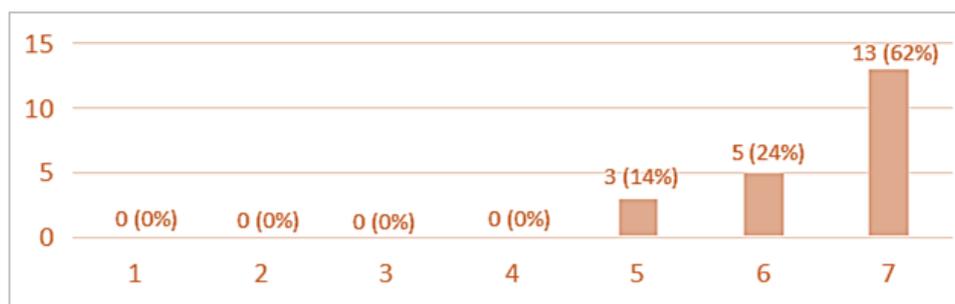


Gráfico 49: O mais importante num Hotel é o pequeno-almoço – 5 estrelas

Aqui todas as respostas foram entre os níveis 5 e 6. A maioria selecionou o nível 7 com cerca de 13 (62%) respostas. Daqui podemos concluir que o pequeno-almoço é considerado por esta amostra um fator essencial num hotel.

Tabela 34: Análise estatística da questão 12 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,48	0,75	7	7	5

Na tabela 34 regista-se a estatística descritiva da questão 12. De acordo com a análise estatística da Tabela 34, a média das respostas é de 6,48. O desvio-padrão é de 0,75. A

resposta mais escolhida pelos inquiridos foi “Concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo”.

- **No gráfico 50** regista-se a importância do conforto, conforme referido na questão 13 do inquérito.

Nesta questão, as respostas dos inquiridos situaram-se todas entre os níveis 5 e 7, com um total de 21 respostas (100%). O nível mais escolhido foi o 7 “concordo totalmente” com 16 (76%) respostas. Isto demonstra que todos os inquiridos valorizam muito o conforto do quarto dos hotéis.

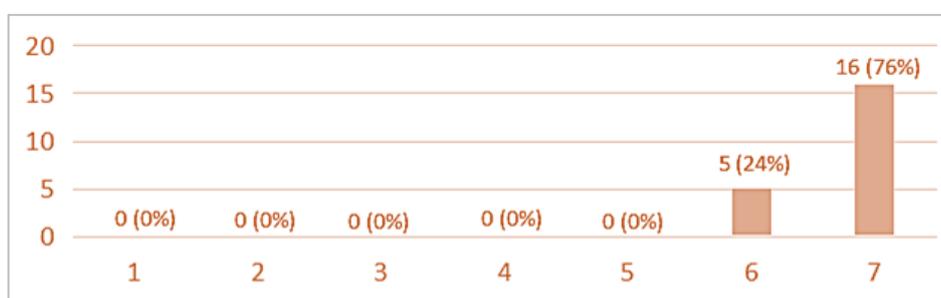


Gráfico 50: O mais importante num Hotel é o conforto do quarto – 5 estrelas

Tabela 35: Análise estatística da questão 13 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,76	0,44	7	7	6

Na tabela 35 regista-se a estatística descritiva da questão 13. De acordo com a análise estatística da Tabela 35, a média das respostas é de 6,76. O desvio-padrão é de 0,44. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo muito”.

- **No gráfico 51** regista-se a importância da limpeza, conforme referido na questão 14 do inquérito.

Aqui nenhum inquirido selecionou níveis entre o 1 e o 5. A maioria das respostas foram no nível 7 de “concordo totalmente” com 19 votos (90%). No seu conjunto, 100% que corresponde à totalidade da amostra selecionaram a sua resposta entre os níveis 6 e 7. Desta forma constata-se que a limpeza é fulcral num hotel.

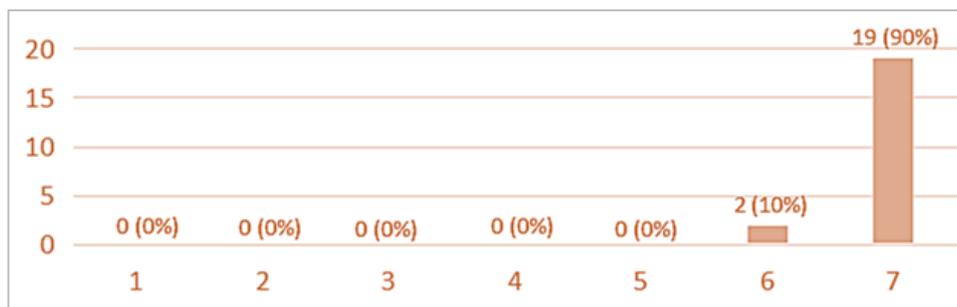


Gráfico 51: O mais importante num Hotel é a limpeza – 5 estrelas

Tabela 36: Análise estatística da questão 14 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,9	0,3	7	7	6

Na tabela 36 regista-se a estatística descritiva da questão 14. De acordo com a análise estatística da Tabela 36, a média das respostas é de 6,9. O desvio-padrão é de 0,30. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo muito”.

- **No gráfico 52** regista-se a importância das áreas comuns, conforme referido na questão 15 do inquérito.

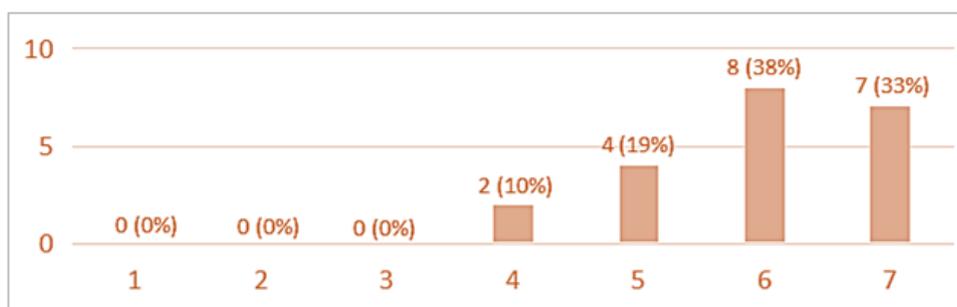


Gráfico 52: O mais importante num Hotel são as áreas comuns – 5 estrelas

Nesta questão, o nível com maior destaque foi o nível 6 com cerca de 8 (38%) respostas. No seu conjunto, entre os níveis 5 e 7 registaram-se no total 19 (90%) respostas que resulta em mais de metade da amostra. Apenas 2 inquiridos seleccionaram níveis entre o 4 (10%). Isto ajuda a concluir que as áreas comuns são também muito valorizadas pelos hóspedes.

Tabela 37: Análise estatística da questão 15 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,95	0,97	6	7	4

Na tabela 37 regista-se a estatística descritiva da questão 15. De acordo com a análise estatística da Tabela 37, a média das respostas é de 5,95. O desvio-padrão é de 0,97. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “não concordo nem discordo”.

- **No gráfico 53** regista-se a importância da garagem, conforme referido na questão 16 do inquérito.

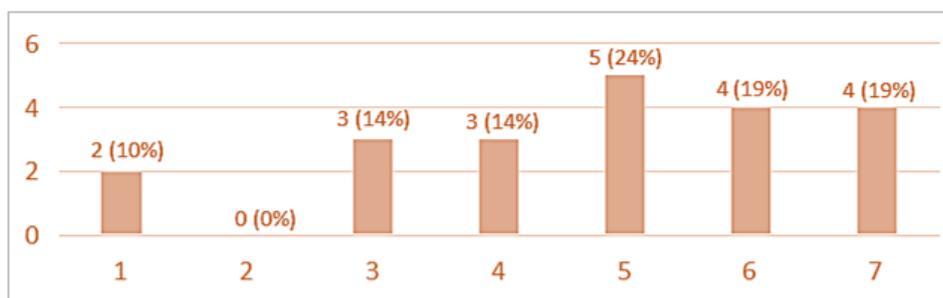


Gráfico 53: O mais importante num Hotel é a garagem – 5 estrelas

Aqui, as respostas foram bastante dispersas. O nível com mais respostas foi o nível 5 “concordo” com cerca de 5 (24%) inquiridos. Posteriormente e em comparação, entre os níveis 1 e 3 registaram-se no total 5 (24%) respostas, enquanto entre os níveis 5 e 7 se registaram apenas 13 (62%) respostas. Isto reflete a garagem é considerada relevante por esta amostra de hóspedes de 5 estrelas.

Tabela 38: Análise estatística da questão 16 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,76	1,81	5	7	1

Na tabela 38 regista-se a estatística descritiva da questão 16. De acordo com a análise estatística da Tabela 38, a média das respostas é de 4,76. O desvio-padrão é de 1,81. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 54** regista-se a influência do covid-19, conforme referido na questão 17 do inquérito.

Nesta questão, todos os inquiridos escolheram um nível entre 5 e 7, onde se registaram em conjunto 21 (100%) respostas. Foram registadas apenas 12 (57%) no nível 6 e posteriormente 7 (33%) no nível 7. Isto reflete que toda a amostra considerou que o Covid-19 influenciou a forma como os hotéis gerem a qualidade atualmente.

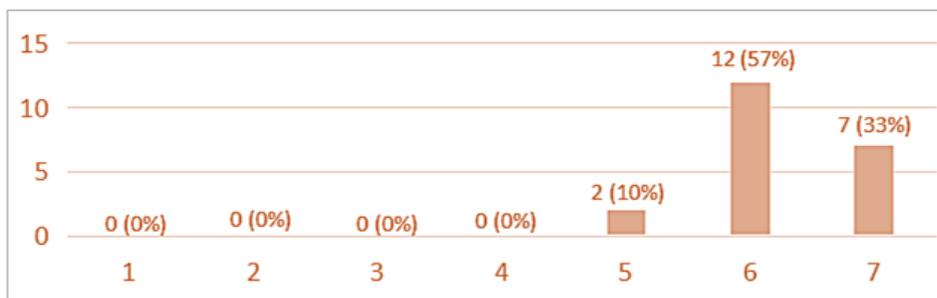


Gráfico 54: A influência do Covid-19 – 5 estrelas

Tabela 39: Análise estatística da questão 17 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,24	0,62	6	7	5

Na tabela 39 regista-se a estatística descritiva da questão 17. De acordo com a análise estatística da Tabela 39, a média das respostas é de 6,24. O desvio-padrão é de 0,62. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo”.

- **No gráfico 55** regista-se a influência do covid-19 no que diz respeito à limpeza dos hotéis, conforme referido na questão 18 do inquérito.

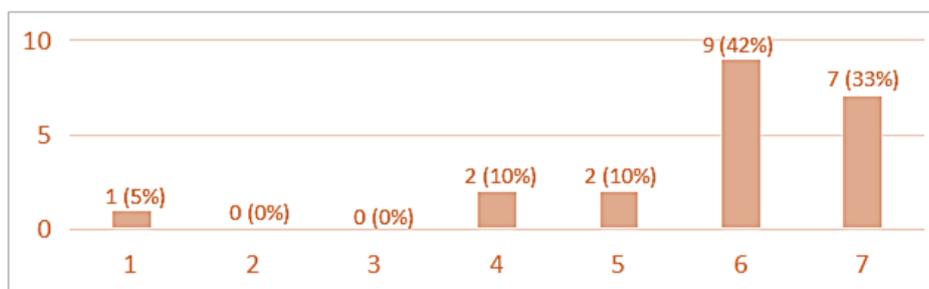


Gráfico 55: Após o covid-19 aumentou o cuidado com a limpeza – 5 estrelas

Nesta questão, a maioria dos inquiridos selecionaram o nível “concordo muito” 9 (42%). De seguida, constatou-se que entre os níveis 5 e 7 houve no total 18 (85%) respostas enquanto entre os níveis 1 e 3 só se registaram no total 1 (5%) resposta. Desta forma conclui-se que os hóspedes consideram que após o covid-19 os hotéis se tornaram mais cuidadosos na questão da limpeza.

Tabela 40: Análise estatística da questão 19 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,80	1,44	6	7	1

Na tabela 40 regista-se a estatística descritiva da questão 18. De acordo com a análise estatística da Tabela 40, a média das respostas é de 5,80. O desvio-padrão é de 1,44. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 56** regista-se a influência do covid-19 no que diz respeito ao atendimento nos hotéis, conforme referido na questão 19 do inquérito.

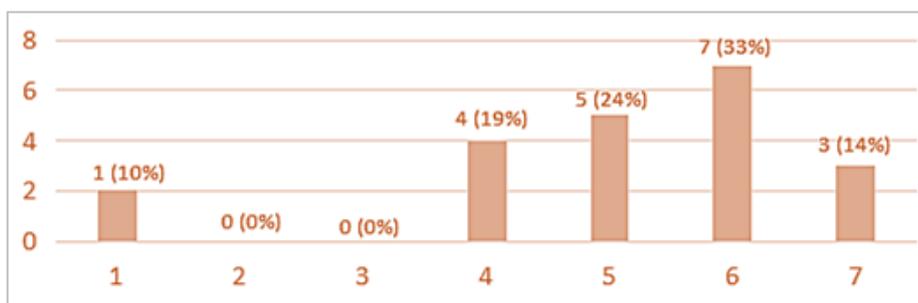


Gráfico 56: Após o covid-19 aumentou o cuidado com o atendimento – 5 estrelas

Aqui, o nível com maior número de respostas foi o nível 6 “concordo muito” com cerca de 7 (33%). Depois, a maior concentração de respostas registou-se entre os níveis 5 e 7, que somaram no total 15 (71%) respostas por parte dos inquiridos. Entre os níveis 1 e 3 só se registou 1 (10%) resposta. Isto leva à conclusão de que, de um modo geral, os hóspedes acreditam que o covid-19 fez com que os hotéis passassem a ter um cuidado maior no momento do atendimento.

Tabela 41: Análise estatística da questão 19 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,05	1,66	6	7	1

Na tabela 41 regista-se a estatística descritiva da questão 19. De acordo com a análise estatística da Tabela 41, a média das respostas é de 5,05. O desvio-padrão é de 1,66. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 57** regista-se a influência do covid-19 no que diz respeito à manutenção de áreas comuns dos hotéis, conforme referido na questão 20 do inquérito.

Nesta questão, o nível com mais votos foi o nível 6 “concordo muito” com cerca de 7 (32%) respostas. Depois, a maior concentração de respostas registou-se entre os níveis 5 e 7,

que somaram no total 13 (61%) respostas por parte dos inquiridos. Entre os níveis 1 e 3 só se registaram cerca de 4 (20%) respostas. Isto leva à conclusão de que, de um modo geral, os hóspedes acreditam que o covid-19 fez com que os hotéis passassem a ter um cuidado no que diz respeito à manutenção das áreas comuns dos hotéis.

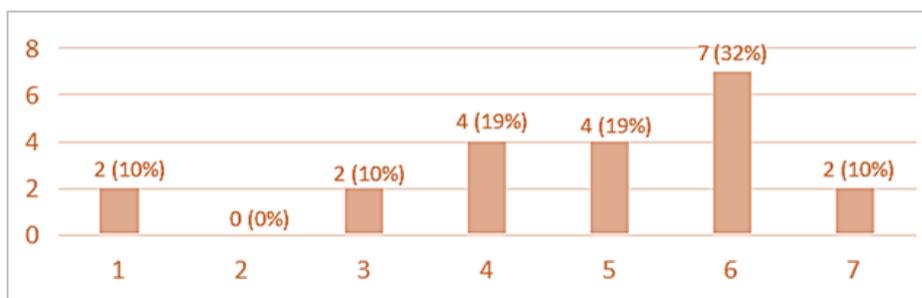


Gráfico 57: Após o covid-19 aumentou o cuidado com a manutenção – 5 estrelas

Na tabela 42 regista-se a estatística descritiva da questão 20. De acordo com a análise estatística da Tabela 42, a média das respostas é de 4,76. O desvio-padrão é aproximadamente de 1,70. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo muito”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 42: Análise estatística da questão 20 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,76	1,70	6	7	1

- **No gráfico 58** regista-se a importância do feedback após a estadia, conforme referido na questão 21 do inquérito.

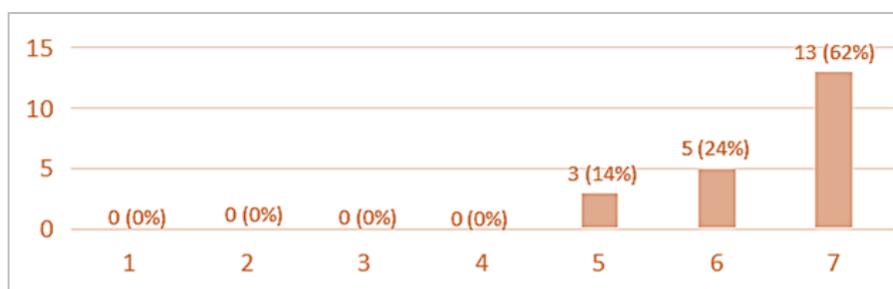


Gráfico 58: Importância do feedback após as estadias – 5 estrelas

Aqui, o nível mais escolhido pelos inquiridos foi o 7 “concordo totalmente”, com cerca de 13 (62%) respostas. No seu conjunto, entre os níveis 5 e 7 foram registadas 21 (100%)

respostas, o que em tom de conclusão nos mostra que os hóspedes consideram muito relevante dar o seu feedback após as suas estadias.

Tabela 43: Análise estatística da questão 21 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,48	0,75	7	7	5

Na tabela 43 regista-se a estatística descritiva da questão 21. De acordo com a análise estatística da Tabela 43, a média das respostas é de 6,48. O desvio-padrão é de 0,75. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “concordo”.

- o **No gráfico 59** regista-se a entrega de feedback pelos hóspedes diretamente aos funcionários ainda no hotel, conforme referido na questão 22 do inquérito.

Nesta questão, cerca de 18 (85%) dos inquiridos selecionaram um nível entre o 5 e o 7. Entre os níveis 1 e 3 só se registaram 2 (10%) respostas. Isto mostra que a maioria dos hóspedes valoriza a divulgação do seu feedback diretamente no hotel junto dos seus funcionários.

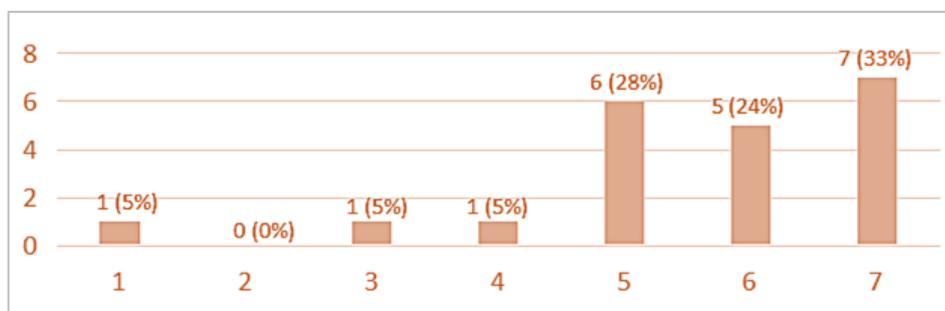


Gráfico 59: Feedback após a estadia ainda no hotel – 5 estrelas

Na tabela 44 regista-se a estatística descritiva da questão 22. De acordo com a análise estatística da Tabela 44, a média das respostas é de 5,57. O desvio-padrão é de 1,54. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 44: Análise estatística da questão 22 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,57	1,54	7	7	1

- **No gráfico 60** regista-se a entrega de feedback pelos hóspedes através das plataformas de avaliação, conforme referido na questão 23 do inquérito.

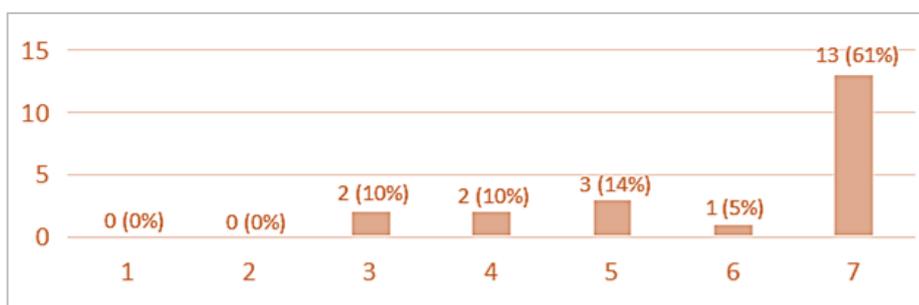


Gráfico 60: Feedback após a estadia através de plataforma – 5 estrelas

Nesta questão, cerca de 13 (61%) dos inquiridos selecionaram o nível 7, o que já corresponde a mais da maioria da amostra. Apenas 2 (10%) inquiridos selecionaram uma resposta entre os níveis 1 e 3. Neste sentido, é bastante visível que a maioria da amostra considera muito importante dar o seu feedback ao hotel após as estadias e utilizam as plataformas digitais para esse efeito.

Na tabela 45 regista-se a estatística descritiva da questão 23. De acordo com a análise estatística da Tabela 45, a média das respostas é de 5,05. O desvio-padrão é de 1,54. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 45: Análise estatística da questão 23 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6	1,45	7	7	3

- **No gráfico 61** regista-se a não entrega de feedback pelos hóspedes, conforme referido na questão 24 do inquérito.

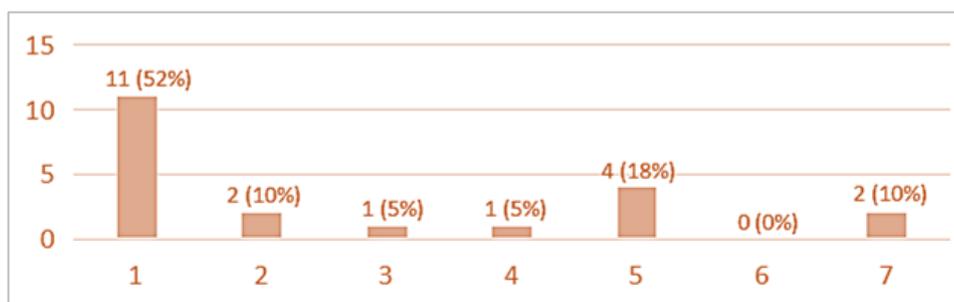


Gráfico 61: Não dão feedback após a estadia – 5 estrelas

Aqui, cerca de 11 (52%) dos inquiridos selecionaram o nível 1 “discordo totalmente”. Entre os níveis 1 e 3 foram registadas cerca de 14 (67%) respostas. Entre os níveis 5 e 7 registaram-se apenas 6 (28%) respostas. Isto demonstra-nos que a amostra analisada considera relevante dar o seu feedback após o usufruto das suas estadias.

Tabela 46: Análise estatística da questão 24 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
2,67	2,16	1	7	1

Na tabela 46 regista-se a estatística descritiva da questão 24. De acordo com a análise estatística da Tabela 46, a média das respostas é de 2,67. O desvio-padrão é de 2,16. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “discordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- o **No gráfico 62** regista-se a comparação do atendimento entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 25 do inquérito.

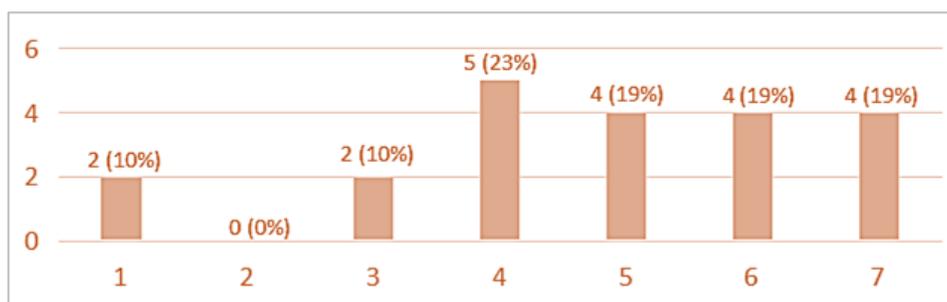


Gráfico 62: Hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que hotéis de 4 estrelas – 5 estrelas

Nesta questão, o nível mais selecionado com cerca de 5 (23%) respostas foi o nível 4 “não concordo nem discordo”. Posteriormente, entre os níveis 5 e 7 foram registados no total 12 (57%) respostas, enquanto entre os níveis 1 e 3 foram registadas no total 4 (20%) respostas. Isto demonstra que a maioria da amostra considera que os hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que os hotéis de 4 estrelas.

Tabela 47: Análise estatística da questão 25 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,76	1,79	4	7	1

Na tabela 47 regista-se a estatística descritiva da questão 25. De acordo com a análise estatística da Tabela 47, a média das respostas é de 4,76. O desvio-padrão é de 1,79. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “não concordo nem discordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

- **No gráfico 63** regista-se a comparação de serviços entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 26 do inquérito.

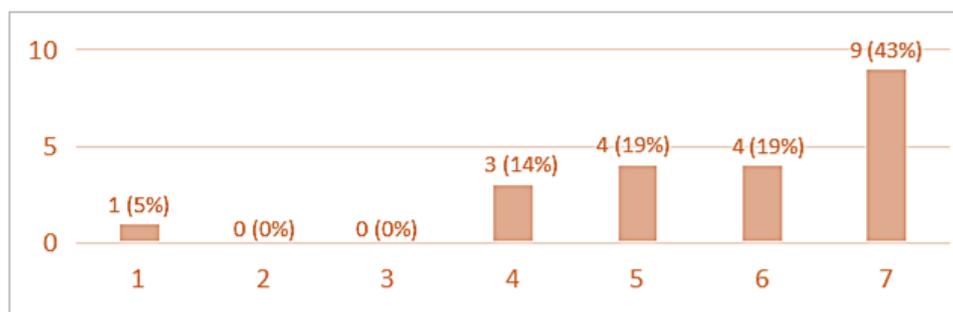


Gráfico 63: Hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que hotéis de 4 estrelas – 5 estrelas

Aqui o nível mais escolhido foi o 7 “concordo totalmente” com cerca de 9 (43%) respostas. Em suma, entre os níveis 5 e 7 foram registadas 17 (81%) respostas. Entre os níveis 1 e 3 foi registada apenas 1 resposta (5%). Isto diz-nos que a grande maioria da amostra considera que os hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que hotéis de 4 estrelas.

Na tabela 48 regista-se a estatística descritiva da questão 26. De acordo com a análise estatística da Tabela 48, a média das respostas é de 5,71. O desvio-padrão é de 1,55. As respostas mais escolhidas pelos inquiridos foram “concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 48: Análise estatística da questão 26 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,71	1,55	7	7	1

- **No gráfico 64** regista-se a comparação do conforto entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 27 do inquérito.

Nesta questão, a resposta com mais votos foi o nível 7 “concordo totalmente”, com cerca de 9 (42%) votos. Como um todo, verificaram-se 15 (71%) entre os níveis 5 e 7 e apenas 3 (15%) entre os níveis 1 e 3 o que revela que a amostra inquirida considerou que os hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que os hotéis de 4 estrelas.

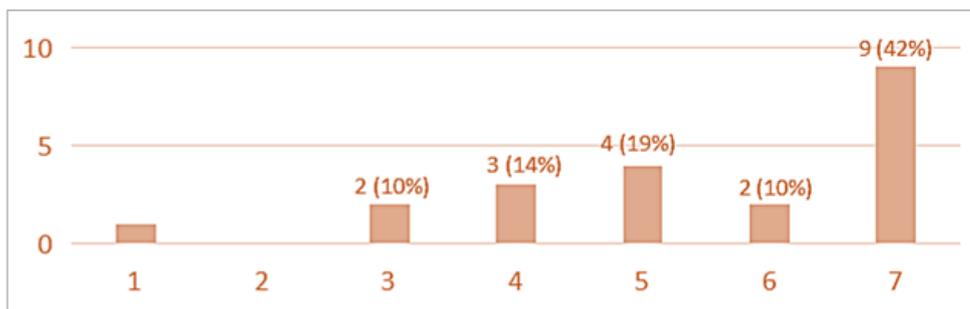


Gráfico 64: Hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que hotéis de 4 estrelas – 5 estrelas

Na tabela 49 regista-se a estatística descritiva da questão 27. De acordo com a análise estatística da Tabela 49, a média das respostas é de 5,43. O desvio-padrão é de 1,75. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 49: Análise estatística da questão 27 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,43	1,75	7	7	1

- **No gráfico 65** regista-se a opinião de que não há diferenças entre hotéis de 4 e de 5 estrelas, conforme referido na questão 28 do inquérito.

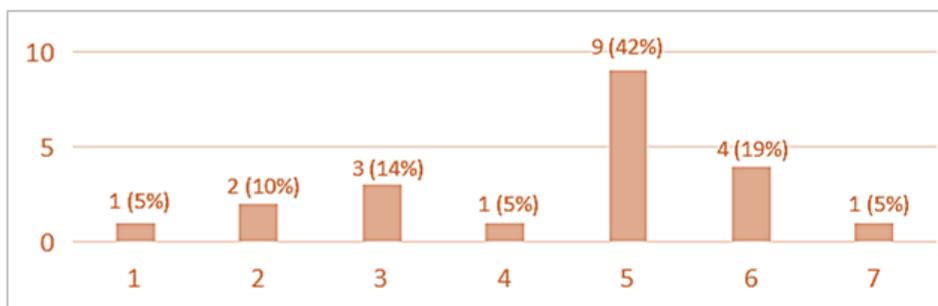


Gráfico 65: Não há diferenças na gestão da qualidade – 5 estrelas

Nesta questão, a resposta mais selecionada foi o nível 5 “concordo”, com cerca de 9 (42%) votos. No que diz respeito às restantes respostas, verificaram-se cerca de 14 (66%) entre os níveis 5 e 7 e cerca de 6 (29%) entre os níveis 1 e 3, o que revela que a amostra demonstrou que em geral foi considerado que não existem muitas diferenças na forma de gerir a qualidade dentro destas duas segmentações hoteleiras.

Na tabela 50 regista-se a estatística descritiva da questão 28. De acordo com a análise estatística da Tabela 50, a média das respostas é de 4,48. O desvio-padrão é de 1,57. A

resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 50: Análise estatística da questão 28 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
4,48	1,57	5	7	1

- **No gráfico 66** regista-se a importância de políticas de sustentabilidade e proteção ambiental adotadas pelo Hotel, conforme referido na questão 29 do inquérito.

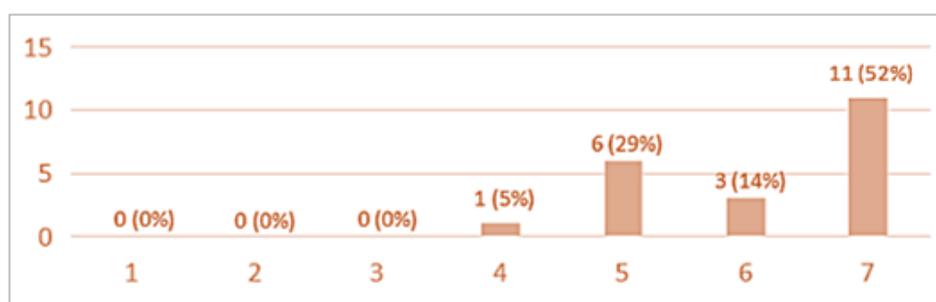


Gráfico 66: Importância das políticas de sustentabilidade e proteção ambiental – 5 estrelas

Aqui, o maior número de respostas foi verificado entre os níveis 5 e 7 com um total de 20 (95%) respostas. Entre os níveis 1 e 3 foi apenas registada 1 resposta (5%). Desta forma, demonstrou-se que a grande maioria dos inquiridos considera importante a questão das políticas de sustentabilidade e de proteção ambiental que são adotadas por parte dos hotéis nos dias de hoje.

Tabela 51: Análise estatística da questão 29 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
6,14	1,01	7	7	4

Na tabela 51 regista-se a estatística descritiva da questão 29. De acordo com a análise estatística da Tabela 51, a média das respostas é de 6,14. O desvio-padrão é de 1,01. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “concordo totalmente”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “não concordo nem discordo”.

- **No gráfico 67** regista-se a evolução positiva sentida pelos hóspedes relativamente à qualidade nos hotéis, conforme referido na questão 30 do inquérito.

Aqui, há claramente uma inclinação positiva na resposta dos inquiridos sendo que entre os níveis 5 e 7 foram registadas cerca de 19 (90%) respostas. Apenas 1 (5%) inquiridos escolheram o nível 4 “não concordo nem discordo”. Desta forma, pode-se concluir que a maioria da amostra considera que nos últimos anos se sentiu uma evolução positiva na forma de gerir a qualidade dentro dos hotéis.

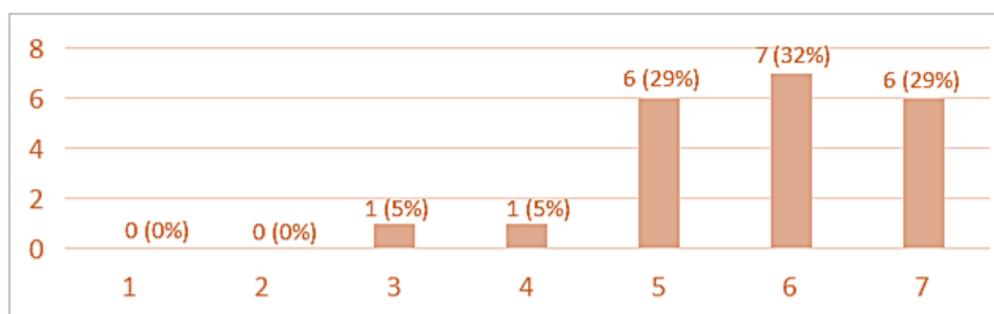


Gráfico 67: Evolução positiva relativamente à qualidade hoteleira – 5 estrelas

Na tabela 52 regista-se a estatística descritiva da questão 30. De acordo com a análise estatística da Tabela 52, a média das respostas é de 5,22. O desvio-padrão é aproximadamente de 1,15. A resposta mais escolhida pelos inquiridos é “Concordo”. Por último, a resposta mais elevada é “concordo totalmente” e a menos elevada é “discordo totalmente”.

Tabela 52: Análise estatística da questão 30 – 5 estrelas

Média	Desvio-padrão	Moda	V. Máximo	V. Mínimo
5,76	1,09	6	7	3

6.3 – CONCLUSÃO

O presente inquérito foi aplicado a dois tipos de hóspedes, em que cerca de 21 inquéritos foram realizados a hóspedes de hotéis de 5 estrelas e 79 inquéritos foram realizados a hóspedes de 4 estrelas, dando-nos um total de 100 inquiridos. Este tipo de investigação através de inquéritos permite-nos analisar e conhecer a opinião dos vários hóspedes relativamente à temática que está a ser estudada nesta dissertação.

Por outras palavras, podemos retirar algumas conclusões através das respostas dos inquiridos que foram analisadas neste capítulo.

Na questão número 6, concluiu-se que de facto a grande maioria dos inquiridos dão valor à classificação do hotel quando viajam. Relativamente aos inquiridos que frequentam os hotéis de 4 estrelas, apenas 7 respostas se concentraram entre os níveis 1 e 3, o que revela que alguns não valorizam a classificação hoteleira. Dos restantes, a grande maioria revela valorizar a classificação na escolha de um hotel. Relativamente aos inquiridos que frequentam os hotéis de 5 estrelas, todos responderam positivamente, revelando que dão muito valor à classificação dos estabelecimentos hoteleiros quando viajam.

Na questão número 7, quer nos hóspedes de hotéis de 4 estrelas quer nos hóspedes de hotéis de 5 estrelas, foi considerado pela maioria de ambas as amostras que a receção é um fator bastante relevante dentro dos hotéis.

Na questão número 8, revelou haver quer nos hóspedes de hotéis de 4 estrelas quer nos hóspedes de hotéis de 5 estrelas algumas respostas indiferentes a este serviço e mesmo até alguns hóspedes que não o consideram relevante. Ainda assim, a maioria dos inquiridos valoriza o serviço de manutenção dentro dos hotéis.

Na questão número 9, ambas as amostras inquiridas valorizaram bastantes o sistema de WiFi bem como as inovações tecnológicas dentro dos hotéis. Na amostra recolhida de hóspedes de hotéis de 4 estrelas, cerca de 61% valoriza a existência destes serviços, sendo as restantes respostas negativas ou indiferentes. Por outro lado, na amostra recolhida de hóspedes de hotéis de 5 estrelas, cerca de 76% valoriza a existência destes serviços, sendo as restantes respostas negativas ou indiferentes.

Na questão número 10, quer os hóspedes de hotéis de 4 estrelas quer os hóspedes de hotéis de 5 estrelas, na sua clara maioria, consideraram que o serviço de restaurante nos hotéis é importante.

Na questão número 11, pode concluir-se que o serviço de bagageiro não é um dos mais valorizados, contudo, os hóspedes de hotéis de 4 estrelas valorizaram-no mais do que os hóspedes de hotéis de 5 estrelas.

Na questão número 12, as respostas no seu geral foram bastante firmes. O pequeno-almoço é um serviço muito valorizado pela grande maioria dos inquiridos, em ambas as amostras consideradas.

Na questão número 13, também as respostas foram muito semelhantes, pelo que todos os inquiridos de ambas as amostras selecionaram níveis de respostas entre o 5 e o 7, o que

nos indica que o conforto do quarto é essencial para a qualidade e sucesso de qualquer hotel.

Na questão número 14, as respostas obtidas foram muito claras. A limpeza é para todos os inquiridos muito importante, e como tal indispensável na gestão da qualidade hoteleira.

Na questão número 15, verificou-se que as áreas comuns são consideradas relevantes quer nos hotéis de 4 estrelas, quer nos hotéis de 5 estrelas.

Na questão número 16, verificou-se pelas respostas obtidas que a garagem não é o que os clientes mais valorizam, quer em hotéis de 4 estrelas quer em hotéis de 5 estrelas.

Na questão número 17, toda a amostra de inquiridos de hotéis de 5 estrelas concordou com a afirmação desta questão. Relativamente aos inquiridos de hotéis de 4 estrelas, cerca de 31% absteve-se ou não concordou.

Na questão número 18, a maioria dos inquiridos de ambas as segmentações em estudo consideraram que após o Covid-19 os hotéis se tornaram mais cuidadosos com a limpeza. Contudo, vários inquiridos abstiveram-se ou não concordaram com a afirmação.

Na questão número 19, no caso dos hóspedes de hotéis de 4 estrelas, a maioria das respostas foram dadas entre os níveis 5 e 7, embora tenha sido ainda registada alguma abstenção nesta amostra. Por outro lado, no caso dos hóspedes de hotéis de 5 estrelas, a grande maioria dos inquiridos concordaram com a afirmação, pelo que consideram que após o covid-19 os hotéis passaram a ser mais cuidadosos com o atendimento.

Na questão número 20, pode concluir-se que para os hóspedes de hotéis de 5 estrelas acreditam que o covid-19 fez com que os hotéis passassem a ter um cuidado no que diz respeito à manutenção das áreas comuns dos hotéis. Por outro lado, os hóspedes de hotéis de 4 estrelas também concordaram, mas registou-se mais abstenção.

Na questão número 21, ambas as respostas foram na sua grande maioria em concordância com a afirmação, pelo que consideram muito importante dar o seu feedback após as estadias.

Nas questões número 22 e 23, em ambas as amostras, verificou-se que a maioria dos inquiridos dão o seu feedback diretamente nos hotéis que visitam, mas também utilizam as plataformas digitais que existem para esse efeito.

Na questão número 24, que diz que não é considerado relevante o feedback após as estadias, foi contrariada pela maioria dos hóspedes de ambas as segmentações, contudo, alguns hóspedes concordaram com a afirmação.

Na questão número 25, os hóspedes dos hotéis de 4 estrelas, em maior amplitude, consideraram que os hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que os hotéis de 4 estrelas. Por outro lado, os hóspedes de hotéis de 5 estrelas que foram inquiridos, também concordaram na sua maioria com esta afirmação.

Na questão número 26, a amostra referente aos inquiridos dos hotéis de 4 estrelas revela que apenas metade destes considera que os hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que os hotéis de 4 estrelas. Por outro lado, na amostra referente aos hóspedes de hotéis de 5 estrelas, a grande maioria concordou com a afirmação.

Na questão número 27, o peso das respostas foi semelhante em ambas as amostras, pelo que a maioria dos inquiridos concorda que os hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que os hotéis de 4 estrelas.

Na questão número 28, ambas as amostras de ambas as segmentações concordaram na sua maioria que atualmente não existem muitas diferenças na forma de gerir a qualidade entre estas diferentes classificações hoteleiras. Contudo, na amostra de hóspedes de hotéis de 5 estrelas, 29% não concorda com esta afirmação.

Na questão número 29, foi considerado na sua maioria em ambas as amostras que a questão das políticas de sustentabilidade e de proteção ambiental que são adotadas por parte dos hotéis nos dias de hoje são cada vez mais importantes e valorizadas.

Por último, na questão número 30, em ambas as amostras inquiridas, foi considerado na sua maioria que nos últimos anos se sentiu uma evolução positiva na forma de gerir a qualidade dentro dos hotéis.

Toda esta análise detalhada refere que entre os hóspedes de hotéis de 4 estrelas e os hóspedes de hotéis de 5 estrelas surgem sempre opiniões diferentes, mas por outro lado também existe muita concordância dependendo das questões. A realidade é que com a evolução do setor hoteleiro também os hotéis querem estar sempre no seu melhor sejam de que segmentação forem e, neste sentido, já nos deparamos até no quotidiano com hotéis de 4 estrelas que superam as expectativas e que conseguem concorrer diretamente com hotéis de 5 estrelas, tal como também existem hotéis de 5 estrelas que por sua vez revelam ser mais fracos e deixam um pouco a desejar. O setor hoteleiro está em constante evolução e desenvolvimento e a gestão da qualidade é um fator que se revela essencial e indispensável para o sucesso de qualquer hotel, seja de que segmentação for.

CAPÍTULO 7:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 – INTRODUÇÃO

Este é capítulo final desta dissertação e, por sua vez, possui um cariz argumentativo.

Neste sentido, irão ser expostas as considerações iniciais do trabalho de investigação, em que serão apresentadas as respostas quer aos objetivos teóricos como também à pergunta de partida e às perguntas derivadas.

7.2 – CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Para que seja possível alcançar os objetivos teóricos, é necessário que se verifique a “confirmação total, parcial ou infirmação dos objetivos gerais e específicos” (Sarmiento, pp210, 2013). Neste sentido, encontram-se em baixo as confirmações ao objetivo geral bem como aos objetivos específicos da investigação.

Objetivo geral (OG): Pretende-se compreender de que forma é que a gestão da qualidade na hotelaria influencia os hóspedes nas suas escolhas, bem como no *feedback* que estes possam criar relativamente a determinados estabelecimentos hoteleiros.

Confirmado. Constatou-se que a gestão da qualidade no seu todo e quando bem gerida e essencialmente com o foco direcionado para o cliente, é parte fundamental no momento da escolha e decisão do cliente. Um cliente bem tratado, pode ser sinónimo de um hotel bem recomendado. O melhor *feedback* de um cliente relativamente à sua estadia em determinada unidade hoteleira é sem dúvida a melhor publicidade e por conseguinte um incremento maior na procura, maior rentabilidade, melhores resultados para a organização. Uma boa estrutura organizacional é a chave para a maior satisfação geral e a “cereja no topo do bolo” é conseguir conciliar também a satisfação dos trabalhadores dentro da organização, uma organização no seu todo satisfeita, tenderá a proporcionar seguramente elevados níveis de satisfação geral, contribuindo para um alto padrão de qualidade na oferta do produto/serviço ao cliente.

OE 1: Compreender de que forma é que a gestão da qualidade influencia a escolha de um hotel por parte dos hóspedes.

Confirmado. Uma gestão da qualidade quando bem estruturada é praticamente o garante da satisfação do cliente, ou seja, a organização deve centrar o seu foco na base da satisfação do cliente, ir de encontro às suas expectativas e necessidades. Uma organização “desorganizada” irá seguramente apresentar falhas significativas no produto final que irá apresentar ou oferecer aos seus clientes.

OE 2: Comparar a gestão da qualidade em hotéis de quatro e de cinco estrelas.

Confirmado. Através da parte teórica da dissertação verificaram-se diferenças entre ambas as classificações. Assim, as principais diferenças que podemos registar em termos de gestão de qualidade entre um hotel de 4 estrelas e um hotel de 5 estrelas consiste na antecipação e perceção daquilo que são as necessidades do cliente. Isto é, num hotel de 4 estrelas o foco é normalmente a oferta de um serviço conforme as necessidades do cliente no momento, enquanto num hotel de 5 estrelas deverá haver uma previsão e antecipação daquilo que os clientes podem vir a precisar para que desta forma o serviço seja disponibilizado a qualquer momento para obter uma satisfação maior. Por outro lado, num hotel de 5 estrelas um dos principais objetivos é criar uma experiência única e pessoal e demonstrar um serviço personalizado para que cada cliente se sinta exclusivo, muito por base na antecipação, o que demonstra uma grande proatividade no atendimento ao cliente e às suas necessidades. Por sua vez, num hotel de 4 estrelas, embora esteja cada vez mais presente a ideia de previsão das necessidades que possam surgir por parte dos clientes, bem como um atendimento especial com o intuito de surpreender os mesmos, a realidade é que aqui as soluções são encontradas e trabalhadas no momento, o que pode levar a uma maior demora na resposta aos problemas e situações que possam surgir.

OE 3: Determinar o perfil médio do turista de hotel de 4 estrelas.

Confirmado. Através de pesquisa verificou-se que os turistas deste segmento da hotelaria, são, de uma forma genérica, menos sensíveis ao cuidado com pormenores, contudo, prezam pela qualidade sendo de certa forma mais tolerantes em algumas situações nas quais se possa verificar determinada ausência de alguns padrões mínimos de qualidade. Na sua generalidade são possuidores de um poder económico de grau médio, não fazendo do conceito “luxo” uma particular preocupação. Não são alheios ao alcance das suas expectativas, porém, o facto de o não conseguirem, não é motivo de grande preocupação.

É o turista que aceita sem grande contrariedade o facto de por vezes o hotel não ter condições para responder positivamente a uma ou outra necessidade, pois nem sempre se vê na posição de exigir. Na sua grande maioria são clientes de ocasião que nas suas estadias apenas esperam um bom serviço da unidade hoteleira que os acolhe.

OE 4: Determinar o perfil médio do turista de hotel de 5 estrelas.

Confirmado. Seguindo o mesmo critério da questão anterior, verifica-se que este turista se caracteriza pela atenção que dispensa a todos os pormenores, considerando o fator qualidade como fulcral em tudo o que envolve a sua estadia. É um cliente que tem gosto em ser reconhecido, principalmente quando é considerado como cliente habitual. Caracteriza-se por ser um turista que se situa num patamar económico elevado permitindo-lhe alcançar e usufruir de determinados luxos. As suas expetativas devem ser cumpridas ou até mesmo superadas. É o turista que considerando as características do hotel e as possibilidades do mesmo, dificilmente aceita um “não” como resposta às suas necessidades ou desejos. É um cliente-turista particularmente exigente, que na maioria dos casos poderá ser um cliente fidelizado que espera sempre um serviço de excelência.

OE 5: Compreender de que forma é que a gestão da qualidade é relevante na hotelaria.

Confirmado. Da análise que se pode fazer relativamente a esta questão e considerando as respostas obtidas no número 6 do guião, podemos afirmar que a gestão da qualidade na hotelaria tem uma grande importância para o setor, tendo isso sido salientado por todos os 6 entrevistados (100%). Os pontos que se seguem com maior relevância de acordo com as respostas obtidas foram por um lado a relação qualidade-preço que é esperada pelos hóspedes nos hotéis que escolhem para as suas estadias e, por outro lado, as expectativas que estes geram muitas vezes também derivada dessa relação esperada de qualidade-preço. Ambos estes pontos revelaram um peso de 50% tendo sido mencionados por 3 dos 6 entrevistados. Em última análise, com um peso menor e apenas mencionado por 2 dos 6 entrevistados, surge-nos a questão que existe muitas vezes a ideia de que a qualidade simplesmente surge e pode ser trabalhada, quando na realidade é necessário que haja investimento financeiro dentro dos estabelecimentos hoteleiros para criar qualidade, é algo em que não se deve poupar.

OE 6: Compreender de que forma é que a pandemia do Covid-19 veio influenciar a gestão da qualidade hoteleira.

Confirmado. Da análise efetuada relativamente à questão número 8 do guião e com base nas respostas obtidas, podemos afirmar que numa fase pós pandemia Covid-19, a exigência dos hóspedes aumentou em todos os níveis dentro de um estabelecimento hoteleiro. De facto, 5 dos 6 entrevistados referem mesmo que a exigência dos hóspedes aumentou (83,3%). Foi apontado por cerca de 5 dos 6 entrevistados que o fator limpeza em todas as suas formas foi outro fator que foi muito valorizado e exigido pelos hóspedes pós-Covid-19, sendo que ainda se sente essa preocupação nos dias de hoje. Por outro lado, com um peso menor e mencionado por 4 dos 6 entrevistados, surgem-nos dois pontos a salientar. Os hóspedes revelam-se cada vez menos flexíveis e até mesmo intolerantes ao erro e surgem com expectativas muito altas por vezes até altas demais para o que seria o esperado em determinado estabelecimento hoteleiro. Ou seja, o nível de exigência relativamente aos cuidados de higiene e limpeza dos espaços coletivos que até então seriam os suficientes, no período da pandemia e pós-pandemia, tornaram-se extremamente elevados, “forçando” de certa forma a que a maioria dos espaços hoteleiros tivesse que exibir/afixar informação dos cuidados de limpeza e higiene, “*safetyclear*” de forma a certificar o serviço e oferecer a máxima garantia de segurança aos turistas, clientes e utilizadores dos espaços hoteleiros.

OE 7: Definir aquilo que é atualmente gestão da qualidade.

Confirmado. A gestão da qualidade atualmente é uma aposta das organizações no que respeita à certificação do seu serviço ou produto, dos padrões elevados em termos da qualidade da oferta. Contrariamente ao passado (anos 90/2000), em que muitas organizações recorriam à implementação de sistemas de gestão da qualidade apenas para garantirem a possibilidade de poderem ser admitidas em concursos públicos nacionais e internacionais, hoje, o conceito gestão da qualidade ganhou um peso diferente na captação de possibilidades de negócio. Mas, para que isso aconteça, é imperioso que a “gestão de topo” de qualquer organização esteja totalmente envolvida no processo, que seja a primeira a acreditar no sucesso e na mais-valia que uma boa gestão da qualidade representa para o presente e futuro do seu negócio. Hoje, a gestão da qualidade é vista como parte integrante, fundamental e indissociável da própria gestão da organização, para que esta possa garantir o alcance de metas e objetivos que sem uma boa estrutura em termos de gestão da qualidade poderia não lhe permitir alcançar. Em jeito de conclusão, a gestão da qualidade representa ou pode representar, quando bem aplicada, uma peça fundamental do negócio no sentido da garantia do aumento da confiança dos clientes ou potenciais clientes. Atualmente a gestão da qualidade representa eficiência, compromisso,

sustentabilidade, confiança, disponibilidade, garantia de um serviço controlado por indicadores de gestão que lhe permitem cumprir e manter elevados padrões de qualidade, garantir um serviço de qualidade no atendimento na relação organização-cliente, conseguir prever e antecipar uma boa capacidade de resposta relativamente aos fluxos turísticos, sejam eles pontuais ou de maior extensão no tempo. Uma boa gestão da qualidade pode efetivamente representar um reforço substancial do retorno financeiro ou um crescimento económico muito importante, se não mesmo indispensável para a sobrevivência de muitas organizações, uma boa gestão da qualidade pode permitir uma boa publicidade sobre determinado produto, um elevado crescimento da procura, um aumento da faturação, sustentabilidade do negócio e forte possibilidade de crescimento, neste caso em particular da hotelaria. Permitindo desta forma e por consequência o mesmo efeito ou efeitos similares nos negócios de restauração, transportes, monumentos culturais, comércio. Ou seja, uma boa gestão da qualidade é também um fator importante no peso da balança económica de uma região, de um distrito e por consequência, do próprio país.

7.3 – RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E DE PARTIDA

Começou por se elaborar uma pergunta de partida da investigação de onde surgiu posteriormente a necessidade de se criarem igualmente perguntas derivadas da mesma, com o intuito de se aprofundar mais o tema principal da investigação.

7.3.1 – RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

PPI: “Quais são as principais diferenças que existem na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?”

7.3.2 – RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

PD 1: “Qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria?”

Tendo em conta toda a investigação realizada, quer na parte teórica quer na parte prática, podemos concluir que a gestão da qualidade na hotelaria é fundamental para o sucesso e bom desempenho de qualquer empresa. Por sua vez, um estabelecimento hoteleiro que tenha uma adequada gestão da qualidade por parte dos seus gestores vai contribuir para um melhor serviço prestado ao cliente, influenciando positivamente o feedback deste. Um cliente satisfeito e feliz é um cliente que demonstra o seu agrado e que o partilha com outros possíveis clientes, criando uma onda de partilha de informação e conhecimento,

podendo trazer ao hotel cada vez mais hóspedes. Uma adequada gestão da qualidade está também diretamente relacionada com a gestão das equipas dos vários departamentos pois são estas que estão todos os dias diante dos hóspedes a recebê-lo, a fazer parte das suas experiências e a contribuir para o seu feedback final.

PD 2: “Qual foi o impacto do Covid-19 na forma como é gerida atualmente a qualidade na hotelaria?”

O Covid-19 influenciou muito a hotelaria a nível mundial. Se os clientes já eram exigentes antes da pandemia, depois dela ficaram ainda mais atentos aos pormenores e menos suscetíveis ao erro. O Covid-19 trouxe à hotelaria diversas novas normas e controlos, principalmente na questão da limpeza e segurança dos espaços. Por outro lado, as próprias empresas fixaram um maior controlo interno, interligado a auditorias internas para controlo da qualidade após a pandemia muito devido ao aumento da exigência dos hóspedes. Com um controlo mais apertado dentro dos hotéis, conseguem ser detetados problemas e conduzir à resolução dos mesmos contribuindo para uma melhor experiência do cliente. Antever os problemas tornou-se também um ponto fulcral após a pandemia. Numa fase de recuperação pós pandemia, notou-se uma significativa subida dos custos de mercadorias e fornecedores o que por consequência obrigou ao aumento dos preços finais apresentados aos clientes. Este aumento do preço final contribuiu consequentemente para o crescimento das expectativas dos clientes.

PD 3: “Quais são as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 e hotéis de 5 estrelas?”

De acordo com as entrevistas recolhidas a trabalhadores de hotéis de 4 estrelas bem como a trabalhadores de hotéis de 5 estrelas, são várias as diferenças entre estas duas classificações hoteleiras. Em primeiro lugar pode referir-se o investimento monetário que existe entre ambos. Para que um cliente receba um serviço melhor é necessário que os hotéis cumpram com os critérios que estão definidos e por sua vez que aplicam corretamente os seus investimentos para garantir que a gestão da qualidade é feita da melhor forma possível para que o produto final que é entregue ao cliente corresponda e exceda as suas expectativas. Foi também referido que nos hotéis de 5 estrelas o serviço deve ser o mais personalizado possível, antevendo as necessidades dos clientes antes que estas surjam para que seja possível dar uma resposta com prontidão, o que nem sempre acontece nos hotéis de 4 estrelas que normalmente estão perante as necessidades dos hóspedes e procuram uma solução no momento podendo demorar mais na resposta.

Outra questão prende-se ainda nos extras que os hotéis oferecem. É esperado nos hotéis de 5 estrelas que na sua maioria tudo o que for possível é cedido ao cliente, enquanto muitas vezes nos hotéis de 4 estrelas não seja assim tão linear.

PD 4: “Quais são os departamentos e serviços mais valorizados por um hóspede dentro de um hotel?”

De acordo com a pesquisa teórica, bem como com as várias respostas obtidas nos inquéritos e nas entrevistas da parte prática da investigação, podemos concluir que num estabelecimento hoteleiro todos os departamentos são essenciais para o desenvolvimento e criação de experiências únicas e para garantir a entrega do melhor serviço possível ao cliente. Contudo, os departamentos que mais destacados na parte prática da investigação foram os departamentos da receção, o departamento de housekeeping e o departamento de F&B. Em geral, é na receção que começa a experiência dos clientes com as boas-vindas ao hotel e primeiro impacto, sendo também o último departamento que interage com os hóspedes. Por outro lado, o departamento de housekeeping é essencial, sendo este o responsável pela arrumação, limpeza e conforto dos quartos, bem como das áreas comuns dos estabelecimentos. E, por último, surge ainda o departamento de F&B, que engloba o pequeno-almoço, o serviço de restaurante e bar e ainda o room-service. Cabe aos gestores garantirem o bom funcionamento não só destes departamentos destacados como também dos departamentos menos visíveis diretamente pelo cliente, mas que também estes são fundamentais.

PD 5: “Quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?”

Através da parte prática desta investigação, podemos destacar alguns fatores que os gestores apontam como os principais obstáculos que existem atualmente à gestão da qualidade no setor hoteleiro. O principal obstáculo que foi considerado consiste no fator humano. É verificada cada vez mais rotatividade de pessoal no setor hoteleiro, o que influencia negativamente o funcionamento um pouco por todos os departamentos. Isto é muitas vezes o reflexo da falta de investimento e valorização profissional que existe neste setor já que muitas vezes não se contrata mão-de-obra especializada por custar mais à empresa. Em contrapartida, ao contratarem mão-de-obra não especializada, o serviço final entregue ao cliente pode não ser o desejado. Por outro lado, é também destacado o fator estrutural dos hotéis, pois as estruturas podem não ser as mais apelativas aos olhos dos clientes o que pode influenciar toda a sua experiência, principalmente quando já mostram

sinais de antiguidade e desgaste. Os aumentos dos custos de produção foram também apontados como obstáculo pois muitas vezes estes levam a aumento do preço final que é dado ao cliente. Outros fatores também mencionados, ainda que menos, foram os serviços de transportes nas proximidades e ainda a própria localização do hotel.

7.4 – REFLEXÕES FINAIS

O conceito de gestão da qualidade está em constante evolução e é necessário que seja acompanhado dia após dia, mês após mês e ano após ano pois é o ponto fulcral do sucesso das unidades hoteleiras.

No que concerne à comparação de ambas as classificações hoteleiras, o que se conclui é que o investimento entre uma e outra é muito diferente, o que uma unidade de 5 estrelas se compromete a dar ao cliente não é o mesmo do que uma unidade de 4 estrelas. Embora atualmente já existam algumas unidades que conseguem competir diretamente entre si mesmo com as distintas classificações, os hotéis de 5 estrelas estão normalmente acima dos hotéis de 4 estrelas no que diz respeito ao serviço final que o cliente recebe. Por outro lado, uma liderança forte com um bom plano estratégico que visa essencialmente uma boa gestão da qualidade e que acompanha o desempenho da mesma juntos de todos os departamentos terá certamente melhores resultados.

7.5 – RECOMENDAÇÕES

Este trabalho de investigação trouxe-me um maior enriquecimento a nível pessoal. Enquanto trabalhadora num hotel de 4 estrelas, considero que a gestão da qualidade é cada vez mais uma ferramenta que pode trazer muito sucesso aos hotéis. Os hóspedes estão cada vez mais exigentes e é essencial que seja realizado este trabalho diariamente envolvendo todos os trabalhadores nas noções daquilo que é realmente a qualidade numa unidade hoteleira e em tudo o que esta envolve. Se um determinado hotel, seja qual for a sua classificação, realizar uma boa estratégia de gestão da qualidade, a probabilidade do serviço que é entregue ao cliente ser melhor é maior, logo, como melhor garantia de serviço os estabelecimentos poderão até aumentar os seus preços finais, gerando mais lucro. Desta forma, quanto maior for a qualidade oferecida melhor será o feedback recebido e por sua vez maior será o sucesso da empresa.

Assim, preparar as equipas para a gestão da qualidade poderá ser uma vantagem durante o dia a dia no decorrer das funções de todos, para que esta noção seja colocada em prática contribuindo para uma melhor experiência de cada hóspede.

7.6 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

No que diz respeito a limitações, existem poucos estudos comparativos entre a gestão da qualidade em hotéis de 4 estrelas e em hotéis de 5 estrelas.

Por outro, foi também considerada uma limitação a dificuldade sentida em conseguir entrevistas juntos de altos gestores hoteleiros, o que atrasou o desenvolvimento desta investigação e impossibilitou a recolha de mais opiniões.

No que concerne a possíveis investigações futuras, é importante realizar estudos deste tipo para as restantes categorias de hotéis. Para além disto, seria ainda interessante averiguar o alojamento local, como por exemplo o *Airbnb*, que é muitas vezes gerido pelos próprios proprietários e conduzem os hóspedes a comparar serviços.

7.7 – CONCLUSÃO

Esta investigação procurou abordar o tema da gestão da qualidade a fim de se compreender a evolução do mesmo ao longo do tempo e de que forma é que está a ser aplicada em hotéis de 4 e de 5 estrelas. Com base neste tema, procedeu-se à realização de uma parte teórica em que foram abordados vários temas que foram considerados relevantes para esta investigação.

Foram considerados temas como os conceitos de gestão e de gestão da qualidade, assim como tudo o que esta envolve. Para além disto, constatou-se que o Covid-19 influenciou a gestão da qualidade durante a pandemia e que ainda influência atualmente em vários aspetos, tendo em conta as informações obtidas através das entrevistas realizadas. Foi ainda através das entrevistas que foi possível recolher opiniões de gestores hoteleiros e trabalhadores dos segmentos de hotéis de 4 * e 5*., o que ajudou na compreensão e análise dos seus pontos de vista dentro da temática da gestão da qualidade.

No geral, considerou-se que a gestão da qualidade é imprescindível na hotelaria e esta influência diretamente o sucesso ou insucesso das empresas. Quando a qualidade supera as expectativas dos clientes, estes mostram-se satisfeitos e felizes levando ao sucesso das empresas, mas, em contrapartida, quando a qualidade fica aquém do que é esperado

as experiências podem ser fracas e não agradar os clientes, conduzindo ao insucesso das empresas.

A gestão da qualidade deve ser o principal foco de qualquer unidade hoteleira de 4 e 5* pois é esta que vai ditar o sucesso dos estabelecimentos e das suas equipas de trabalho.

A hotelaria é considerada um setor complexo e encontra-se em constante evolução, sendo necessário que os seus gestores acompanhem a gestão da qualidade de forma adequada e atenta.

BIBLIOGRAFIA

AAVV (sd). *ISO 9001 - Certificação - Sistemas de gestão da qualidade*. Disponível a 11.06.2023, em: <https://www.sgs.com/pt-pt/services/iso-9001-certificacao-sistemas-de-gestao-da-qualidade>.

AAVV (sd). *Princípio de Pareto*. Disponível a 27.05.2023, em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Princípio_de_Pareto.

AAVV (sd). *6 dicas simples para aumentar a qualidade de atendimento em hotelaria*. Disponível a 22.04.2023, em: <https://asksuite.com/br/blog/qualidade-atendimento-hotelaria/>.

AAVV (sd). *Blogcatim: Trilogia de Juran*. Disponível a 27.05.2023, em: <https://blogcatim.blogspot.com/2019/09/ja-e-historia-mas-nao-perdeu-actualidade.html>.

AAVV (sd). *Clauditis: Conceito da Qualidade - Princípios da Qualidade*. Disponível a 29.05.2023, em: <https://clauditis.pt/sistema-de-gestao-da-qualidade/conceito-da-qualidade-principios-da-qualidade>.

AAVV (sd). *Cloudbeds: Feedback do hóspede - porque importa e como usá-lo*. Disponível a 26.06.2023, em: <https://www.cloudbeds.com/pt-br/artigos/feedback-hospede/>.

AAVV (sd). *HospedIn: Descubra quais são os serviços mais valorizados pelos clientes*. Disponível a 24.04.2023, em: <https://blog.hospedin.com/descubra-quais-sao-os-servicos-de-hotelaria-mais-valorizados-pelos-clientes/>.

AAVV (2018). *HospedIn: Pós-venda na hotelaria - a importância da fidelização de hóspedes*. Disponível a 02.07.2023, em: <https://blog.hospedin.com/pos-venda-na-hotelaria-a-importancia-da-fidelizacao-de-hospedes/>.

AAVV (sd). *Isapel: Métodos para gestão da qualidade*. Disponível a 31.05.2023, em: <https://isapel.com.br/dicas/metodos-para-gestao-de-qualidade/>.

AAVV (2022). *Meu Sucesso: Gestão da Qualidade, o que é e como funciona*. Disponível a 10.11.2022 em: <https://meusuccesso.com/artigos/operacoes/gestao-da-qualidade-o-que-e-e-como-funciona-22/>.

AAVV (sd). *Milestones: Impacto do feedback na procura*. Disponível a 22.04.2023, em: <https://www.milestones.com.pt/blog/impacto-do-feedback-na-procura-seu-hotel-e-como-obte-lo/96/>.

AAVV (sd). *Publituris: Os “novos” hábitos dos turistas no pós-pandemia*. Disponível a 14.04.2023, em: <https://www.publituris.pt/2022/08/25/os-novos-habitos-dos-turistas-no-pos-pandemia>.

AAVV (sd). *Revfine: Hotel Departments - learn about all the sections of a hotel*. Disponível a 26.04.2023, em: <https://www.revfine.com/pt/departamentos-de-hotel/>.

AAVV (sd). *Revfine: Hotel star rating system - benefits, importance, examples*. Disponível a 21.03.2023, em: <https://www.revfine.com/pt/sistema-de-classificacao-por-estrelas-do-hotel/>.

AAVV (sd). *The Planets World: 7 dos melhores hotéis de 7 estrelas do mundo*. Disponível a 26.06.2023, em: <https://pt.theplanetworld.com/4713-7-of-world-s-best-7-star-hotels>.

AAVV (2022). *The University of Tennessee: Deming’s 14 Points. Gestão da Qualidade, o que é e como funciona*. Disponível a 14.04.2023, em: <https://www.uthsc.edu/its/business-productivity-solutions/lean-uthsc/deming.php> 1.

AAVV (2018). *Trivago Magazine: Conheça hotéis 7 estrelas e saiba por que eles merecem o título*. Disponível a 26.06.2023, em: <https://magazine.trivago.com.br/hotel-sete-estrelas/>.

AAVV (sd). *Tulip: What is Quality by Design*. Disponível a 27.05.2023, em: <https://tulip.co/glossary/quality-by-design/>.

Academia Digital. (2023). *Turismo de Portugal*. Disponível a 23.08.2023, em: https://academiadigital.turismodeportugal.pt/index.php?option=com_training&task=show&id=965&type=1&Itemid=102.

Aized, T. (2012). *Total Quality Management and Six Sigma*. InTech DTP. Disponível a 11.06.2023, em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=092dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=total+quality+management+six+sigma&ots=AUEkLf6Oh&sig=tvhS8cos6k9_iDISgA3WITlTgo&redir_esc=y#v=onepage&q=total%20quality%20management%20six%20sigma&f=false.

Borges, S. (2022). *Um hotel de cinco estrelas é mesmo um hotel “cinco estrelas”? Nem sempre. O complexo mundo desta avaliação*. Disponível a 21.03.2023, em: <https://visao.pt/atualidade/sociedade/2022-11-13-um-hotel-de-cinco-estrelas-e-mesmo-um-hotel-cinco-estrelas-nem-sempre-o-agora-complexo-mundo-desta-avaliacao/>.

Brown, C. (2021). *Diferença entre hotel de 4 estrelas e 5 estrelas*. Disponível a 22.03.2023, em: <https://pt.strephonsays.com/4-star-and-vs-5-star-hotel-11397>.

Carpinetti, L. (2012). *Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas*. 2ª Edição. São Paulo, Editora Atlas S.A. (pp 77). Disponível a 30.05.2023, em: <https://pt.scribd.com/document/523505985/resumo-gestao-da-qualidade-conceitos-e-tecnicas-luiz-cesar-ribeiro-carpinetti#>.

Carvalho, P. (2022). *A importância da formação na área hoteleira e turística*. Disponível a 02.07.2023, em: <https://tnews.pt/a-importancia-da-formacao-na-area-hoteleira-e-turistica/>.

Capucho, I. (2023). Hotelaria. Falta de mão-de-obra abrandou, mas ainda é um desafio. Disponível a 14.08.2023, em: <https://observador.pt/2023/03/16/hotelaria-falta-de-mao-de-obra-abrandou-mas-ainda-e-desafio/>.

Cociorva, Saraiva, Novas & Ferreira, (sd). *Os custos da qualidade nas empresas portuguesas certificadas*. Disponível a 31.05.2023, em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5701/1/TMQ%20N.%201%20Cociorva%20%2B%20Saraiva%20%2B%20Novas%20%2B%20Ferreira.pdf>.

Conrado, (sd). Artigo: *Certificação ISO - Quais são as principais normas e como estão associadas*. Disponível a 11.06.2023, em: <https://certificacaoiso.com.br/certificacao-iso-as-principais-normas/>.

Cuofano, G. (2023). *Zero defeitos em poucas palavras*. Disponível a 05.06.2023, em: <https://fourweekmba.com/pt/zero-defeitos/>.

Darios, I. (2023). *10 tipos de hóspedes*. Disponível a 26.04.2023, em: <https://www.cloudbeds.com/pt-br/artigos/10-tipos-de-hospedes-como-criar-personas-para-seu-hotel/>.

Diário da República, 1ª série - N°214 - 2 de novembro de 2015. *Estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais*. Disponível a 21.03.2023, em: <https://files.dre.pt/1s/2015/11/21400/0935909367.pdf>.

Diário da República nº82/2008, Série I de 2088-04-28. Sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, de aldeamentos turísticos e de apartamentos turísticos. Portaria nº 327/2008. Disponível a 21.03.2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/portaria/2008-70926279>.

Dias, Sílvia (2022). *Perfil do turista - confirmação das tendências*. Disponível a 26.08.2023, em: <https://www.publituris.pt/opiniao/perfil-do-turista-a-confirmacao-das-tendencias>.

Eby, K. (2017). *Six Sigma para iniciantes*. Disponível a 11.06.2023, em: <https://pt.smartsheet.com/all-about-six-sigma>.

Grano, Julián (2023). *Como lidar com o feedback dos hóspedes*. Disponível a 26.06.2023, em: <https://www.tecnohotelnews.pt/news/gestao/como-lidar-com-o-feedback-dos-hospedes>.

Hollander, J. (2022). *Posições do hotel - uma visão geral de 29 posições dentro de um hotel*. Disponível a 26.04.2023, em: <https://hoteltechreport.com/pt/news/hospitality-jobs>.

Kumar, P. (2023). *What is Six Sigma - Everything you need to know about it*. Disponível a 11.06.2023, em: <https://www.simplilearn.com/what-is-six-sigma-a-complete-overview-article>.

Laoyan, S. (2022). *Princípio de Pareto - a regra 20/80*. Disponível a 27.05.2023, em: <https://asana.com/pt/resources/pareto-principle-80-20-rule>.

Leite, G. (2019) Blog da Qualidade. *Gurus da qualidade - Joseph Moses Juran*. Disponível a 27.05.2023, em: <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade-joseph-moses-juran/>.

Lizardo, C., & Ribeiro, P. (2020). *A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas na logística com vista à satisfação dos clientes*. *Gestão e Desenvolvimento*, (28), 3-28. Disponível a 14.04.2023, em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/9463>.

Lobo, R. N. (2020). *Gestão da Qualidade*. São Paulo. Ebook. Disponível a 16.11.2022 em: <https://books.google.pt/books?id=S8y8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>.

Lopes, S. (2022). *Um ano cheio de inaugurações - em 2023 são abrir pelo menos 75 hotéis em Portugal*. Disponível a 12.04.2023, em: <https://www.nit.pt/fora-de-casa/turismos-rurais-e-hoteis/um-ano-cheio-de-inauguracoes-em-2023-vaio-abrir-pelo-menos-75-hoteis-em-portugal>.

Lorena, (2022). Blog Expert da Qualidade. *O que são custos da qualidade e porque controlá-los*. Disponível a 31.05.2023, em: <https://expertdaqualidade.com/o-que-sao-custos-da-qualidade-e-porque-controla-los/>.

Lusa (2023). *Hotelaria diz ser dos setores que mais tem vindo a subir salários*. Disponível a 23.08.2023, em: <https://eco.sapo.pt/2023/02/27/hotelaria-diz-ser-dos-setores-que-mais-tem-vindo-a-subir-salarios/>.

Marcus (2020). *Pós-venda em pousadas - descubra a importância e saiba como fidelizar clientes depois da hospedagem*. Disponível a 02.04.2023, em: <https://hqbeds.com/pos->

venda-em-pousadas-descubra-a-importancia-e-saiba-como-fidelizar-clientes-depois-da-hospedagem/.

Marques, E. (sd). *A importância da qualidade no atendimento em hotelaria*. Disponível a 21.04.2023, em: <https://www.insignare.pt/pt/3329/a-importancia-da-qualidade-no-atendimento-em-hotelaria>.

Martins, E. (2021). *A importância da formação profissional na sociedade atual*. Disponível a 02.07.2023, em: <https://escolas.turismodeportugal.pt/novidade/a-importancia-da-formacao-profissional-na-sociedade-atual/>.

Martins, S. (2012). *Dissertação: A Gestão dos custos da qualidade*. Disponível a 31.05.2023, em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3458/1/Dissertação%20de%20Mestrado%20-%20Sandra%20Martins.pdf>.

Mesquita, R. (2021). SGS. *Porque é que a ISO 9000 e a ISO 14000 são tão importantes para a sua empresa*. Disponível a 11.06.2023, em: <https://www.sgs.com/pt-pt/noticias/2021/09/iso9001-iso14000-importantes-para-empresas>.

Mitoso, G. (2022). *Qual a História da Qualidade*. Disponível a 27.05.2023, em: <https://8quali.com.br/qual-a-historia-da-qualidade/>.

Mitoso, G. (2020). *Joseph Moses Juran - quem foi, o que fez, porque é tão importante*. Disponível a 25.05.2023, em: <https://8quali.com.br/joseph-moses-juran-quem-foi-o-que-fez-por-que-e-tao-importante/>.

Monnappa, A. (2023). *Deming vs Juran vs Crosby - pioneers of project management*. Disponível a 25.05.2023, em: <https://www.simplilearn.com/deming-vs-juran-vs-crosby-comparison-article>.

Pereira e Roim, (2012). *A classificação hoteleira e sua importância para a qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem*. Disponível a 21.03.2023, em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/DYtGaCruM6jkaOB_2013-5-23-18-7-38.pdf.

Polanczyk, N. (2021). *Gestão da qualidade na prestação de serviços hoteleiros*. Disponível a 20.11.2022 em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/4732/1/POLANCZYK.pdf>.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sarmiento, M. (2019). *Sebenta da Gestão de Alojamento*. Não publicado. Universidade Lusíada de Lisboa.

Sarmiento, M. (2021). *Sebenta de Gestão de Operações*. Não publicado. Página 56. Universidade Lusíada de Lisboa.

Santos, N. (2022). *Qual a importância do controle de qualidade total*. Disponível a 02.06.2023, em: <https://listenx.com.br/blog/controle-de-qualidade-total/>.

Sestrem, T. (2021). Qualy Team. *Custos da Qualidade - como identificar e reduzi-los nas empresas*. Disponível a 31.05.2023, em: <https://qualyteam.com/pb/blog/como-identificar-os-custos-da-qualidade/>.

Sestrem, T. (2021). Qualy Team. *Ferramentas de Gestão da Qualidade - 20 principais para conhecer*. Disponível a 31.05.2023, em: <https://qualyteam.com/pb/blog/ferramentas-da-qualidade/>.

Sestrem, T. (2022). *O que é ISO 14000 e como implementar na sua organização*. Disponível a 11.06.2023, em: <https://qualyteam.com/pb/blog/o-que-e-iso-14000/>.

Setlik, F. (2015). Qualy Team. *Conheça William Edwards Deming - pai da evolução da qualidade*. Disponível a 15.04.2023, em: <https://qualyteam.com/pb/blog/conheca-william-edwards-deming-pai-da-evolucao-na-qualidade/>.

Setlik, F. (2021). Qualy Team. *Gestão da Qualidade Total - o que é e como aplicar na empresa*. Disponível a 30.05.2023, em: <https://qualyteam.com/pb/blog/o-que-e-e-como-aplicar-a-estrategia-de-gestao-da-qualidade-total/>.

Sousa, A. E. & Joukes, V. (2022). *O impacto da pandemia na hotelaria em Portugal Continental em 2020: Medidas e estratégias*. Tourism and Hospitality International Journal, 18 (1), 116-138 (página 119). Disponível a 30.06.2023, em: [file:///C:/Users/mesqu/Downloads/30920-Texto%20do%20Artigo-131238-1-10-20230417%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mesqu/Downloads/30920-Texto%20do%20Artigo-131238-1-10-20230417%20(1).pdf).

Turismo de Portugal (sd). Artigo: Classificação dos empreendimentos turísticos. Disponível a 21.03.2023, em: https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx.

APÊNDICE A

ENTREVISTAS SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE EM HOTELARIA DE 4 E 5 ESTRELAS

A.1 – INTRODUÇÃO

A presente entrevista, no âmbito da dissertação para conclusão do Mestrado em Gestão Financeira pela Universidade Lusíada de Lisboa, tem como tema a análise da gestão da qualidade em Hotelaria de 4 e de 5 estrelas. O principal objetivo desta entrevista é conhecer e analisar os diversos fatores que influenciam a gestão da qualidade na hotelaria, bem como entender como se lida atualmente com esta questão dentro dos diversos alojamentos hoteleiros.

Não existem respostas certas nem erradas, sendo que todas são tratadas com confidencialidade e sigilo.

Obrigada pela sua disponibilidade.

A.2 - GUIÃO DA ENTREVISTA

Entrevista X

Data:

Hora de início:

Hora de fim:

1.1 Idade:

1.2 Habilitações literárias:

1.3 Departamento/Serviço:

1.4 Cargo/Posto:

1.5 Função:

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Entrevistado nº1

Data: 22.05.23

Hora de início: 12h05

Hora de fim: 12h36

1.1 Idade: 35 anos

1.2 Habilitações literárias: Licenciatura

1.3 Departamento/Serviço: Operações

1.4 Cargo/Posto: Diretor de operações

1.5 Função: Direção de Operações

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

Super importante. É obviamente super importante que tenhamos um foco na gestão da qualidade porque nós temos de seguir o feedback que os nossos clientes nos estão a dar com as ferramentas que hoje em dia temos disponíveis. Nós temos ferramentas que nos permitem ter as reviews dos clientes em tempo real e, portanto, isso dá-nos um foco enorme. Dentro disso o que nós fazemos é ter em cada um dos hotéis alguém alocado a essa parte e que nos permita perceber e avaliar, através de um dashboard que nos indica quais são as áreas que estão a ser avaliadas e de que forma estamos a ser avaliados, e depois aí conseguimos direcionar imediatamente para o departamento e perceber qual a perceção dos clientes relativamente à qualidade dos nossos serviços. Nós temos uma ferramenta que é a *TrustYou*, que é uma plataforma onde nós recebemos reviews de todo o lado como o GSS da *Accor*, da *Booking*, *Expedia*, *Google*, entre outras, onde automaticamente agrupa logo dependendo das palavras que o cliente usa nos departamentos abrangidos. Imagina que o cliente diz “quarto estava sujo”, a ferramenta vai logo interligar ao departamento de housekeeping e transmitir um *rating* e um sentimento, ou seja, nós com esta ferramenta conseguimos avaliar o sentimento dos clientes relativamente aos nossos serviços. Por outro lado, temos obviamente comités de qualidade e neste caso dirigidos pela direção, direção de alojamento, direção de operações, direção de *F&B*, manutenção, *housekeeping*, entre outros e nós tomamos as ações necessárias para que a qualidade seja gerida da melhor forma possível.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

Uma exigência brutal, cada vez mais, sobretudo depois do Covid-19. A qualidade também está muito ligada à parte da limpeza e higiene e tudo mais, e obviamente que hoje em dia se a limpeza já era essencial hoje em dia os standards que temos que ter em termos de qualidade e higiene são altíssimos. Portanto se nós não tivermos a sensação de limpeza

num hotel acabou. Limpeza e não só, limpeza, higiene e dar a entender ao cliente que as áreas foram higienizadas, que nos preocupamos, a parte da sustentabilidade ambiental é super importante também. Hoje em dia cada vez mais os clientes valorizam aquilo que as empresas fazem na sustentabilidade e nós por exemplo nos nossos hotéis já temos a política de plástico zero, não há neste momento nenhum tipo de plástico disponível de *single use*, e, portanto, isso também faz parte da percepção da qualidade de um cliente.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Sim, sem dúvida. Sem dúvida porque os padrões de exigência subiram ainda mais, foi uma pandemia a nível mundial e, portanto, obviamente que, por exemplo, um simples gel desinfetante das mãos hoje em dia está presente em todo o lado e antes não estava, mas sem dúvida. A forma como nós mexemos até nos alimentos e tudo mais é muito importante. Nós também temos nos nossos hotéis empresas consultoras em auditoria de higiene e limpeza que estão a fazer-nos inspeções regulares a nosso pedido para que nós estejamos sempre prontos a ter os melhores padrões de qualidade em termos de higiene e segurança no trabalho e, portanto, para que os clientes consequentemente sintam também essa segurança.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Temos vários, mas obviamente os mais visíveis são sempre o *F&B* e o *housekeeping*. Temos de um lado o *housekeeping* em que o cliente está no quarto e tem tempo para olhar para todos os lados e, portanto, desde a limpeza, como é que as coisas estão dispostas no quarto, se as toalhas estão limpas, se a cama foi bem feita, se o pó está limpo, se os cortinados estão bem arranjados para a chegada do cliente, se o quarto está bem perfumado ou não, tudo isso é a percepção da qualidade e é importantíssimo. No *F&B* é super visível obviamente, quer seja num buffet de pequeno-almoço, num serviço de almoço, não é só a higiene e a limpeza, é tudo mais, são os padrões de qualidade. Como é que o empregado de mesa descrever o menu do dia, como é que tira o pedido, se é capaz de fazer um *upselling*, portanto tudo isso faz parte da qualidade. Mas depois temos enfim, todos os departamentos contribuem para isso. Na receção também obviamente, como é que um *check-in* é feito, como é que uma informação é dada a um cliente, se o discurso foi de acordo os standards que nós temos para um *check-in*, *check-out*,

pagamento etc, portanto isso é muito importante. Depois temos departamentos que são auxiliares, como a manutenção, que está no *back*, não está diretamente com o cliente, mas contribui imenso para a qualidade. Neste caso se é um departamento que está a contribuir para que as coisas estejam bem mantidas, se é um departamento que está a fazer uma manutenção preventiva em condições, ou seja isso não impacto logo direto em frente ao cliente, mas o cliente vai sentir se as coisas não estiverem bem geridas a esse nível.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Sim, quer as positivas, quer as negativas, quer as neutras. O que acontece muitas vezes hoje em dia nos hotéis sobretudo nos que têm maior dimensão é a dificuldade em fazer o seguimento disso pois são cada vez mais ferramentas. Felizmente no nosso caso na *Accor*, temos uma plataforma que é a *TrustYou* que está muito bem segmentada. É preciso é termos pessoas que consigam olhar para aquilo. Às vezes é preciso alguma afinação, mas em geral a ferramenta é suficientemente inteligente para nos alocar as reviews nos departamentos certos. Nós conseguimos fazer um *tracking* brutal de tudo, conseguimos inclusive comparar os nossos hotéis com a concorrência que escolhemos. Hoje em dia, nós temos sempre que nos por na pele do cliente. Imagina que vais passar um fim-de-semana a Veneza, tu já não vais para nenhum lado do mundo sem saber para onde é que tu vais. Vais, por exemplo, à *Booking* e vais ver a *review score* do hotel, em que de 0 a 10 provavelmente as possibilidades de ficares num hotel com 7.0 ou 7.5 são muito mais baixas do que ficares num hotel com 8 ou 9, claro que isso depois tem a ver com o preço também. Se entrares no *review score* vais poder ver todas as *reviews* dos clientes, se o hotel que estiveres a ver tiver um problema de ar condicionado tu vais perceber que todos os clientes se queixam disso e já não vais ao engano, ou então para ti o ar condicionado não é um problema, mas a questão é que já não vais para qualquer parte do mundo sem ter uma noção, e isso é essencial. Isto também funciona na parte positiva, se é um hotel que tem *reviews* constantemente boas o cliente vai marcar e vai perceber ao marcar que aquele hotel em esses índices de qualidade que estão lá espelhados e portanto é muito difícil irmos ao acaso e sem sabermos para onde é que vamos e por isso é que é essencial este género de plataformas e para outra dimensão, que é deixarmos responder aos clientes. Quando nós vemos um estabelecimento hoteleiro que não responde às *reviews* dá logo uma péssima imagem, e portanto ter as respostas sejam elas a comentários positivos ou negativos indicia que o hotel se preocupa com os clientes. É bom que as respostas

sejam as mais personalizadas possíveis, portanto isso tudo tem a ver com a gestão da qualidade que é essencial.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

Há aqui uma que é chave que é a localização. Isso vai depender muito do intuito da viagem do cliente, se é um cliente que vai fazer um *stop-over* em Milão porque vai apanhar um voo não sei para onde e vai ficar apenas umas horas, ele vai querer um hotel-aeroporto para facilitar a deslocação. Se vier visitar Lisboa provavelmente vai preferir uma localização um pouco mais central, não tem de se chatear com carros. Portanto a localização para mim é essencial. Depois obviamente a segmentação do hotel. Se é um cliente que está aberto a uma segmentação maior de 3 a 4 estrelas, ou se só compra 5 estrelas. Sabes que um cliente que compre 5 estrelas ele nunca vais ver hotéis de nos filtros da *Booking* de quatro ou abaixo, ele só vai olhar para o filtro de 5 estrelas. Portanto a localização, o segmento do hotel digamos assim, e depois claro vai aos atributos chave. Para mim há um serviço que marca qualquer hotel e qualquer estadia que é o pequeno-almoço. O pequeno-almoço está estatisticamente provado que é o serviço que os clientes mais se lembram em qualquer hotel na vida deles. Ou seja, se eu for seja onde for, à Indonésia por exemplo, e tem um bom pequeno-almoço, tem um bom sumo de laranja, é excelente. Porquê? Porque é a primeira coisa que tu fazes no dia quando te levantas num hotel, é quando o teu cérebro está mais fresco e é a primeira coisa que tu vais experimentar e que vai ficar na tua cabeça. Se for mau, acabou, vai-te arruinar aquela experiência. Se for bom, tu nunca te vais esquecer. Claro que tudo o resto é muito importante. Hoje em dia também há a questão do *Wi-fi*, é super importante. Os clientes exigem cada vez mais *Wi-fi* rápido e capaz (quase mais importante do que água quente). Para além disto, obviamente temos outros serviços, o conforto da cama, e cada vez mais também a digitalização dos hotéis, ou seja, quanto mais forem em termos digitais, termos *usb* nos quartos, ter uma boa televisão, uma *smart tv* com uma *Netflix* ou *chrome cast*. E depois ainda a questão da sustentabilidade, cada vez mais um hotel que visivelmente se preocupe com a sustentabilidade ambiental é muito importante para a perceção do cliente hoje em dia. E depois obviamente as *amenities* do hotel, pode ser um cliente que exija uma piscina, ou um ginásio, entre outras coisas. E outra coisa para finalizar, cada vez mais opções *healthy* e variedade de menus, quer nas refeições quer em bebidas, porque hoje em dia a dieta está cada vez mais diversificada e há que acompanhar esta evolução.

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

Bom desde logo a parte dos standards. É assim, a minha carreira foi toda em 5 estrelas, mas já trabalhei em *luxury* e *premium*. Nós temos 5 estrelas que são muito parecidos com 4, que depois acabam por ser 5 estrelas devido ao tipo de hotel que é e amenities que oferecem. E depois temos o luxo, que já é um nível diferente. Eu diria que bom, generalizando os 5 estrelas, tem muito a ver com a *welcome* dos clientes, com o tipo de amenities que obviamente são oferecidas, quer nos quartos, quer na arrival dos clientes, quer durante a estadia deles, em 5 estrelas personaliza-se muito mais a estadia dos clientes. Temos que ter outro tipo de serviços, depende claro do sítio onde estás localizado porque um serviço no médio oriente vai ser diferente de um serviço na Europa. Mas um serviço 5 estrelas o não é mesmo proibido, tudo tem que ser oferecido dentro do que é possível claro, mas as equipas têm que tentar atingir a *extra mile* mesmo. Não é que em 4 estrelas não seja, mas obviamente há logo uma diferença, por exemplo, em 4 estrelas tu não tens obrigatoriedade e muitas vezes não tens essa estrutura de ter serviço de *room service* 24 horas, enquanto em 5 estrelas é um procedimento obrigatório. Isso é um dos pontos logo importantes. Depois é obviamente a qualidade as amenities que tens nos quartos e a diversidade. Eu, por exemplo, recordo-me que todos os 5 estrelas que trabalhei tinha máquinas *Nespresso* grátis em todos os quartos para os clientes, enquanto em 4 estrelas não vais ter isso porque o teu custo vai ser muito maior. Depois, em teoria, em cinco estrelas tens que ter uma equipa de *guest experience*, portanto é uma equipa que só olha para as *arrivals*, para o cliente, quem são os clientes, se ele é um cliente fidelizado do grupo, que nível é, o que é que se vai fazer. Teoricamente terás também um grande parceiro de *transfers* e *tours*. Terás o serviço de *concierge* que não tens em 4 estrelas. Terás um serviço de *bagageiro*, que também não tens em 4 estrelas, já há alguns que oferecem, mas é um pouco mais limitado, portanto as malas para o quarto num 5 estrelas não vão ser levadas pelo cliente. Uma equipa de bar e de restaurante bem estruturada, em que por exemplo o cliente espera chegar ao bar do Sofitel Lisboa e se pedir um cocktail *Rusty Nail* eles têm que saber o que é um *Rusty Nail* num 5 estrelas, mas se vier ao Novotel Lisboa já pode ser que não saibam ou que não tenham. Se bem que a exigência no *F&B* está a crescer. Hoje em dia nós temos produtos como por exemplo o *Mama Shelter* que é um 3 estrelas, mas que em *F&B* a perceção e expectativa do cliente já é para 5, ou seja, não é 5 estrelas formal mas é um 5 estrelas em termos de capacidade de produto, agora isso é o que está a mudar muito. Tu hoje em dia tens 4 estrelas que entram já num segmento de *lifestyle* que são por exemplo os Novotel todos que estão renovados e os Mercure em que o serviço é muito bom e tens 5 estrelas que já deixaram de ser os clássicos

5 estrelas de Ritz e FourSeasons muito clássico e que já vão para um mais largo em criatividade, em *tattoos* em *piercings* em que o serviço continua a ser top mas não é tão formal, portanto as coisas estão a mudar muito.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Desde logo o estado dos hotéis. Isso aí vai depender muito da história de cada hotel mas obviamente tu tens um hotel mais antigo, como é o nosso caso, temos dois, vais ter muitos mais obstáculos. Por exemplo, no Novotel, há ali vários quartos em que o cliente entra no quarto parece que o quarto está sujo mas não está, as alcatifas são mais antigas, o mobiliário pode estar mais raspado, e isso é um obstáculo enorme porque a perceção do cliente vai ser logo mais negativa, e aqui no Mercure a mesma coisa. Portanto, desde logo o estado de manutenção dos hotéis. E neste sentido às vezes nem a equipa de manutenção e direção não pode fazer grande coisa porque se avizinham renovações para colmatar estes problemas. O estado de manutenção é essencial. Depois para além disto é a estrutura que tens montada, tu tens que ter uma estrutura que te permita conseguires analisar a tua perceção da qualidade dos teus serviços, tens muitas vezes direções que não querem saber disso e é errado porque cada vez mais as pessoas olham muito para isso porque como te disse à bocado um hotel que vai ter 7.0 é um hotel que não vai ser reservado tantas vezes como seria se o hotel tivesse um rating superior e portanto é por aí. Obviamente também a qualidade das equipas que tu tens. É também o quanto empenhas e o quanto investes para criar condições para que a qualidade percecionada dos teus hotéis seja avaliada. É obviamente a capacidade que tu e a tua empresa têm em colmatar esses problemas, mas eu diria que o estado de manutenção é um dos grandes obstáculos à qualidade percecionada. E depois ainda temos a estrutura do grupo, no nosso caso temos uma estrutura enorme, temos quase 6 mil hotéis no mundo e, portanto, temos *standards* que vêm de cima e que nos ajudam a pôr em prática por exemplo uma política de plástico zero. É essencial, com 6 mil hotéis que se coloque em prática, e neste caso vêm já as diretrizes com tudo já segmentado é muito mais fácil colocar isso em prática e já não seria um obstáculo. Ou seja, eu diria que a questão é num grupo destes tu tens muito mais possibilidades e ferramentas de apoio para conseguir por estes planos em marcha enquanto em grupos mais pequenos pode ser um pouco mais complicado.

Entrevistado nº2

Data: 23.05.23

Hora de início: 15h00

Hora de fim: 15h21

1.1 Idade: 56 anos

1.2 Habilitações literárias: Bacharelato em Gestão Hoteleira

1.3 Departamento/Serviço: Direção

1.4 Cargo/Posto: Diretor Geral

1.5 Função: Gestão e direção Hoteleira

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

Acho que sempre foi essencial, é fundamental. Sem haver a qualidade que os clientes esperam do Hotel que reservaram resulta numa estadia que não é a desejável e não abona nada a favor do hotel, que acaba por ter uma classificação ou uma comunicação errada, ou da má qualidade que o hotel tem perante os seus amigos ou nas classificações e nos *ratings* que dão ao hotel depois da estadia e que depois acabam por ser de alguma forma prejudiciais para a estratégia tarifária dos hotéis e a qualidade percecionada pelos clientes.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

Pós covid-19 acho que as coisas mudaram um pouco. Os clientes durante algum tempo baixaram as suas expectativas relativamente à qualidade e as suas exigências também. Percebendo as dificuldades que havia a nível operacional fechavam um pouco os olhos a alguns detalhes. Depois passamos para uma situação que com base na subida dos custos operacionais, em que tanto a nível de pessoal como a nível da própria inflação, o aumento dos custos de materiais e dos bens alimentares, os preços tiveram que subir. A procura felizmente, no caso de Portugal, aumentou muito também e isso fez com que os clientes aos pagarem mais começassem a ficar outra vez mais exigentes e tivessem a expectativa de ter uma maior qualidade pelos preços elevados que estão a pagar hoje dia. Portanto

hoje em dia creio que até estão mais exigentes do que o que estavam em 2019, o que é bom, porque também evidentemente pagam mais e tem que haver um equilíbrio aqui entre aquilo que são a relação qualidade-preço e a percepção de qualidade por parte do cliente, do conforto e que a estadia seja evidentemente o mais agradável possível. Tem que haver aqui um equilíbrio entre esta qualidade percebida pelo cliente e preço que esta paga. E cada vez mais é mais exigente.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Sim, num princípio acho que ficaram como disse mais flexíveis e agora estão mais inflexíveis. Os hóspedes estão cada vez mais exigentes em qualquer departamento hoteleiro, desde a higiene, o conforto do quarto, o restaurante, o atendimento, até mesmo com o *WiFi*.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Eu diria que todos os departamentos e todos os aspetos da estadia do cliente são muito importantes. Eu diria que o *check-in*, a qualidade da cama, a higiene, o pequeno-almoço e o *check-out* são os pontos mais sensíveis à qualidade percebida pelo cliente. Mas para que estes pontos funcionem é preciso que haja uma série de encadeamentos, de fatores, de operações, de procedimentos que estejam corretamente implementados. Por exemplo, a questão da gestão dos circuitos de mercadorias é super importante, nomeadamente com fornecedores e pela forma como conseguimos ter todos os equipamentos e bens alimentares ou não que são utilizados na estadia do cliente, e isso passa por roupa, passa por produtos de limpeza, passa pelos bens alimentares, passa pelas fardas, portanto passa por tudo, por todos os detalhes para que o cliente tenha essa boa percepção do conjunto da estadia, é preciso que todos estes aspetos da operação funcionem.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Sem dúvida, têm de ser. Todas as opiniões têm de ser tidas em consideração, mesmo aquelas que às vezes possamos de alguma forma suspeitar que podem até ser

fraudulentas, ou porque achamos que é um exagero por parte do cliente. Eu acho que todas elas têm de ser valorizadas e temos que aprender com todos esses comentários. Eu diria que os comentários são essenciais e que a gestão dos comentários é essencial para que nós possamos ter um bom serviço prestado ao cliente.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

Normalmente era aquilo que eu falava há pouco nos pontos mais importantes. O *check-in*, uma boa cama, dormir bem, e o conforto. O conforto envolve também a temperatura, envolve a ausência de ruído. E para além disso o pequeno-almoço que é importantíssimo, e o *check-out*. Como disse há pouco, as questões ligadas também aos aspetos técnicos de conforto como hoje em dia o *WiFi*, que atualmente é um ponto muito importante para a maioria dos clientes, sejam eles de lazer ou de negócios, dão uma importância muito grande a um *WiFi* de qualidade, que seja forte e com boa velocidade. E ainda o *check-out*, é muito importante que seja célere, eficaz e muito direto.

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

A diferença está essencialmente naquilo que os hotéis de 4 estrelas ou de 5 estrelas pretendem oferecer. Há hotéis de 4 estrelas que conseguem perfeitamente combater hotéis de 5 estrelas e os melhores, para isso basta terem digamos uma localização boa, terem quartos de boas dimensões, áreas públicas de boas dimensões também e poderem prestar um serviço que os 4 estrelas podem adaptar de alguma forma por aquilo que são os seus objetivos, nomeadamente aquilo que o cliente vai pagar, o investimento que tem disponível para que isso aconteça, e o saber quais os seus concorrentes, que hotéis que são seus concorrentes para saber como se quer posicionar e qual será a sua melhor relação de preço médio/ocupação. E os 5 estrelas, também há 5 estrelas que às vezes de alguma forma não dão a mesma importância ao detalhe, e principalmente aos detalhes que têm um custo importante e que de alguma forma equilibram e posicionam-nos onde eles querem estar em termos de preço médio, de ocupação e de qualidade percebida pelo cliente.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Neste momento há um problema sério na questão dos prazos de entrega das mercadorias sejam elas alimentares ou não. Os aspetos ligados à manutenção e os aspetos ligados a recursos humanos, há neste momento uma rotação muito grande de pessoal em todos os hotéis. Eu diria de Lisboa e Porto, bem como no Algarve por certo. Isto tem um impacto grande na formação, em conseguir manter uma formação adequada de todos os novos elementos e tem um impacto evidentemente na qualidade. O *turn-over* de pessoal creio que neste momento é o maior problema na gestão da qualidade, porque tem a ver com o serviço que é prestado ao cliente e com a vertente humana da hotelaria e não havendo formação. Não havendo uma estrutura operacional que tenha experiência e que tenha formação isso depois tem um impacto muito grande, e nos hotéis de 5 estrelas muito mais ainda, quando querem ter um preço mais elevado. Eu diria que é essencial, portanto os prazos de entrega por parte dos fornecedores e sobretudo a questão da estabilidade das estruturas operacionais dos hotéis que são neste momento muito difíceis de atingir.

Entrevistado nº3

Data: 14.06.23

Hora de início: 12h00

Hora de fim: 12h26

1.1 Idade: 56 anos

1.2 Habilitações literárias: Especialização em Direção Hoteleira

1.3 Departamento/Serviço: Direção

1.4 Cargo/Posto: Direção Operacional

1.5 Função: Gestão Hoteleira

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

É importantíssimo e é aquilo que eu defendo todos os dias e é para aquilo que eu trabalho. Portanto, enquanto existem outros departamentos que defendem preços por exemplo o departamento comercial, na operação eu defendo a qualidade. Diria que de 0 a 10, é 20, é muito importante mesmo.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

Muito, o cliente exige bastante e isso também tem muito a ver com o preço que está a pagar. O preço elevou principalmente este ano como certamente também saberás, o preço está muito alto. O cliente gera expectativas e depois às vezes não conseguimos corresponder e, portanto, sim, o cliente está bastante exigente. Depois temos algo que é bom mas que tem a sua parte má que são as redes sociais e todas as plataformas online onde é permitido escrever e em que o cliente diz o bom e o menos bom, mas sim acho que o cliente está muito exigente no que respeita a serviço, a qualidade de atendimento, à qualidade do atendimento, à qualidade do pequeno-almoço, do hotel em si, o cliente compra o hotel por fotografias muitas das vezes e quando chega às vezes sabemos que as fotografias não correspondem totalmente à realidade, ou porque os quartos são mais pequenos, ou porque iludem o cliente a nível de tamanho.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Sem dúvida. Acho que o cliente se tornou ainda mais exigente. O cliente já era exigente, depois na altura do Covid nós tivemos a unidade aberta e havia aqui uma outra preocupação do cliente que era a limpeza e todos os cuidados inerentes ao problema da pandemia e aquilo que era, ao Covid e à segurança. Depois disso, acho que houve aqui, aliás foi a partir da pandemia que se começou a recuperar não só a ocupação, mas também o preço e o cliente aí fica extremamente exigente. O cliente não permite que haja um esquecimento, o cliente não permite chegar à receção e ver um colaborador naquele dia menos sorridente, o cliente chega ao pequeno-almoço onde tem tudo e muita variedade e ainda acho que é pouco, portanto sim acho que o cliente está muito mais exigente daquilo que era.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Neste momento o *Housekeeping*. No meu caso, a receção também sem dúvida, mas eu tenho um *front office* muito mais coeso, as pessoas são muito mais coesas. O *housekeeping* é um problema para mim, trabalho com *out sourcing*, são equipas muito rotativas com um problema diário de assiduidade, a mão de obra á barata e é difícil. Portanto para mim, o maior desafio na minha unidade é o *Housekeeping*.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Sim. Nós trabalhamos inclusive com uma plataforma que é a *ReviewPro*, onde são agregados todos os comentários dos clientes e onde nós temos a preocupação de diariamente ir verificar o que é que o cliente escreveu acerca da nossa unidade. Se há algum cliente que ainda esteja *in house* eu ainda tento naquilo que me for possível colmatar qualquer falha existente e deixar o cliente satisfeito à saída, ou com um agrado ou com uma oferta, ou conseguir realmente eliminar o desagrado dele, por exemplo um cliente que diga “não me limparam o quarto”, eu peço para fazer o quarto como se fosse uma saída. Portanto todos são analisados. Nós depois no final de cada mês temos reuniões de qualidade, hoje por acaso foi uma delas, já tivemos em reunião relativamente ao mês de maio, onde quem trabalha neste departamento analisa todos os comentários, de todas as plataformas e depois a nossa preocupação é verificar aquilo que é recorrente. Se tens um comentário que é recorrente, em que imagina “ar condicionado é barulhento”, não é cliente, não são dois, já são quatro ou já são cinco é porque se calhar existe um problema e focarmo-nos no problema para arranjar a solução por isso sim damos muita importância a cada comentário do cliente. Depois temos a capacidade também de perceber que existem clientes que conseguem exagerar um bocadinho os problemas, mas também conseguimos ter a capacidade de perceber o que é que está a ser exagerado e o que é que não está. Se for um comentário isolado, pode ter sido simplesmente alguém que teve uma má experiência, isso há de sempre acontecer, agora quando já algo recorrente aí tem que ser mesmo analisado.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

O atendimento, o pequeno-almoço e a limpeza. O atendimento, assim que o cliente chega, é o acolhimento. Depois é chegar a um quarto e sentir que está limpo, e que está cheiroso. E no dia seguinte é o pequeno-almoço. É o acordar, é o cheiro do café, das torradas, dos bolos, o que seja, portanto, o pequeno-almoço. Hoje cada vez mais também temos aqueles clientes da alimentação saudável e temos que ir também muito ao encontro dessas necessidades e dessas vontades, isto também é um bocadinho de modas e as pessoas agora estão todas muito saudáveis e, portanto, também tentamos agradar a todos os clientes e ter um bocadinho de tudo. Portanto na minha opinião são estes três pontos, são fulcrais.

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

É assim eu não tenho hotéis de 5 estrelas e, portanto, só conheço a realidade dos de 4 e de 3 estrelas, e posso te dizer que acredito que no de 5 também seja assim mas acho que já é tudo muito igual e acho que já todos damos muita importância a que o nível de qualidade esteja no topo independentemente do número de estrelas. Nós sabemos que isto é uma relação qualidade preço, quanto melhor for a tua qualidade melhor é o teu preço e este é um dos assuntos que nós debatemos muito com o nosso departamento comercial. O nosso departamento comercial quer que nós estejamos sempre no auge para que depois das plataformas vamos tendo mais classificações positivas, o que por sua vez nos permite trabalhar melhor o preço face à nossa concorrência. Se for um hotel que esteja com uma qualidade inferior à concorrência às vezes nem se consegue puxar o preço para cima. Portanto, eu como te digo não tenho 5 estrelas, mas conheço a realidade dos de 3 e de 4 e é similar.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

As pessoas. E é assim, no Housekeeping porque é um mercado muito específico e é um nicho de pessoas que faz este trabalho e que são pessoas que merecem todo o nosso respeito, mas que efetivamente a nível de formação não têm a mesma formação, são pessoas que não têm problemas nenhuns de faltar, são pessoas que se acordam com dores de dentes não lhes apetece, e se amanhã estiver bom para ir à praia vão à praia, e que no dia seguinte se o filho espirrar ficam com o filho, portanto não têm comprometimento suficiente e isso essa é uma das maiores dificuldades. Nas receções por exemplo, eu

trabalho com equipas mais antigas e, portanto, não sinto tanto quanto os meus colegas que estão com equipas mais recentes, mas sente-se que também são as pessoas, que por exemplo, os jovens, não tenho nada contra e até acho muito bem, acabam por procurar melhor. Até entram aqui, estão um mês ou estão dois meses, mas se ao terceiro mês lhes aparece uma oportunidade melhor as pessoas saem daqui e acabam por ir para outro lugar. Muitas das pessoas no geral têm um emprego não têm um trabalho, não se comprometem, eu sinto muito isso relativamente aquilo que era há uns anos onde as pessoas entravam numa empresa, vestia a camisola, obviamente que não significa que sejam todos assim, mas a maior dificuldade que sinto é mesmo a falta de comprometimento das pessoas nas empresas. No meu caso tenho um hotel já um bocadinho antigo, onde estou a vender com preços um bocadinho mais altos, poderá haver aqui algo que não permite que a qualidade seja um bocadinho melhor, por exemplo o cliente quando chega ao quarto e descreve “o corredor é antigo”, mas depois às vezes os clientes se forem compensados com um atendimento 5 estrelas, um quarto de limpeza 5 estrelas, um pequeno-almoço de 5 estrelas o cliente acaba por esquecer o resto, agora se quando ele chega estiver um mal disposto atrás do balcão que não lhe correu bem o dia e logo ali há um impacto negativo pelo cliente depois vem tudo por ali abaixo. Nós sabemos que as condições financeiras é o que move as pessoas, não é tanto o projeto, mas para algumas pessoas é o projeto, as pessoas querem porque ambicionam no futuro ser alguma coisa e não apenas um rececionista de hotel. Mas o comprometimento já não é o mesmo. Portanto sim, as pessoas são o maior obstáculo neste momento.

Entrevistado nº4

Data: 21/06/23

Hora de início: 15h00

Hora de fim: 15h24

1.1 Idade: 42 anos

1.2 Habilitações literárias: Pós-Graduação Internacional Hospitality Management

1.3 Departamento/Serviço: Comercial

1.4 Cargo/Posto: Gestora das contas corporativas do Grupo

1.5 Função: Gerir contas corporativas

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

É gigante. Há uma grande necessidade da gestão da qualidade, pela grande rotatividade dos recursos humanos. É um desafio que temos vindo a encontrar, não só na área de serviços que é mais evidente. Por exemplo a rotatividade dos empregados de mesa, do *housekeeping* faz com que não haja consistência nos serviços que se quer prestar, isto em todas as unidades 3, 4 e 5 estrelas que o grupo SANA tem. É uma dificuldade imensa manter os padrões de qualidade quando uma pessoa chega de novo e se depara com novas rotinas, é impossível e desumano uma pessoa chegar e “tem isto e isto para fazer, no grupo SANA é assim que nós fazemos, a nossa metodologia é esta”, ainda por cima nós não nos regemos por temos padrões em que é tudo igual para todos, como nas cadeias internacionais, portanto o SANA Malhoa tem uma determinada forma e um *modus operandis* diferente do SANA Metropolitan, são os dois muito vocacionados para o cliente corporativo mas também para o cliente internacional, portanto é muito difícil e esse é um grande desafio. É muito importante, hoje em dia o padrão da qualidade e a gestão da qualidade é muito importante na hotelaria.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

O cliente está muito exigente e diferente do que era antes. Acentuaram-se conceitos e um dos conceitos que o Grupo SANA soube acompanhar foi o conceito de *bleisure*. É um conceito de business e pazer (*business e pleasure*). O grupo SANA tem vindo a desenvolver nos nossos hotéis, sobretudo nos hotéis de 4 e 5 estrelas este conceito de *lifestyle* de as pessoas poderem beber um copo ao fim da tarde e que se sintam bem no próprio hotel, e ao mesmo tempo o hotel estar muito bem localizado e que possa funcionar para as reuniões das empresas, em que as pessoas depois de um dia de trabalho se sintam bem e que não tenham a necessidade de ir procurar um sitio giro na cidade, portanto este conceito que o Grupo SANA ainda bem soube acompanhar esta inovação, foi a grande tendência a meu ver, sobretudo numa pós pandemia as pessoas gostarem de conviver umas com as outras e se sentirem bem nos nossos hotéis.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

A pandemia veio trazer aqui muita coisa não é. Por um lado, clientes que vivem bem e que querem viajar têm uma exigência maior porque pagam e querem ter o acompanhamento no serviço, e por outro lado aqueles que deixaram de viajar e optaram pelo digital, pelo trabalho híbrido, deixaram de ser nossos clientes. Portanto deixou se calhar de haver aqui uma massificação que havia antes da pandemia, havia um número muito volumoso de clientes corporativos que deixou de haver, houve aqui uma triagem. Os clientes que viajam são mais exigentes. E depois há aqui um desafio grande a nível de qualidade que é mesmo a rotatividade, realmente eu creio que a pandemia fez com que realmente os nossos bons colaboradores desaparecessem, ou imigraram, ou foram fazer uma casa no campo. E não volta. Estamos num nível muito precário, paga-se mal. É um desafio, vão ter que se tomar algumas medidas, eu creio que o sindicato dos trabalhadores hoteleiros está a tomar algumas medidas, mas ainda somos muito tímidos nesse sentido.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

São os bases. A receção, serviços, *housekeeping*, são os mais chave. Mesmo a venda também, embora na venda as pessoas já necessitem de alguma especialização, portanto quando vão para esse tipo de departamento já há uma triagem bem feita. Mas claramente os serviços, desde o bagageiro a quem está no bar, tem de ter cada vez mais formação. Há um grande trabalho a ser feito a nível de formação em Portugal, acho que nós somos muito académicos, temos pouca experiência. Há muitos professores que nunca estiveram na vida ativa e eu acho que é obrigatório que quem vai para hotelaria tem de ter estágios e percurso profissional antes sequer de poder ensinar. Em Portugal não há apoio, quando as empresas e os hotéis dão estágios são gratuitos e as universidades também não querem comprometer-se a meter lá alguém a trabalhar porque depois dá problema e são miúdos novos que facilmente têm uma dor de cabeça, portanto os hotéis também não querem contar com isso porque são pessoas que falham. Muitas vezes os hotéis põem estagiários na vez de um empregado de mesa porque é uma pessoa que está ali, tem uma expectativa alta, os clientes quando chegam reclamam porque esperam um atendimento e essa pessoa não vai corresponder aquilo que eles querem, portanto há aqui todo um ciclo vicioso entre hotel-universidade-estagiário, que está no seu papel e no seu direito, que falha. Se o hotel não tiver chefias e se não tiver a sua brigada montada não consegue ter ninguém para ensinar o estagiário que vem e isso é uma bola de neve. Na minha altura quando eu era

colocada em estágio, para já era pago pelo menos o salário mínimo que já era bom e era acompanhada por pessoas mais velhas, muitas vezes muito velhas, mas pelo menos ensinavam-me alguma coisa e nós íamos com um espírito diferente de aprender.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Tem que haver uma boa gestão dessas plataformas. Hoje em dia claro que qualquer cliente tem uma ferramenta poderosíssima na mão, está aqui no bar está a consumir uma água e já está a avaliar. Esse escrutínio muitas vezes é feito em direto. Acho que tem que haver um muito bom acompanhamento para resposta imediata, para triagem do que é que é bom e do que é que não é bom e a partir desse momento creio que por si só já pode ver aqui o que é que é uma boa avaliação ou não.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

O reconhecimento, o saber que aquele cliente é especial. Independentemente se está com a família ou se vem em trabalho, se ao pequeno-almoço ou no bar se lembrarem dele. Não digo saber o nome, mas acho que qualquer cliente que seja mais tímido ou menos tímido gosta sempre de ser reconhecido. Portanto, por outras palavras a atenção no atendimento é muito importante. Depois também os serviços, de bar e restaurante

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

Em Portugal e creio que na Europa, as estrelas nada têm a ver com serviço. Nós podemos estar num hotel de 4 estrelas, como estamos agora no SANA Malhoa, e ser ótimo, ter um ótimo *F&B*, ter um ótimo *check-in*, uma ótima experiência, mas depois se calhar a área do quarto ser pequenina. Mas depois chegamos a um 5 estrelas, como eu já estive em Viseu há pouco tempo, que parece que parou no tempo, *check-in* fraco, área do quarto espetacular, mas depois cama péssima. Para mim em Portugal as áreas é o que conta, as áreas e as facilidades são o que contam para ter estrelas, mas para mim não. Para mim é toda a experiência que conta, desde o momento em que estaciona o carro à porta do hotel e é surpreendido. Como eu tive há pouco tempo na Lousã e fui surpreendida com um

serviço ótimo de 4 estrelas em que o hotel tinha SPA, mas realmente era é mais pequenino. Em Portugal as categorias não tem a ver com o serviço, mas sim com as áreas de arquitetura e facilidades, o que é uma pena.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

É a rotatividade. Os recursos humanos relacionam-se diretamente com a qualidade. As pessoas não têm formação, porque qualquer pessoa que seja mecânico ontem ou outra qualquer profissão acede a empregado de mesa, não necessita de nenhuma especialidade. Ao contrário da cozinha que aí eu acho que já tem que vir com algum *know-how*, não é qualquer um que entra numa cozinha ou numa pastelaria assim como não é qualquer um que tem a especialização de electricista não é, enquanto fazer camas ou servir à mesa qualquer um o faz e não deveria ser assim, deveria de haver alguma especialização, mas aí pecam muito as escolas e peca muito a formação dos ativos. Na realidade, também surge outra situação por parte dos hotéis que é na questão do confronto do departamento da gestão de qualidade com o departamento financeiro que nem sempre acontece. Num departamento financeiro procuramos seguir muito números através de orçamentos e por vezes por exemplo para dar um melhor atendimento no bar em vez de um precisava de ter dois colaboradores ao mesmo, mas a nível de orçamento já excede para aquela posição. Ou seja, em prol da qualidade de serviço por vezes tem de se investir mais.

Entrevistado nº5

Data: 03/07/2023

Hora de início: 9h30

Hora de fim: 9h45

1.1 Idade: 45 anos

1.2 Habilitações literárias: Mestrado

1.3 Departamento/Serviço: Operações

1.4 Cargo/Posto: Partner & Chief Operating Services

1.5 Função: Liderar operações

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

É essencial. A qualidade no fundo é o que diferencia, principalmente se nós estivermos a falar de 4 e 5 estrelas. Portanto quando nós falamos em qualidade depende do que é a noção de qualidade e, portanto, tem muito a ver com a as expectativas do cliente e atingir as expectativas do cliente. Isso obriga-nos nesta perspetiva de atingir as expectativas do cliente sem que este esteja a espera. Isto é que vai fazer a diferença, isto a qualquer nível e em qualquer categoria isto vai acontecer assim. Sendo que nos 4 e 5 estrelas muito mais, portanto não vai pagar mais por ficar numa coisa que não atinja aquilo que este quer.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

Eu acho que temos tido sempre essa constante, os clientes são muito exigentes naquilo que procuram. Portanto pagam, mas para pagarem também têm de receber e tem sido algo que, se focarmos na hotelaria de 4 e 5 estrelas eu acho que não houve grande alteração. Há talvez um conhecimento cada vez maior e há maior concorrência e, portanto, isso talvez implique também que os clientes mais viajados nalguns mercados também são bem mais exigentes.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Eu acho que o que eles quiseram foi ter garantias de algumas coisas. Penso que mudaram mais comportamentos do que a questão de qualidade, voltamos há mesma coisa qualidade é expectativas e se calhar houve foi aqui uma mudança de algumas questões daquilo que o cliente dava mais importância e, portanto, o cliente passou a estar mais atento a alguns detalhes como limpeza, começou a estar mais atento ao seu próprio espaço, passou a estar mais atento ao espaço da natureza e usar espaços exteriores, portanto teve mais a ver com essas necessidades. Mas isso também depende não é, há clientes que procuram sair da cidade outros continuam a escolher cidade e a procura vai e volta.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Todos. Até porque o produto é totalmente integrado, portanto mesmo aqueles que serão os departamentos internos também têm que ter importância porque estão ligados aos outros departamentos e no fim do dia todos têm que ter essa noção, onde é que entra o quê, onde é que eu entro, como é que faço parte do processo. Isso é um bocadinho como se comparássemos com o nosso organismo, se alguma coisa não funcionar bem vai afetar outra, numa empresa é a mesma coisa.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Todas são analisadas, mas nem todas são verdadeiras. Eu como exemplo dou aquele restaurante que foi criado na Inglaterra e que não existia, e tinha *reviews* e tinha boas classificações e é nesse sentido se prova bem que se consegue fazer este género de coisas e nem sempre os clientes estiveram realmente nos hotéis. Valorizo mais os da *Booking* ou da *Expedia* ou outros que vêm por caminhos de reservas e são garantidos, porque sei que são reservas que aconteceram, mas não deixo de olhar para os outros, mas valorizo mais estes.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

Proximidade de serviço, a atenção com o cliente, no fundo até por vezes fazermos as coisas antes de o cliente sentir que precisa ou que quer. Portanto tem muito a ver com o serviço e aquilo a que o cliente mais dá valor é a essa parte que por vezes até pode compensar outros problemas que possam existir.

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

Tem a ver com o espaço físico em si, portanto o produto físico. Depois também quando nós queremos mesmo diferenciar o 5 estrelas tem mais serviço, tem mais *staff*, tem mais equipa tem maior capacidade de equipa para no fundo poder prestar um serviço ainda mais personalizado. Tem muito a ver com a personalização do serviço, quase que a

hiperpersonalização em alguns aspetos e para isso é preciso equipa e é preciso quantidade de pessoas para poderem estar atentos a isso e estar disponíveis para isso.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Se nós dependemos de pessoas temos que ter pessoas e pessoas qualificadas e, portanto, muitas vezes a dificuldade está aí. O que significa que, no nosso caso o que nós procuramos é atitude na contratação, muitas vezes não tanto a contratação nem o conhecimento prático da atividade em si mas muito mais a atitude porque depois com atitude é possível dar-mos nós internamente a outra formação prática da função e da tarefa mas atitude é uma coisa que é mais difícil de atingir e como a questão aqui é mesmo o serviço lá está se as pessoas tiverem essa noção de atitude positiva para o cliente, de procurar, de querer fazer, de querer resolver isso vai ajudar muito e vai ter como eu dizia há bocado o cliente vai aceitar mais facilmente um erro de serviço se a pessoa tiver a atitude certa, servir-me com um sorriso é muito mais importante. Aqui sim, tem existido uma mudança que não é de agora, mas o cliente de 5 estrelas deixou de ser um cliente que procurava distanciamento que procurava um “criado mudo” como se só estivessem lá sem interação, agora preferem que haja alguém que esteja lá e que interaja e que saiba perceber até quando é que o cliente queira mais ou menos interação. E de facto o desafio é encontrar pessoas com esta atitude.

Entrevistado nº6

Data: 07.08.2023

Hora de início: 15h30

Hora de fim: 15h45

1.1 Idade: 39 anos

1.2 Habilitações literárias: 12º Técnico Profissional

1.3 Departamento/Serviço: Receção

1.4 Cargo/Posto: Chefe de Receção

1.5 Função: Chefiar a receção

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

A relevância é de muita importância até porque com a oferta que há se não houver qualidade o cliente não volta. Eu penso que é muito importante que haja uma boa gestão de qualidade preço para que o cliente não se sinta defraudado para que não pague muito por baixa qualidade, portanto acho que tem de estar ali muito balanceado. A gestão de qualidade é mesmo muito importante para que o cliente não se sinta defraudado e o hotel deve fazer os possíveis para alcançar as expectativas dos clientes.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

Cada vez é maior. Cada vez os clientes com a oferta que há neste momento os clientes procuram sempre o melhor preço, lá está a relação qualidade-preço. O menos preço com a melhor qualidade possível e acho que esse é o ponto essencial para o cliente na procura, tanto que hoje em dia baseiam-se muito nos comentários da internet nessas coisas todas para verificar se um sítio tem qualidade e se vale a pena ou não ir experimentar. Portanto, cada vez mais é mais importante que a qualidade seja cada vez maior.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Completamente. No geral os clientes depois da pandemia do Covid-19 ficaram muito mais exigentes. Agora acabam mesmo por ser muito menos tolerantes, mais mesquinhos, começaram a dar importância às pequenas coisas e pequenos pormenores. Portanto tornaram-me muito mais exigentes e muito menos tolerantes. A limpeza então foi um ponto crucial num momento pós Covid-19 e o nível de exigência neste ponto já não baixou. Agora quase já não basta tentar atingir as expectativas dos clientes, parece que somos quase obrigados a superá-las para que estes fiquem satisfeitos.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Na minha opinião, sem dúvida que o alojamento e o *F&B* são dos mais importantes. Dentro do alojamento refiro-me ao departamento de *housekeeping*, sem dúvida que sim. É nosso dever prestar um serviço de *housekeeping* impecável, pois é dentro dos quartos que o cliente passa normalmente mais tempo quando está no hotel. No caso do departamento do *F&B* a parte do pequeno-almoço bem como o restaurante também são bastante relevantes. E a seguir provavelmente ainda devemos incluir o departamento da receção, o atendimento ao cliente tem de ser cada vez mais exímio e detalhado, mais pormenorizado e mais particular.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Sim. Há as críticas boas e as críticas menos boas. Temos sempre de agradecer as boas e ainda mais as menos boas que é para nós podermos evoluir e melhorar dia a dia. Se os clientes não utilizarem essa plataforma para realçar aquilo que correu menos bem durante a sua estadia nós não vemos ter a possibilidade de melhorar esse ponto para situações futuras, portanto sim. Considero muito importante.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

Em primeiro lugar o atendimento, e a receção aqui tem de ter um papel essencial, porque se os clientes se sentirem acolhidos à sua chegada já é meio caminho andado para que a estadia corra bem e para que sejam mais tolerantes ao erro no caso de haver um. Se eles se sentirem bem, sentirem-se acolhidos e bem recebidos acaba por se gerar ali uma relação de cliente-receção que permite posteriormente que seja mais fácil de trabalhar. Depois disto, o *housekeeping* também é essencial para qual estadia de qualidade. E por último, atualmente também conta muito a questão das tecnologias, uma boa televisão, uma boa e rápida internet e sistemas de climatização a funcionar adequadamente.

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

O serviço. O serviço é muito mais pormenorizado nos hotéis de cinco estrelas do que nos de quatro. É um serviço muito mais personalizado e completamente virado para o cliente.

A exigência nos hotéis de cinco é e tem de ser mesmo muito maior, até porque a nível de valores também não se compara, portanto quando mais o cliente paga mais vai exigir e isso faz todo o sentido.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Eu diria que um dos maiores desafios são as equipas de trabalho. No meu entender eu penso que cada vez mais não há aquele funcionário do hotel, trabalha-se muito há base de trabalho temporário e eu neste hotel tenho notado uma grande diferença porque trabalhamos com trabalho temporário tanto a nível do *housekeeping* como na manutenção e fica difícil. É difícil passar aquele sentimento de pertença a essas pessoas porque hoje estão lá e amanhã podem não estar, portanto aquele sentimento de pertença que há nos hotéis que funcionam com trabalhadores internos é diferente logo a responsabilidade também é diferente. Portanto na minha opinião esse é um dos obstáculos que cada vez mais é “moda” por uma questão de gestão, porque se tiverem muitos quartos contrata-se um determinado número de quartos contrata-se um determinado número de pessoas e vice-versa e acabam por gerir muito bem o dinheiro aí, mas depois a nível de qualidade decaí sempre. A minha secção de *housekeeping* bem como a de manutenção é toda de serviço externo ao hotel, logo a responsabilidade é diferente porque se der para ir hoje dá e se não der não dá, o que acaba por influenciar muito o serviço e por sua vez a qualidade. Isto acaba por dificultar muito a gestão da qualidade porque lá está não há aquele pensamento de tem que correr tudo bem, temos que dar o nosso máximo, temos que nos esforçar porque, isto é, nosso, não há esse sentimento de pertença logo a responsabilidade é outra e a qualidade acaba por sofrer essas consequências.

Entrevistado nº7

Data: 04/06/2023

Hora de início: 16h30

Hora de fim: 16h44

1.1 Idade: 31 anos

1.2 Habilitações literárias: 12º ano

1.3 Departamento/Serviço: Receção

1.4 Cargo/Posto: Chefe de recepção

1.5 Função: Chefiar o departamento da Recepção

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

É o pilar mais importante em todos os hotéis. Muitos hotéis falham mesmo por não terem uma gestão de qualidade adequada, que por sua vez se reverte em maus comentários, maus colaboradores, e fraca organização interna. E isto pode estar ligado muitas vezes ao investimento que é feito. Na minha opinião, o que faz os hotéis são os colaboradores que neles trabalham e que se esforçam diariamente para que o serviço entregue ao cliente seja o melhor possível e por sua vez que a experiência vivida por eles seja positiva.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos clientes dentro desta temática?

Os clientes começam a exigir quando não estamos a dar o serviço que nos propomos a dar. Hoje em dia já está muito vincado nos clientes aquilo que são as expectativas consoante a relação qualidade-preço, tendo em conta que atualmente os valores estão mais elevados do que estavam mesmo antes do pós Covid, os próprios clientes assumem que o serviço será melhor e não perdoam tanto os erros. Trabalhei bastante tempo para uma marca conceituada americana e posso dizer que tínhamos um leque de regras e avaliações de serviço bastante elevado, se estivéssemos a dar o serviço de excelência o cliente não só regressava como também têm vontade de nem sair do hotel, prolongando muitas vezes as suas estadias.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Influenciou muito. Estivemos fechados na nossa casa, no desconhecido, durante um certo período, depois disso os clientes passaram a exigir um pouco mais de nós. Muito deve-se também ao fator limpeza e segurança, fomos obrigados a melhorar ou até criar certas normas e hábitos não existiam, como um simples dispensador de gel desinfetante. O

cliente que já era exigente com a limpeza, atualmente é ainda mais. Aquilo que já eram as exigências e expectativas dos clientes, redobram ainda mais o que também por sua vez se deve ao aumento dos preços praticados. A pandemia do Covid-19 veio não só influenciar a ideia de qualidade hoteleira como também veio demonstrar que para servirmos o cliente temos de estar completamente envolvidos no projeto que temos em mãos.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Todos os departamentos são importantes e exigentes, no entanto não é por fazer parte desse departamento, mas sem dúvida que é o da receção. Nunca podemos esquecer que somos sempre nós que damos as boas-vindas ao cliente na sua chegada, é sempre a receção quem trata do pedido especial que o cliente possa ter e somos os últimos que o cliente vê. Obviamente que um bom pequeno-almoço é essencial, um bom serviço de restaurante, bem como também a própria limpeza do quarto. No entanto, no que diz respeito a reclamações que haja por parte do cliente devido ao departamento de Housekeeping ou do departamento de *F&B*, é na grande maioria das vezes a receção que tem de gerir a mesma e dar soluções perante o cliente para que haja uma qualidade de serviço de excelência.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os clientes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Acho muito importante haver várias plataformas de avaliação, pois o que os clientes exigem de qualidade são encontrados nos comentários, um hotel que não tenha avaliações não sabe no que deve ou não ser melhorar. Desta forma, é necessário que haja alguém responsável por ler todas as avaliações e retirar o máximo delas a fim de melhorar o serviço oferecido ao cliente dali para a frente. As avaliações servem também para encontrar problemas que ainda não tivessem sido identificados e desta forma resolvê-los. Se o cliente não avaliar a sua estadia, vai criar um ciclo para todos os departamentos e fazer com que pensemos que está tudo bem e que estamos a entregar ao cliente um serviço de excelência, o que muitas das vezes não é o que acontece. Portanto sim, considero as opiniões dos clientes essenciais para a melhoria do serviço hoteleiro como um todo.

Pergunta 1.11: No seu entender, quais são os fatores mais valorizados pelo hóspede durante as suas estadias?

Sem dúvida que o fator mais valorizado pelo cliente é o serviço. Na realidade, um hotel tem um conjunto de serviços que normalmente o cliente espera ter a funcionar da melhor forma, nestes podemos englobar o *WiFi*, o atendimento, os serviços de *F&B* e até mesmo a piscina quando esta existe no hotel. Um cliente que pagou um valor elevado cria uma expectativa relativamente ao hotel e espera que ao chegar lá esteja tudo em conformidade com aquilo que ele espera encontra. No entanto, quando o mesmo cliente que pagou um valor elevado encontra entraves ou problemas durante a sua estadia que não estão em conformidade com aquilo que ele supõe que é garantido tendo em conta os serviços do hotel então há um problema e provavelmente esse cliente não volta ao hotel.

Pergunta 1.12: Quais são, na sua opinião, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

Não creio que haja diferença na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas. O que há de diferente é a margem de investimento entre uns e outros. Atualmente os hotéis estabelecem o preço baseados nos seus serviços bem como na concorrência, e pode-se dizer que os preços estão neste momento mais elevados do que aquilo que era o normal. De qualquer forma, em ambos os casos deve ser facultado ao cliente o serviço por o qual este está a pagar. Existem por exemplo atualmente hotéis de 4 estrelas com competem diretamente com os de 5 estrelas por estarem a dar um melhor serviço.

Pergunta 1.13: Quais são, no seu entender, atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Na minha opinião um dos maiores obstáculos atualmente é a nível de recursos humanos. Existe muita rotatividade neste momento na hotelaria, e provavelmente isso deve-se ao ordenado da maior parte dos colaboradores. O que faz com que o hotel avance em todos os sentidos é o trabalhador e se este não é recompensado monetariamente fica insatisfeito, o que o leva a procurar melhores opções a nível de emprego. Por sua vez, ordenados baixos levam a uma rotatividade cada vez maior de pessoal, criando um serviço monótono e levando a instabilidade nas equipas. Instabilidade nas equipas leva a um serviço prestado mais fraco, menos focado e menos personalizado, o que pode fazer com que o cliente se sinta desvalorizado, prejudicando toda a sua experiência.

Entrevistado nº 8

Data: 12/06/2023

Hora de início: 16h00

Hora de fim: 16h22

1.1 Idade: 42 anos

1.2 Habilitações literárias: Pós-Graduação

1.3 Departamento/Serviço: Direção

1.4 Cargo/Posto: Diretor Geral

1.5 Função: Gestão Hoteleira

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

É fundamental. Muito longe vão os tempos em que só podíamos olhar para alguns indicadores e eu tendo em conta a minha experiência em cadeias internacionais desde muito cedo me habituei a trabalhar com auditorias de qualidade e para mim é fundamental que elas existam e é muito importante, mesmo para as unidades mais pequenas, que tenham isso em consideração.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

É uma coisa muito natural porque quanto mais os clientes viajam mais noção têm e mais termo de comparação têm. Ao mesmo tempo, o pós-Covid ou mesmo durante o Covid e quando as pessoas viajavam, levou a que realmente houvesse um enfoque muito grande em verificar que existiam procedimentos por exemplo ligados à segurança que ao fim ao cabo acabaram por ser incorporados na qualidade. A questão da qualidade está muito presente na mente de quem viaja até porque muitas destas pessoas que viajam também estão de uma forma ou de outra associados a outras empresas e outras áreas que fazem

o mesmo tipo de auditorias e que verificam o mesmo tipo de padrões e lá está, volto aqui a trás a trazer o ponto das cadeias internacionais, onde qualquer marca que esteja associada a uma representação de luxo que tem auditorias é muito claro para os clientes saber que determinadas coisas são de determinada maneira e os mesmos dizem, mesmo esta sendo uma cadeia mais pequena que nos outros hotéis fazem as coisas de determinada maneira e que neste é de forma diferente por exemplo, isso é recorrente, daí haver essa noção de que realmente os hóspedes sabem, quanto mais viajados são melhor sabem inclusive chegam a compreender as diferenças daquilo que são os *standards* na Europa, na América, na Ásia ou em África.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Sim. Como referi no ponto anterior há muito esta consciência porque houve uma série de medidas que foram implementadas transversalmente em todas as unidades hoteleiras que eram de conhecimento público, e como eram de conhecimento e transversais havia uma clara noção disto, obviamente forçada pelo Covid-19 mas que gerou um *awerness* muito maior deste ponto.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

É difícil, eu acho que todos eles têm determinados padrões. Obviamente que se calhar no *housekeeping* os hóspedes passando mais tempo dentro do quarto conseguem ter uma noção maior, também por estar muito ligado à questão da higiene tem uma disponibilidade maior para os observar. Mas acho que tanto o *Food&Beverage* como a parte da receção obviamente há essa noção do cliente. E se calhar em menor espetro, mas mesmo na parte das reservas, também já experienciei isso noutros lugares que já trabalhei, onde os clientes claramente conhecem até os procedimentos ao nível das reservas seja a nível de atendimento telefónico seja a nível de e-mail. Mas eu creio que o *housekeeping* se calhar poderá estar de alguma forma mais presente na mente dos hóspedes, mas todos estes elementos de *Food&Beverage*, alojamento e *housekeeping* são efetivamente os mais relevantes porque também são os que estão muito mais de frente ao cliente e é regular encontrarmos os clientes a questionarem até os processos de garantia com cartão de crédito no check-in ou uma série destas questões é muito facilmente pelos hóspedes.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

É curioso, eu acho que maioritariamente continuam a ser válidas e relevantes e quando alguém tem o trabalho de preencher é muito relevante para nós que isso aconteça porque daí vamos reter informação para podermos melhorar, portanto isso faz com que seja altamente relevante. Efetivamente e já se fala bastante na questão da ditadura dos clientes, porque depois também temos situações extremas e temos pessoas que tentam utilizar isso para tirar proveito de alguma forma ou outra e é muito desmoralizador, mas eu acho que apesar de tudo globalmente é bastante proveitoso até porque pensando na situação de nós não conseguirmos estar na experiência do cliente a todo o momento, seja no *Food&Beverage*, seja nos quartos, os clientes acabam por ter interações e comentar sobre determinadas coisas nos quartos, a máquina do café, o ar condicionado, o determinado ruído que só se ouve no silêncio da noite que muitas vezes só chega ao nosso conhecimento que muitas vezes só chega até nós quando há o *review* e depois nós vamos atuar efetivamente sobre aquilo que aconteceu e portanto maioritariamente continuo a achar que é válido.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

A questão do serviço e das interações humanas eu continuo a achar que é a chave e é extremamente valorizado. Mas obviamente que a condição do produto é fundamental. Diria que a precisão das informações que nós disponibilizamos, seja a nível de horários, seja sobre aquilo que é oferta, as pessoas verificam muito esses pontos online e é uma obrigação nossa que estejam atualizados, portanto eu acho que seria um pouco nessa ordem, mas toda a componente de serviço faz muita diferença. Eu acho que quando as pessoas sentem que quem trabalha está disponível, que se interessa e que o faz profissionalmente, acho que aí é onde ainda assim a grande maioria dos hotéis continua a marcar pontos e pode isso ser um fator de diferenciação. É possível todos conseguirmos fazer de hotéis bonitos estarem mantidos, com padrões de qualidade muito grandes naquilo que são equipamentos e infraestruturas, mas a atitude e o comportamento das pessoas, a disponibilidade e o profissionalismo fazem a diferença.

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

É assim nos hotéis de 5 estrelas a verdade é que os hóspedes estão na expectativa que esteja tudo na perfeição, e isso faz com que o leque de *standards* e padrões sejam mais elevados, ainda assim acho que nos de 4 estrelas também há a questão da expectativa do cliente, mas que pode não estar tão alta como num cliente de 5 estrelas que normalmente tem as expectativas altamente exacerbadas e à mínima coisa vai apontar algum defeito. Eu acho que a exigência nos de 5 estrelas acaba por ser não só a quantidade, mas o grau de cumprimento do que está definido como o que deve ser e também a capacidade de resposta quando não há esse cumprimento. Quando não estamos à altura daquilo que devíamos de estar a fazer somos lidos também na rapidez e na forma como corrigimos e eu acho que isso é bastante mais exigente claramente num produto de 5 estrelas, isto na maioria delas, não é assim em todos infelizmente, mas sim. Por outro lado, o investimento também é geralmente um fator diferencial.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Obviamente que o Covid trouxe uma limitação de investimento que tem repercussões a nível da condição e da infraestrutura das unidades e acho que isso é transversal. Mas o ponto mais fulcral claramente, tem a ver com os recursos humanos, com a escassez. Essa escassez leva a que não se consiga ter um nível de preparação ideal de toda a equipa para se responder às exigências e no meu ponto de vista isso continua a ser a chave de resolução de uma série de questões e a qualidade obviamente que é uma delas, basta pensarmos é diferente termos uma pessoa que está há vários anos a exercer funções, que conhece a infraestrutura, que conhece os procedimentos, que já formou muita gente, que conhece os hóspedes habituais e que já sabe quais são as suas preferências, do que ter uma equipa que muda a cada semana e que está constantemente em formação e que não está tão habilitada a fazer o contacto direto com o cliente, que não tem conhecimento profundo daquilo que é esperado que aconteça e obviamente aí as consequências na qualidade vão se refletir, é impossível que não se reflitam. Os recursos humanos vai continuar a ser um obstáculo porque precisa de uma mudança muito profunda e todas as mudanças profundas nas sociedades são difíceis e na portuguesa ainda mais difícil fica.

Entrevistado nº 9

Data: 28/06/2023

Hora de início: 19h00

Hora de fim: 19h38

1.1 Idade: 53 anos

1.2 Habilitações literárias: Gestão e Administração Hoteleira

1.3 Departamento/Serviço: Direção Navio Hotel

1.4 Cargo/Posto: Diretor Geral

1.5 Função: Gestão Hoteleira

Guião

Pergunta 1.6: Na sua opinião, qual é a relevância da gestão da qualidade na hotelaria atualmente?

Há tanto para dizer sobre isto. A relevância da gestão é enorme, a gestão tem que estar em tudo. Especialmente na fase que a hotelaria atravessa hoje em dia, qualquer erro de gestão afeta a qualidade e eu ligo isto na gestão departamental da unidade, nomeadamente na gestão de recursos humanos e começo logo por aí que é neste momento a que está com maior debilidade e mais difícil de gerir porque é algo que não depende unicamente de nós, não depende dos nossos conhecimentos, não depende das nossas capacidades, depende de conseguirmos passar os recursos humanos necessários à operação combatendo a procura que existe e as dificuldades e exigências que existem a nível salarial. Aqui entra a pandemia, o pré-pandemia e o pós-pandemia mudou este panorama radicalmente. Não quero com isto dizer, porque não concordo de forma nenhuma com certas gestões que fazem os recursos humanos e com as faixas salariais oferecidas que por vezes eu vejo procura de colaboradores online e penso mesmo que é ridículo como é que alguém espera conseguir manter os quadros numa unidade hoteleira e quando digo manter os quadros é manter a qualidade. Se as empresas não estão dispostas a pagar não podem estar a contar de arranjar mão de obra especializada e profissionais com experiência e conhecimento, isso não vai acontecer e vai afetar a qualidade. Os recursos humanos neste momento e a nível da qualidade na hotelaria são dos pontos mais importantes a ter em conta. Depois, há muitos outros que ligam a este, nomeadamente a gestão financeira que está na base de tudo, a comercial, o *F&B*, o

alojamento que é muita vez facilitado e não pode porque é daqueles aspetos que interferem na qualidade. Na gestão de uma unidade hoteleira, qualquer erro de compra vai afetar o produto que vamos oferecer ao cliente. Depois à parte disto, um fator muito determinante é a diversidade de oferta. Cada vez estão a abrir mais hotéis. No decorrer da pandemia as pessoas habituaram-se a fazer tudo online e hoje em dia toda a aposta é online, diria que se calhar acima de 90% é online. Toda a oferta que aparece é preciso ser analisada e analisada porque a exigência do cliente é cada vez maior. A oferta está em crescimento exponencial e por vezes pela falta de mão de obra que temos não conseguimos analisar em tempo útil toda a informação necessária. Cada vez mais eu continuo a ser um apoiante de que gestores hoteleiros deviam ser certificados. Infelizmente desde 2008 até agora temos muitos gestores hoteleiros, muitos diretores de hotel que tudo bem por mérito próprio cresceram nas unidades, foram promovidos, chegaram a diretor de hotel, mas não têm a base do conhecimento que lhe permita manter a qualidade ou aumentar e desenvolver a qualidade do serviço que é prestado e portanto aí também é um ponto importante que me leva ao fator formação. Formação a nível geral que deve estar na base de qualquer unidade hoteleira. Neste momento vivemos numa fase em que importa contratar, é importante completar os quadros, mas sabe trabalhar? Que ferramentas vamos proporcionar e que formações vamos proporcionar para desenvolver o colaborador para que nos possa trazer mais qualidade de serviço? Não há. A falta de mão de obra trouxe muito trabalhador estrangeiro, não falam português, não têm conhecimento. Sabem levar um prato à mesa, mas aquele detalhe do empregado de mesa ou de uma receção, não sabem. Neste momento eu considero que a gestão da qualidade na hotelaria está em baixo e é de tão grande importância.

Pergunta 1.7: No decorrer dos últimos anos, qual foi a evolução que notou relativamente à exigência por parte dos hóspedes dentro desta temática?

A exigência neste momento é quase que irreal. Neste momento está em parâmetros muito elevados. Nós tínhamos muita gente a viajar, tínhamos muita gente a ir de férias para unidades hoteleiras em Portugal, ou mesmo fora, e tinham aquela ideia do que costumavam fazer e divertiam-se e a exigência e a expectativa que traziam era atingida e até ultrapassada. Agora não. Mais uma vez, no decorrer da pandemia toda a gente teve muito tempo para ver tudo e mais alguma coisa online. O conhecimento da oferta desenvolveu, cresceu, e desta forma a exigência do cliente. Porque vê que a unidade A, B ou C oferece, ou porque o amigo teve na outra unidade, ou porque viu online, e, portanto, esperam que ao fazer reserva e ir para uma unidade esperam ter o mesmo ou mais. O

nível de exigência é cada vez maior. Eu vejo aqui no navio, trabalho só com o mercado inglês, ocasionalmente tenho aqui passageiros da Austrália ou dos Estados Unidos, mas muito raramente. O passageiro que vinha em 2021 adorava tudo, era incrível, era super fácil agradar-lhes, estávamos nesse momento a sair da fase pandémica, estávamos no início do fim da pandemia. Neste momento, tudo aquilo que fazíamos bem não chega para metade, a exigência agora é muito superior, a nossa dedicação e atenção ao detalhe é de extrema importância porque qualquer mínima falha e qualquer ponto em que possam pegar eles vão pegar porque já estão mentalizados, já vêm de mente preparada para “vamos fazer isto”. Depois, há um ponto muito importante que está a começar a aparecer mais em Portugal que não existia, isto é muito americano, eu trabalhei com isto 30 anos. Porque é que as pessoas aumentam o nível de exigência, especialmente quando falamos de turistas ingleses, alemães e americanos, já trazem o patamar de exigência tão alto porque sabem que no final vão reclamar e sabem que vão automaticamente receber uma compensação. Porque caso contrário, com as plataformas que há hoje online e os comentários negativos, as avaliações negativas são extremamente prejudiciais a uma unidade hoteleira. Na gestão da qualidade e devido há exigência do cliente, cada vez é mais importante as unidades hoteleiras terem capacidade para fazerem a sua própria análise *SWOT*, perceberem de forma assertiva, de forma honesta, de forma direta, qual é o ponto forte que podem oferecer, quais são os pontos fracos em que têm que trabalhar e, especialmente, quais as oportunidades que estão a aproveitar e quais é que estão a perder que poderiam estar a aproveitar. Portanto e aqui joga muito a gestão da qualidade a nível de hotelaria e o crescimento de exigência do cliente atual.

Pergunta 1.8: Ao abordarmos este tema, sente que a pandemia do Covid-19 influenciou a ideia inicial que os clientes tinham da definição de “qualidade hoteleira”?

Sem dúvida nenhuma que influenciou. Primeiro que tudo houve um decréscimo muito grande na hotelaria corporativa. Portanto nós tínhamos muita gente a viajar em trabalho que hoje está em teletrabalho porque nos pós pandemia ficaram em teletrabalho. Portanto aí foi a primeira queda. Depois aqueles hábitos que tínhamos no passado reduziram muito, talvez as camadas mais jovens não tenham reduzido muito o sair à noite, o ir ao restaurante, o ir para um hotel e tirar proveito de tudo o que o hotel oferece, hoje em dia isso está cada vez mais reduzido. Volta ao que eu falei no início, no decorrer da pandemia as pessoas tiveram tempo para estudar tudo, tiveram tempo para perceber tudo o que os rodeia. E depois o risco que corremos, de que tudo pode acabar num dia e havia muita gente que não tinha percebido isso, porque é algo em que nos não pensamos porque na

mente humana essas coisas só acontecem aos outros e de repente a pandemia trouxe-nos uma nova realidade, uma nova verdade que nos leva a querer viver tudo. A querer tudo de uma vez porque pode acabar amanhã, pode acabar para a semana e esse foi um dos fatores que fez disparar drasticamente o nível de exigência dos clientes de hotelaria.

Pergunta 1.9: Quais são, no seu entender, os departamentos hoteleiros que maior atenção exigem a nível de qualidade por parte dos seus gestores?

Alojamento e *F&B*, sem margem para dúvida. A nível de alojamento porque é no quarto que a pessoa vai ficar, basicamente aquele quarto passa a ser a casa “*home away from home*” como se costuma dizer, em que todo o detalhe importa. Em que o conforto importa, em que a decoração importa, a cor do importa, tudo. Todo o detalhe importa. E a limpeza especialmente. Há uma frase que eu gosto muito e as minhas equipas quando começam a trabalhar comigo notam a exigência, mas um mês depois de trabalhar comigo já compreendem a exigência. Eu faço embarque de 7 em 7 dias, aqui o meu cliente chega ao domingo e vai embora no domingo seguinte. Portanto é um cliente que tem tempo para analisar tudo e analisa tudo, tem muitos tempos mortos aqui no navio. Eu costumo dizer que a limpeza da cabine e a limpeza das casas de banho é tão sagrada que eu quando chego à casa de banho se eu tiver vontade de almoçar ali eu quero sentar-me no chão e almoçar na casa de banho e as pessoas ficam chocadas quando eu digo isto, uso essa frase muitas vezes. Eu quando entro num hotel, chego ao quarto, largo a mala e a primeira coisa que eu vou ver é a limpeza da casa de banho porque a limpeza da casa de banho vai-me dar a ideia geral logo dos níveis de limpeza no hotel. O alojamento tem que ter um controlo muito apertado. Depois é um departamento que tem um custo financeiro muito elevado também onde as perdas podem ser muito grandes. Posso-lhe dar um exemplo, um colega meu há pouco tempo comentou comigo que perdia muito dinheiro em amenities nos quartos e eu fiz-lhe uma simples pergunta “tens em todos os quartos dispensador de shampo e condicionador” e ele “tenho, mas é aí que eu perco. Aqui há tempos tive um cliente que se esqueceu de um pacote de compal e quando fomos a ver estava cheio de shampo”, porque isso acontece, porque ele tinha dispensadores grandes. São pormenores pequenos que quando chega ao final do ano fazem uma moça muito grande. O serviço de alojamento como sabe inclui também o serviço de receção. Esta é a primeira imagem na chegada do hotel. Sem dúvida que a gestão da qualidade no alojamento é a mais importante porque é o ponto principal da pessoa ir para o hotel é o alojamento. Depois vem o *F&B* para as unidades que têm restaurante, infelizmente muitas não têm. O *F&B* é um investimento enorme de uma unidade hoteleira, mas qual a percentagem de hóspedes num

hotel que tira vantagem das facilidades de F&B num hotel? Podem ir ao bar e tomam um copo, mas depois vão jantar fora e depois acabam de jantar e vão beber um copo e só depois é que voltam ao hotel. Entretanto há toda uma facilidade, há toda uma equipa de trabalho, há toda uma operação ali que não está a ser utilizada. Portanto quando for maximizada, se for promovida, se for bem orientada e bem gerida só traz mais valias ao hotel a todos os níveis. Eu diria sem margem para duvida que o mais importante seria mesmo o alojamento e o *F&B*.

Pergunta 1.10: São cada vez mais as plataformas de avaliação online disponíveis para os hóspedes após o usufruto das suas estadias. No seu entender, considera que todas as opiniões são válidas e analisadas para melhoria do serviço hoteleiro?

Não todas, muitas são. Eu digo não todas porque algumas não merecem avaliação. Exatamente o ponto em que eu estava a chegar, eu acompanho muito em especial a *Booking*. Por vezes se tenho ideia de ir a algum lado vejo primeiro os comentários da *Booking*. Tenho um hábito, eu e um grupo de amigos diretos de hotel, nós verificamos os comentários de cada um porque cada pessoa tem uma interpretação do que lê. Há sempre formas diferentes. Poderá haver situações em que eu estou a ler um comentário que foi dirigido a unidade de um colega meu e vou tirar uma interpretação. Vou pegar no telefone e vou lhe dizer que vi este comentário e que a minha interpretação era isto e vou tentar ajudá-lo a ter um outro ponto de vista. Alguns dos comentários que aparecem nas plataformas não merecem comentário, não merecem análise porque vão de encontro aquilo que eu disse há bocadinho. Hoje em dia muita gente comenta para ter uma compensação, seja um desconto numa próxima estadia, deseja um desconto no momento em que está, ter a conta do restaurante ou do bar anulada e quando não têm essa compensação vão para as plataformas e dão avaliações extremamente baixas. Eu detesto isso porque as pessoas não imaginam o quanto prejudicam as unidades hoteleiras, é muito grave. E a Cristiana com certeza terá conhecimento já como é que os motores de busca funcionam nessas plataformas. Quando melhor a avaliação, mais acima na página vai aparecer. Se tem uma avaliação muito alta é logo o primeiro a aparecer na busca, se tiver uma nota baixa vai aparecer na terceira ou quarta página. Quem é que quando está à procura de um hotel vai à quarta página? Vêm uma página, vêm a outra e está bom. Hoje em dia diria que há plataformas demais, mas pior do que plataformas demais, não há uma filtragem necessária aos comentários que vão parar às plataformas, deveria de haver métodos de poder filtrar e confirmar que o que na realidade está a ser publicado corresponde à verdade. Eu posso-lhe dizer que na semana passada tive aqui uma

passageira que reclamava de tudo, tudo, não importava, até reclamou com a direção para onde o navio estava atracado. Porque é que estava atracado virado para Espanha e não virado para Portugal. E o meu pensamento foi, “mas qual é a diferença”. Foi uma pessoa que descaradamente queria uma compensação e eu instruí toda a minha equipa que não ia haver uma compensação porque não importa o que é que eu vá fazer ou oferecer que vai manter sempre os comentários negativos. Há situações que não vale a pena combater. O número de plataformas e a forma como funcionam infelizmente traz-nos esse dilema hoje em dia.

Pergunta 1.11: No seu entender quais são os fatores mais valorizados pelos hóspedes dentro desta temática?

Primeiro de tudo, o atendimento que recebem. A simpatia, o carinho que recebem quando chegam, a atenção que lhes é dedicada. O atendimento tem que ser imaculado. O conforto, e quando falo em conforto refiro-me também a todos os gadgets que hoje já há na hotelaria como as possibilidades do check-in online, a chave do quarto no telemóvel, o ligar o telemóvel por *Bluetooth* ou *WiFi* com o controlador de temperatura do quarto e essas coisas hoje em dia estão na moda e sabe que especialmente quando falamos aqui em Portugal nós somos um povo de modas, e quando passa de moda procuramos qualquer coisa nova. A limpeza das instalações. O *F&B* e a decoração.

Pergunta 1.12: Quais são no seu entender, as principais diferenças na gestão da qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas?

As diferenças são muitas e enormes. O hotel de quatro estrelas oferece qualidade, oferece conforto, oferece certos parâmetros a que muitos já estão habituados. O hotel de cinco estrelas oferece luxo. É aquele passo acima, é aquele degrau acima que o 4 estrelas não atingiu. Portanto as diferenças são muitas, a atenção ao detalhe, a dedicação. Aqui o detalhe no 5 estrelas é algo que não pode falhar, tudo o que envolve tem que ser designado por luxo. Seja a decoração, seja o conforto, seja a limpeza, seja o atendimento, seja a apresentação de um prato. Portanto essas são para mim as grandes diferenças dos 4 e dos 5 estrelas.

Pergunta 1.13: Na sua opinião, quais são atualmente os principais obstáculos que se encontram na gestão da qualidade hoteleira?

Sem margem para dúvida a enorme falta de recursos humanos. É a grande marca negativa neste momento na hotelaria. Por outro lado, o contínuo e crescente aumento de preços a todos os níveis. Porque basicamente não podemos aumentar os nossos preços de acordo com o que está a aumentar a nível de fornecedor, é muito difícil. E depois a oferta, porque depois temos aquelas unidades que não fazem de tudo e por isso temos tantas unidades a abrir e tantas a fechar. Para combater a concorrência há unidades que oferecem este mundo e o outro e em cadeia vão obrigar outros a tomar medidas quase que semelhantes. Eu tenho por hábito se alguém ao meu lado baixa um preço eu subo. Porque se eu estou a vender qualidade eu não tenho de ter problemas em subir o preço. Eu não posso querer vender uns *Rolls Royce* pelo preço de um *BMW*. Se eu estou a vender um *Rolls Royce* eu tenho que o vender pelo preço do *Rolls Royce*. E hoje em dia este é um grande desafio na hotelaria, a concorrência é tão desleal que não só atingem parâmetros negativos a nível financeiro porque é impossível sobreviver assim, como arrastam outros para isso. Porque no desespero de ter reservas ou de aumentar reservas ter clientes acabam por cometer o mesmo erro. Portanto esse é o outro obstáculo muito grande com que nos estamos a deparar neste momento. Concorrência desleal, falta de recursos humanos e o contínuo aumento de preços.

APÊNDICE B: INQUÉRITOS

B.1 - INQUÉRITO A UTILIZADORES

O presente inquérito é realizado no âmbito da dissertação de mestrado para obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira pela Universidade Lusíada de Lisboa. Tem como tema a Gestão da Qualidade em Hotelaria de 4 e 5 estrelas.

Este inquérito tem como objetivos a caracterização dos turistas de hotelaria de 4 e 5 estrelas, bem como a compreensão das suas preferências e escolhas neste âmbito.

De seguida apresentam-se questões relativas ao tema em estudo que devem ser respondidas tendo em conta escala de Likert, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”. Selecione uma, e só uma, opção, com exceção das questões que lhe permitam mais do que uma escolha. irá deparar-se com opção de escala como resposta em que, de 1 a 7, deve escolher o nível que entender.

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

Questão Inicial: Quando viajo tenho sempre preferência por Hotéis de:

- 4 estrelas
- 5 estrelas

1. Género:

- 1.1. Feminino
- 1.2. Masculino

2. Faixa etária:

- 2.1. Menos de 20 anos
- 2.2. 21-30 anos
- 2.3. 31-40 anos
- 2.4. 41-50 anos
- 2.5. 51-60 anos
- 2.6. Mais de 60 anos

3. Nacionalidade:

3.1. _____

4. Habilitações Literárias:

- 4.1. Básico
- 4.2. Secundário
- 4.3. Superior
- 4.4. Outra

5. Estado Civil:

- 5.1. Solteiro (a)
- 5.2. Casado (a)
- 5.3. União de facto
- 5.4. Divorciado (a)
- 5.5. Viúvo (a)

6. Ao escolher um Hotel para viajar dou muita importância à classificação do mesmo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Considero que o mais importante num Hotel é o atendimento na receção.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Considero que o mais importante num Hotel é o serviço de manutenção.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Considero que o mais importante num Hotel é o sistema de WiFi e inovações tecnológicas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Considero que o mais importante num Hotel é o serviço de restaurante.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Considero que o mais importante num Hotel é o serviço de bagageiro.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Considero que o mais importante num Hotel é o serviço de pequeno-almoço.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Considero que o mais importante num Hotel é o conforto do quarto (cama, ar-condicionado, amenities, máquina de café, entre outros).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Considero que o mais importante num Hotel é a limpeza.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Considero que o mais importante num Hotel são as áreas comuns (hall de entrada, piscina, ginásio, entre outros).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Considero que o mais importante num Hotel é a garagem.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Considero que o Covid-19 mudou a forma como os hotéis gerem a qualidade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Considero que após o Covid-19, os hotéis se tornaram mais cuidadosos com a limpeza.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Considero que após o Covid-19, os hotéis se tornaram mais cuidadosos com a o atendimento.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Considero que após o Covid-19, os hotéis se tornaram mais cuidadosos com a manutenção de áreas comuns.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Considero muito importante dar o meu feedback ao hotel após as minhas estadias.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Normalmente dou o meu feedback após as minhas estadias diretamente aos funcionários ainda no hotel.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Normalmente dou o meu feedback após as minhas estadias através das plataformas de avaliação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Normalmente não dou o meu feedback após as minhas estadias.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Considero que os hotéis de 5 estrelas têm melhor atendimento do que hotéis de 4 estrelas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Considero que os hotéis de 5 estrelas têm melhores serviços do que hotéis de 4 estrelas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. Considero que os hotéis de 5 estrelas têm melhor conforto do que hotéis de 4 estrelas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. Considero que atualmente não há muitas diferenças no que diz respeito à forma de gerir a qualidade entre hotéis de 4 estrelas e hotéis de 5 estrelas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. Considero muito importante as políticas de sustentabilidade e proteção ambiental adotadas pelo Hotel.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. Na minha opinião, considero que nos últimos anos se sentiu uma evolução positiva relativamente à qualidade nos hotéis.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---