

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE ALOJAMENTO NA CIDADE DO HUAMBO

José Aúfíco João

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientação: Professora Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho

Outubro, 2015



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Nota Biográfica

José Aufico João, de 64 anos de idade, casado, natural de Cachiungo, Província do Huambo, de nacionalidade Angolana, filho de João Capenda e de Maria José, nascido aos 13 de Abril de 1950.

Concluiu o ensino primário e fez admissão aos liceus na aldeia de Cachilengue, Missão Evangélica do Dôndi entre 1958 à 1966, respetivamente. Terminou a tropa colonial obrigatória em 1974 e no mesmo ano acabou o curso geral dos liceus, antigo 5º ano.

Foi admitido ao serviço do Banco Nacional de Angola no dia 15 de Setembro de 1975.

Entre 1982 e 1986 exerceu as funções de gerente do Banco Nacional de Angola nos Municípios de Ukuma e Caála. Em 1991 foi transferido para Agência do Huambo, exercendo as funções de Chefe de Secção de Crédito e Circulação Monetária.

Em Fevereiro de 1998 foi nomeado gerente de CAP-Caixa de Crédito Agropecuária e Pesca no Município da Caála. Em 2002 exerceu as funções de gerente do BAI – Banco Angolano de Investimentos no Huambo até 2004.

De 2005 até a presente data é Gestor de Cliente 1 na agência do BAI no Huambo. Em 2007 frequentou e concluiu com êxito o 4º ano do curso médio bancário.

Em 1988 ingressou na faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos na especialidade de Gestão Empresarial, tendo concluído a licenciatura em 2010.

Atualmente encontra-se na fase de conclusão do Mestrado em Gestão na Universidade Portucalense, na cidade do Porto em Portugal.

Agradecimentos

O meu agradecimento em primeira instância é a Deus Todo-poderoso pelo Dom da Vida que me tem proporcionado me manter vivo até à presente data.

Aos meus pais, que desde cedo mostraram-me a luz da Ciência mandando-me para escola.

À CESPUP e à Universidade Portucalense Infante D. Henrique em geral, pela disponibilidade de recursos humanos e terem tornado possível materializar tão grande sonho.

À Professora Doutora Cláudia Carvalho, que com carinho e paciência, acompanhou-me e dirigiu-me ao porto-seguro.

Aos estimados colegas do curso, companheiros de longos anos, pela interação de conhecimentos.

Às direções das unidades hoteleiras do Huambo, pela pronta aceitação do trabalho de pesquisa e pelo apoio incessante que me prestaram.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta obra seja uma realidade.

O meu muito obrigado.

José Aufico João

Dedicatória

Com todos os sentimentos mais altos e positivos da mente e da alma, dedico esta obra a:

Deus, Supremo Criador da Humanidade e de tudo que existe, por encher os meus dias de tanta felicidade.

Meus pais, João Capenda e Maria José (em memória) que me deram a educação e fizeram tudo para que eu me tornasse homem.

Meus filhos, Zita, Jojó, Sany e Didinha.

Minha companheira, Maria Chica José João, que sempre me deu força e coragem para enfrentar sem medo as barreiras da vida.

Amigos e colegas de trabalho e a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para que este trabalho se tornasse possível.

O meu muito obrigado,

José Aufico João

RESUMO

Neste trabalho de investigação apresenta-se um estudo sobre a Qualidade dos serviços de alojamento que se oferecem na cidade do Huambo, em Angola. Para tal, foi selecionado um conjunto de unidades formadas por cinco hotéis: Nova Estrela, Nino, Roma Ritz, Deolinda Rodrigues e Tchimina. Em cada uma das instalações hoteleiras foram envolvidos clientes e colaboradores, junto dos quais se implementou um questionário com o objetivo de conhecer o nível de satisfação das suas expectativas relativamente ao serviço recebido. Também se realizaram entrevistas aos diretores dos hotéis, com base num guião previamente elaborado.

Como resultados mais importantes da investigação pode-se concluir que os colaboradores que trabalham no setor têm pouca experiência no ponto de vista a nível profissional e que a qualidade do serviço de alojamento requer de uma melhoria significativa nomeadamente ao nível da formação dos colaboradores, das estruturas físicas e da relação qualidade-preço.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, serviço de alojamento, cliente, avaliação da Qualidade.

ABSTRACT

This dissertation presents a study about of the lodging services quality in the city of Huambo, in Angola. For such, a group of five hotels was selected: Nova Estrela, Nino, Roma Ritz, Deolinda Rodrigues and Tchimina. In each one of the hotel facilities, customers and collaborators were involved, and a questionnaire was implemented with the objective of knowing their level of satisfaction of their expectation relatively to the received service. We also conducted interviews with the directors of the hotels.

As most important results of the investigation, we could conclude that the quality of the lodging service needs significant improvement, namely in relation to the training of employees, physical conditions and quality-price relation.

Key-words: Quality Management, lodging service, customer, Quality assessment.

INDICE

Capítulo 1 – Introdução	1
--------------------------------------	---

PARTE I - Revisão da Literatura

Capítulo 2 – Antecedentes, estado atual e evolução na qualidade dos serviços ..	6
2.1 – Introdução.....	6
2.2 – Conceito de Qualidade, importância e sua evolução.....	6
2.3 – A Gestão da Qualidade Total (TQM) nas organizações de Serviços.....	13
2.4 – Síntese do Capítulo.....	20
Capítulo 3 – Avaliação da Satisfação dos Clientes	21
3.1– Introdução.....	21
3.2 – Importância da satisfação do cliente.....	21
3.3 – Modelos para Avaliação da Qualidade dos Serviços.....	24
3.4 – Modelo dos <i>Gaps</i>	26
3.5 – Modelo da Qualidade percebida.....	27
3.6 – Modelo dos 4 Q’s da Oferta da Qualidade dos Serviços.....	29
3.7 – Modelo de Triângulo de Serviço.....	30
3.8 – Síntese do capítulo.....	33
Capítulo 4 – Avaliação e gestão da Qualidade na prestação dos serviços Hoteleiros	34
4.1 – Introdução.....	34
4.2 – A Hotelaria e Hospitalidade.....	34
4.3 – Qualidade dos serviços Hoteleiros.....	35
4.4 – Dimensões da Qualidade nos serviços Hoteleiros.....	36
4.5 – A percepção da Qualidade do serviço do hóspede de negócios.....	38
4.6 – A gestão do resultado e do processo de Qualidade como fator crítico da Qualidade do serviço Hoteleiro.....	40
4.7 – Síntese do capítulo.....	41

PARTE II - Estudo Empírico

Capítulo 5 – Opções Metodológicas	43
5.1– Introdução.....	43
5.2 – Processo de Investigação.....	43
5.3 – Questões de Investigação geral.....	44
5.4 – Metodologia de Investigação.....	44
5.5 – Recolha de Informação.....	45
5.6 – Construção do guião para a realização das entrevistas.....	46
4.7 – Síntese do capítulo.....	46
Capítulo 6 – Apresentação dos Hotéis selecionados	47
6.1 – Introdução.....	47
6.2 – O Setor Hoteleiro em Angola.....	47
6.3 – Breve caracterização dos Hotéis da Amostra.....	48
6.4 – Síntese do capítulo.....	49
Capítulo 7 – Análise e discussão dos resultados	50
7.1 – Introdução.....	50
7.2 – Análise dos Resultados das Entrevistas aos responsáveis dos Hotéis do Huambo.....	50
7.3 – Análise dos resultados dos inquéritos aos clientes.....	51
7.4 – Análise dos resultados dos inquéritos aos colaboradores.....	55
7.5 – Síntese e Conclusões.....	57
Capítulo 8 – Conclusões, Ilações para Gestão, Limitações e pistas para as Investigações futuras	59
Referências Bibliográficas	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Contribuições importantes dos principais especialistas sobre a Qualidade.....	9
Tabela 2 – Peculiaridades dos serviços.....	17
Tabela 3 – Níveis de satisfação.....	24
Tabela 4 – Caracterização dos hotéis da amostra.....	49
Tabela 5 – Hotel Deolinda Rodrigues.....	51
Tabela 6 – Hotel Nino.....	52
Tabela 7 – Hotel Nova Estrela.....	53
Tabela 8 – Hotel Roma Ritz.....	53
Tabela 9 – Hotel Tchimina.....	54
Tabela 10 – Resultados da investigação com os Clientes.....	54
Tabela 11 – Resumo da investigação com os Colaboradores.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução resumida da Qualidade.....	11
Figura 2 – Modelo da Qualidade de Serviço "5 Gaps".....	27
Figura 3 – Modelo da Qualidade Percebida do Serviço de Grönroos.....	28
Figura 4 – Modelo dos 4 Q's da Oferta da Qualidade do Serviço de "Gummesson".....	29
Figura 5 – Triângulo do Serviço.....	31
Figura 6 – Processo de investigação.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados dos inquéritos aos clientes.....	55
Gráfico 2 – Resultados dos inquéritos aos colaboradores.....	57

ANEXOS	66
Anexo 1 – Guião das entrevistas aos responsáveis dos hotéis na cidade do Huambo	67
Anexo 2 – Guião do Questionário aos Clientes.....	69
Anexo 3 – Questionário aos Colaboradores.....	70
Anexo 4 – Fotografias das Unidades Hoteleiras Estudadas.....	71
Hotel Deolinda Rodrigues.....	71
Hotel Nino.....	71
Hotel Nova Estrela.....	72
Hotel Roma Ritz.....	72
Hotel Tchimina.....	73

Capítulo 1 – Introdução

Angola possui grandes riquezas paisagísticas e atrativos naturais para o desenvolvimento da indústria turística. No entanto, esta ainda é incipiente e requer grandes esforços para alcançar níveis de comparação com outras regiões do continente africano. Um dos aspetos que se deve ter em conta consiste em trabalhar com maior ênfase na Qualidade dos serviços de alojamento, para obter a adequada satisfação do cliente pelos serviços recebidos.

Particularmente, o País apresenta uma infra-estrutura hoteleira que a uma década de ter alcançado a paz se recupera e dirige seus maiores esforços para obter um nível de serviço que satisfaça as expectativas do cliente e permita a sua afluência, não só para participar no amplo programa do investidor que se leva a cabo na província e na cidade do Huambo, mas também para desfrutar das suas riquezas naturais e paisagísticas.

Neste contexto, é importante para este setor gerir a Qualidade para que esta se estabeleça como uma ferramenta de forma a atingir a excelência do serviço, bem como a satisfação plena do cliente. A gestão deverá ser assegurada pelas direções e chefias com o apoio da administração, sendo necessário o envolvimento de toda a organização, pois a contribuição de cada elemento é importante para o resultado final (MARQUES, 2003). Uma das maiores dificuldades é compreender a essência da Qualidade.

Se pudesse reunir numa só palavra os principais desafios que uma empresa moderna enfrenta nas condições atuais, talvez a de maior consenso fosse a mudança. É verdade que quase todos gestores de hoje têm consciência de que a capacidade de se adaptar às mudanças é vital para a sobrevivência das suas organizações.

Atualmente, as empresas não podem sobreviver simplesmente fazendo um bom trabalho ou repetindo aquilo que propiciou o êxito no passado, mas antes estão obrigadas a aspirar a excelência empresarial sem a qual não podem manter ou crescer nos seus mercados nacionais ou internacionais, enfrentando com eficiência a ascensão da concorrência. A Qualidade do produto e do serviço, em particular este último, é na contemporaneidade empresarial, uma das estratégias mais efetivas para garantir a diferenciação, a satisfação do cliente e sua fidelização.

São os clientes, e só os clientes, que decidem o sucesso de uma empresa. Somente a sua vontade de pagar por um produto ou um serviço converte os recursos económicos em riquezas e os produtos ou serviços em mercadorias. O cliente é a base duma empresa porquanto é ele quem a mantém viva. O que pensa o cliente é decisivo porque é ele quem determina a natureza e o destino duma organização, a sua prosperidade ou o seu fracasso. A excelência empresarial não pode ser alcançada sem uma cultura e uma filosofia de qualidade apoiada no respeito ao cliente. Noutras palavras: o cliente define a Qualidade. Não existe outra via de aumentar a eficácia das empresas se não elaborarem produtos ou serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes. Isto só será possível na medida em que as organizações empresariais avaliem a satisfação dos seus clientes de maneira sistemática e implementem as estratégias adequadas.

É vital para a cada empresa conhecer o que está a fazer bem e corrigir o que está a fazer menos bem ou seja, aquilo que está a causar insatisfação nos clientes. O setor dos negócios na República de Angola, como consequência lógica da etapa do desenvolvimento que está vivendo, carece de uma cultura de Qualidade, em particular nos serviços. Dentro do tradicionalmente chamado setor terciário, os serviços de alojamento Angolano estão numa fase de crescimento acelerado, condição para o desenvolvimento económico e social. Parece que a consciência de ter que competir já está suficientemente enraizada na mentalidade empresarial dos hotéis do País, mas a implementação de um sistema moderno de gestão é ainda incipiente. Não existe ainda clareza em relação à importância da Qualidade dos serviços e dos mecanismos de avaliação.

Neste contexto, considera-se importante selecionar algumas empresas hoteleiras relevantes para analisar empiricamente estas questões já que são entidades de serviços vinculadas a atividades vitais para o desenvolvimento económico. Os hotéis da cidade do Huambo que aceitaram participar no estudo são: Hotel Ekuikui I, Roma Ritz, Residencial Nino, Tchimina, Residencial Deolinda Rodrigues, Hotel Residencial e Hotel Nova Estrela. Porém, a maior facilidade para obter a informação necessária para a execução desde trabalho não foi o único factor que determinou a seleção deste objeto de estudo. Um outro elemento muito influente para escolher estes hotéis está relacionado com a perceção sobre a qualidade de serviço. Partindo da opinião de alguns clientes, considerou-se que a qualidade de serviço não é tão elevada como seria de desejar, o que

provoca insatisfação com o atendimento recebido. Devido a estas perceções, numa fase inicial deste estudo ainda subjetivas e não suportadas por argumentos sólidos, considerou-se necessário fazer um estudo que permitisse verificar o grau de satisfação dos clientes nestes hotéis.

Assim, o objecto de estudo desta investigação é a Qualidade dos Serviços Hoteleiros no Huambo, e o **campo de ação** é a Qualidade nos Serviços de Alojamento no Huambo na perspetiva dos clientes, que é analisada a partir da determinação da sua satisfação com os serviços recebidos.

Objetivo geral:

- Conhecer o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço de alojamento no Huambo.

Objetivo específico:

- Caracterizar a situação atual do serviço de alojamento no Huambo com a aplicação de instrumentos de avaliação aos clientes, colaboradores e gerentes de unidades Hoteleiras.

Questões de investigação:

- Como é avaliada a Qualidade dos Serviços de Alojamento nos Hotéis no Huambo?
- Qual o tipo de ferramenta mais adequada para medir a Qualidade dos Serviços no caso específico de alojamento dos hotéis no Huambo?
- Como contribuir para a satisfação dos clientes dos Hotéis em relação a Qualidade do Serviço de Alojamento no Huambo?

Justificação da investigação

Este trabalho de investigação justifica-se porque existe necessidade de analisar de forma científica o tema da medição da satisfação dos clientes na Gestão Hoteleira moderna, em particular no Setor Hoteleiro do Huambo. Do mesmo modo, considera-se pertinente estudar ferramentas, técnicas e procedimentos que permitam avaliar o processo de Gestão da Qualidade nos serviços de alojamento e que possam generalizar-se a outras entidades do setor terciário. Por último, existe um interesse expresso das cinco entidades hoteleiras para o desenvolvimento deste tipo de investigação, no qual se contou com o seu apoio e colaboração.

Métodos e técnicas a empregar

Trata-se de um estudo com aplicação de metodologia qualitativa, baseada no estudo de caso.

Contribuições e novidade da investigação

O resultado desta investigação pode contribuir para uma abordagem sistemática do tema da Qualidade na gestão empresarial Angolana, convertendo-se junto a outros estudos similares, num estímulo para o desenvolvimento das modernas técnicas de gestão adaptadas à realidade do País. As ferramentas que são empregues e os procedimentos que são aplicados deverão ser adaptados às características específicas das entidades.

Estrutura do trabalho

A dissertação está dividida em duas partes. A primeira parte centra-se no âmbito da revisão da literatura. Assim, no Capítulo 2 fundamenta-se teoricamente o conceito da Qualidade, apresenta-se um resumo da sua evolução histórica e enquadrando-o na prestação de serviços e relacionando-o com o conceito da satisfação. O Capítulo 3 é dedicado à análise da avaliação da satisfação dos clientes, apresentando-o diversos modelos e ferramentas da Qualidade dos Serviços. O Capítulo 4 apresenta o enquadramento destas questões na área específica da hotelaria. Na segunda parte, no Capítulo 5 apresenta-se a metodologia seguida nesta investigação e explica-se como foram aplicados os guiões das entrevistas. O Capítulo 6 apresenta a caracterização de cada um dos hotéis da amostra estudada. O Capítulo 7 dedica-se a análise e discussão dos resultados, procurando investigar as diferenças entre as perceções internas dos clientes sobre a qualidade dos serviços de alojamento, as condições dos colaboradores para prestarem um serviço de Qualidade e as que foram oferecidas pela direção aos clientes e os colaboradores na definição da Qualidade dos serviços na forma de a melhorar. Finalmente, no Capítulo 8 apresentam-se as conclusões no estudo, as suas limitações e pistas para investigações futuras.

PARTE 1
Revisão da Literatura

Capítulo 2 – Antecedentes, estado atual e evolução na qualidade dos serviços.

2.1 – Introdução

Este capítulo tem como objetivo analisar o conceito de Qualidade e a sua avaliação. Assim, na Secção 2.2, apresenta-se o conceito da Qualidade e a sua importância e evolução ao longo do tempo do ponto de vista de vários autores. A Secção 2.3, apresenta a Gestão da Qualidade Total, onde se focaliza a sua essência e sua relação com a satisfação do cliente. Finalmente, a Secção 2.4, apresenta uma síntese dos principais aspetos abordados.

2.2 – Conceito de Qualidade, importância e sua evolução

O termo Qualidade deve ser familiar para qualquer pessoa vinculada às ciências empresariais, seja um estudante, um investigador ou um empresário. Entretanto, é provável que cada um dê uma definição diferente.

Com efeito, o conceito de Qualidade apresenta uma grande diversidade de interpretações na literatura: ora se relaciona com os procedimentos (*Quality in conformance to requirements*), ora se entende como a capacidade de servir determinados fins, ora se associa à excelência numa organização. Mas existem ainda outros significados para Qualidade, fazendo-a coincidir com eficiência, eficácia e produtividade (OLIVEIRA, 2006). Os gestores devem esforçar-se continuamente para melhorarem a Qualidade, diminuindo a variabilidade em todos processos e respeitando os requisitos exigidos pelos consumidores ou clientes.

A sustentabilidade de qualquer produto ou serviço no mercado exige a capacidade de ultrapassar o desafio, de obter de forma contínua produtos e serviços de Qualidade para consumidores e/ou clientes. Com efeito, a Qualidade constitui a melhor arma de competitividade. A satisfação de consumidores exige três princípios elementares para a obtenção da Qualidade:

- Satisfação do consumidor ou cliente no atendimento.
- Envolvimento do colaborador, que encontra no trabalho uma tarefa agradável, divertida, motivadora e recompensadora.

- Melhoria sustentável do processo produtivo, tendo cuidado contínuo da inspeção dos produtos e serviços para verificar a conformidade das especificações da engenharia do produto.

A Qualidade de um produto ou serviço consiste no valor que o cliente está disposto a pagar. A Qualidade não depende do fabricante mas sim do cliente. A melhor garantia da fidelização do cliente é a defesa mais poderosa contra a concorrência e único caminho para o crescimento e os lucros sustentáveis. Mas o certo é que a Qualidade na atualidade se converte num fator estratégico chave de que depende a maior parte das organizações para manter a sua posição e assegurar a sua sobrevivência no mercado. A Qualidade tornou-se como consequência da rápida expansão do Comércio Internacional, da liberalização da economia e do incremento da competitividade no apoio indiscutível das organizações empresariais orientadas ao cliente.

Mas a Qualidade não é só uma nova filosofia empresarial, mas também uma mudança de paradigma, um desafio para a administração eficiente, eficaz e competente. Não se pode falar da Qualidade sem haver uma mudança na cultura organizacional.

A Gestão da Qualidade converteu-se nas últimas décadas numa área de estudo imprescindível. Surge por uma decisão estratégica da alta direção, motivada por intenções de melhorar o seu desempenho, pela necessidade de desenvolver um sistema de melhoria contínua para dar uma diretriz de atuação clara e definida aos colaboradores sobre aspetos específicos do trabalho, para obter a certificação e o aval da excelência de seu sistema de gestão.

Segundo HAFEEZ *et al* (2006) a Gestão da Qualidade começou com a simples inspeção visual dos produtos acabados feita pelos próprios trabalhadores. Durante a Segunda Guerra Mundial, a Qualidade começou a ser verificada por inspetores a tempo inteiro, e o controlo de Qualidade passou a seguir determinados requisitos de medição.

De facto, a Qualidade evolui através de várias etapas: a etapa de inspeção (século XIX) para a deteção e solução de falhas da uniformidade do produto; a etapa do controlo estatístico (década dos 30) focada no controlo dos processos e o uso de métodos estatísticos para a produção dos níveis de inspeção; a etapa da garantia da Qualidade (década dos 50), quando surge a necessidade de envolver a todos os departamentos da organização no planeamento, execução e políticas de Qualidade. Posteriormente, a etapa da administração estratégica da Qualidade total (década de 90), onde se reconhece o

efeito estratégico da Qualidade como uma oportunidade de competitividade; a etapa de reengenharia de processos (década de 90), onde o avanço tecnológico e de sistema administrativos propõem a começar de novo mudar toda a organização; e uma etapa atual de *ré-arquitetura* e rompimento das estruturas do mercado (finais do século XX e começos do século XXI), onde se propõe que o conhecimento é a base dos negócios atuais (MARANALDO, 1989, p.60).

Posteriormente, foi garantido um maior controlo dos processos e conseqüentemente passou a haver um menor número de não conformidades. São diversos os autores que contribuíram para a evolução do conceito, como os seguintes citados por HAFEEZ et al (2006):

Tabela 1 – Contribuições importantes dos principais especialistas sobre a Qualidade

Autor	Contribuição
<i>Walter Shewhart</i>	Ciclo do <i>Shewhart</i> : PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>). O processo metodológico básico para assegurar as actividades fundamentais de melhoria e manutenção.
<i>Edward Deming</i>	14 Pontos essenciais para a direcção da empresa. Pretende mostrar a importância do papel das pessoas e em especial da direcção na competitividade das empresas.
<i>Joseph Juran</i>	Trilogia de <i>Juran</i> . O planeamento da Qualidade, o controlo da Qualidade e a melhoria da Qualidade são os instrumentos da Gestão da Qualidade.
<i>Kaoru Ishikawa</i>	Círculos da Qualidade. São grupos de voluntários, estáveis no tempo, que têm como objetivo principal melhorar a Qualidade do processo e retorno de trabalho.
<i>Phillip Crosby</i>	Se a Qualidade melhorar, os custos totais diminuirão inevitavelmente, permitindo que as organizações incrementem o seu lucro. Chega-se à conclusão de que “a Qualidade é gratuita”
<i>Taichi Ohno</i>	Desenvolve o sistema de gestão da produção de <i>just in time</i> (JIT). Este sistema permite entregar o produto com a Qualidade exigida, na quantidade precisa e o momento exato. O JIT exige a formação das pessoas, racionalização dos pontos e fluxos de produção, relação de associação com fornecedor e clientes e empregos de técnicas de mudanças rápidas de instrumental para reduzir os tempos de mudanças.
<i>Masaki Imai</i>	É o difusor da filosofia <i>Kaizen</i> que significa melhoria contínua em Japonês. É o espírito e prática de princípios de melhoria contínua na empresa. Os princípios do <i>Kaizen</i> são: pequenas mudanças ou melhorias graduais orientada a todas as pessoas, informação abertas e uso da tecnologia existente.
<i>Genich Taguchi</i>	Considera que a Não Qualidade é a perda geral à sociedade por um produto, do momento da sua conceção, por não ter feito o correto. Sugere o desenvolvimento da engenharia da qualidade como método para o desenvolvimento de processo de industrialização com o máximo de eficiência.
<i>Kiyoshi Suzaki</i>	Gestão visual: sistema onde a informação necessária para a gestão operativa está presente onde trabalham as pessoas. Outro conceito é a mini-companhia: organizar cada uma das áreas de trabalho homogéneas como se fosse uma mini-empresa, com seus fornecedores e clientes, objetivos, indicadores, planos de trabalho, reuniões. etc.

Fonte: Adaptado de COBRA (2009)

FEIGENBAUM (1951) introduziu o conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM). A sua abordagem sobre o sistema de Qualidade baseou-se na prevenção, e colocou ênfase sobre produtos, serviços e processos, que devem estar adequados aos padrões pré-definidos.

A passagem da detecção para a prevenção de não conformidade exigiu novas técnicas e ferramentas e um grande esforço de todas as áreas funcionais da organização.

DEMING (1986) salientou a importância da intervenção da gestão de topo no melhoramento da Qualidade. Para reduzir o erro, propõe o ciclo interativo PDCA: Planear (*plan*), fazer (*do*), controlar (*check*) e agir (*act*).

JURAN (1974) descreveu a Qualidade como "aptidão para o uso", sendo visto na década de 1990 como um fator crítico de sucesso. O autor apresentou três conceitos associados à Qualidade: planeamento, controlo e melhoria. Deming explicou que a implementação da melhoria contínua é alcançada através da formação frequente.

Para CROSBY (1979), a gestão da Qualidade previne a ocorrência de problemas. O "fazer correto à primeira vez" e "zero defeitos" são duas ideias que sustentam a sua teoria de prevenção. Afirma também que a Qualidade é gratuita, já que os custos inerentes à implementação de um sistema de Qualidade são mais do que compensados pela redução de desperdício de matéria-prima, tempo, recursos técnicos e humanos. Em concordância com Deming e Juran, Crosby refere a importância do processo de controlo estatístico na avaliação e monitorização da Qualidade.

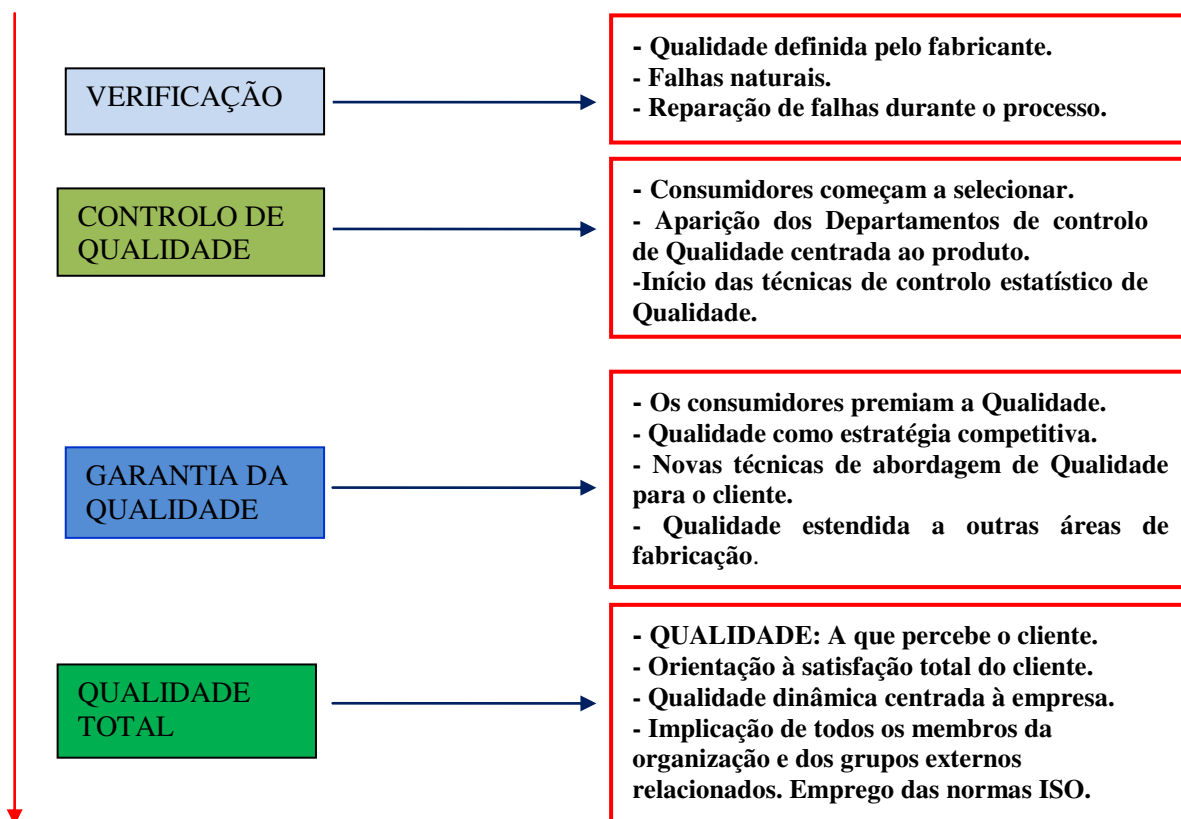
ISHIKAWA (1990) alegou que a Gestão da Qualidade é caracterizada por objetivos estratégicos que se focalizam nas preferências do cliente. Desenvolveu diversas ferramentas estatísticas para a resolução de problemas de Qualidade e salientou a importância do "cliente interno". O autor também sustentou a ideia de Círculos de Qualidade, que são pequenas equipas de trabalhadores especialistas em lidar com problemas de Qualidade.

TAGUCHI (1999) destacou que as empresas deverão centrar os seus esforços de Qualidade no processo de conceção e não na fase de produção, permitindo assim reduzir os custos. KANJI (1997) apresenta um instrumento de referência para a Qualidade, ao propor à gestão de topo das organizações a implementação interna de uma "cultura Qualidade" que envolva todos os trabalhadores.

Tendo em conta o conceito da Qualidade, parece útil considerar a evolução da sua aplicação no contexto empresarial, apesar de que a noção sobre Qualidade existe, talvez intuitivamente, desde que o Homem começou a distinguir sua preferência pelo trabalho bem feito. De facto, a evolução do conceito de Qualidade está vinculada ao desenvolvimento das forças produtivas industriais, das relações sociais de produção e ao desenvolvimento histórico da sociedade, associado a um conjunto de técnicas destinadas a fazer as coisas bem independentemente do custo ou do esforço com o fim de criar um produto único a partir de um trabalho sem erros.

Estas técnicas, caracterizam a Qualidade como “adequação para o uso”, onde o produtor determina aquilo que é adequado e aquilo que não é. Posteriormente, avança-se para tomar como ponto de referência quais os consumidores que determinam o comportamento do produtor e os contornos do serviço ou produto que mais se aproximam das suas necessidades. Uma visão resumida da evolução da Qualidade pode apreciar-se na figura seguinte:

Figura 1 – Evolução Resumida da Qualidade



Fonte: MARTINEZ (2006, p.7)

Esta figura pode ser interpretada da seguinte forma:

Verificação: Com o desenvolvimento da abordagem de Administração Científica impulsionada pelo FREDERICK TAYLOR começa a ter relevância a preocupação pela Qualidade dos produtos a partir da verificação da produção. Esta interpretação consiste na conformidade com os requerimentos e a inspeção tinha uma função técnica, deixar passar os produtos bons e identificar os que têm defeito.

Controlo da Qualidade: apoiado em sistema *taylorista* de supervisão e detenção constante de produtos defeituosos, desenvolvia-se nos departamentos de inspeção e controlo do produto acabado. Definiu-se o conceito de qualidade como o “grau em que um produto cumpre com as especificações técnicas estabelecidas tal como é desenhado” (MARTINEZ, 2006,p. 8). Esta fase está assinalada pelo Controlo Estatístico da Qualidade e o seu desenvolvimento inicial manifestou-se no Japão, mantendo o conceito de Qualidade em conformidade com os padrões e especificações técnicas.

DEMING advoga pelo uso de métodos estatísticos, como as técnicas de amostragem, para distinguir os erros sistemáticos causados pelo Homem e pela máquina dos erros aleatórios causados por fatores externos, como a Qualidade das matérias-primas. “Hoje em dia, tolera-se muito a mão-de-obra deficiente e o serviço antipático. Necessitamos de uma nova religião na qual os erros e o negativismo sejam inaceitáveis” (DEMING, 1986, p.67).

Garantia da Qualidade: esta etapa marca uma rutura significativa com os preceitos anteriores ao aparecer o fator subjetivo na medida da Qualidade. O termo *Quality Assurance* implica considerar o “conjunto das atividades planeadas e sistemáticas, necessárias para dar confiança de que um produto ou serviço vai satisfazer os requisitos estabelecidos” (KOTLER, 1990, p.30).

Sob a influência conceitual do Marketing, na análise da Qualidade integraram-se dois elementos novos. O primeiro relacionado com o reconhecimento e aplicação da Qualidade como uma função independente da produção, com objetivos e estratégias próprias, que racionalizou os postos de inspeção e controlo. O segundo, ao medir a variação dos processos, modificou o modelo do controlo corretivo por outro mais dinâmico, preventivo e avaliativo, integrando a satisfação do consumidor como fundamento essencial para alcançar os objetivos de Qualidade da empresa.

As necessidades dos mercados e as características dos produtos são convertidas em especificações técnicas e normas para a empresa.

Desta maneira, quebrou-se a tradicional forma de ver a Qualidade como o resultado do sistema de produção, para colocá-lo nas mãos de seu verdadeiro dono e juiz, o cliente.

Qualidade Total: apoia-se na ideia de que satisfazer as expectativas dos consumidores é o primeiro e último objetivo de cada atividade na organização. Impõe-se a filosofia de Gestão da Qualidade Total, a qual postula que o cliente é o primeiro para a organização, prevenir é melhor que corrigir, trabalhar para reduzir custos e desperdícios frequentes. Esta etapa que surge na década 80 vigora até aos nossos dias, tendo reflexos ao nível da tomada de decisão.

O processo da Qualidade é então assumido com visão de futuro, no qual deve participar e envolver-se todo o pessoal com vital compromisso e apoio da alta direção, através do trabalho em equipa. Isso requer programas de formação, manutenção de processos ou ferramentas para sua melhoria sistemática e permanente, medição dos resultados sobre bases de metas cumpridas. Atualmente, a definição da Qualidade relaciona-se com o alcance da máxima satisfação dos clientes, tomando-se como ponto de referência para a gestão das suas expectativas. Por conseguinte, a medida da Qualidade integra um fator subjetivo (cliente) com fator objetivo (processos).

2.3 – A Gestão da Qualidade Total (TQM) nas organizações de Serviços

A essência da Qualidade é fazer-se bem à primeira vez e satisfazer as necessidades e expectativas do cliente, envolvendo toda a organização. LEMAK e REED (2000) afirmam que a TQM permite gerir as melhores oportunidades, tornando a organização mais eficiente e competitiva. O sucesso da TQM na organização está relacionado com a interdependência da estratégia, dos conteúdos e dos processos, sendo esta uma solução para reduzir a incerteza nos resultados. A liderança da gestão de topo e o *empowerment* dos colaboradores são também considerados princípios essenciais da TQM, pois assumem uma relação com a satisfação do cliente. O estudo feito por UGBORO e OBENG (2000) revela existir uma correlação positiva entre liderança da gestão de topo, o *empowerment* dos colaboradores, a satisfação no trabalho e a satisfação do cliente.

A TQM focaliza-se na satisfação do cliente. No entanto, o seu envolvimento na prestação do serviço dá origem a alguma incerteza. Assim, o sucesso da TQM baseia-se

também na atribuição de poder aos colaboradores e no seu envolvimento, na aposta em processos que forneçam várias perspectivas que suportem a Qualidade das decisões e na delegação de autoridade adequada aos colaboradores para a correta tomada de decisão, quer individual quer coletiva, facilitando a comunicação e a circulação de informação. A consequência esperada é uma resposta mais rápida e efetiva aos problemas revelados.

CROSBY (1998) realça também a elevada importância da gestão de topo na criação de uma cultura organizacional que promova a Qualidade Total, através da revisão dos programas de Qualidade, da disponibilização dos recursos necessários ao surgimento de novas iniciativas e da utilização de um sistema de recompensas que reconheça o contributo de todos os elementos da organização para os objetivos da Qualidade Total.

Porém, nem todos reconhecem o mérito da TQM, pois os seus benefícios nem sempre são rapidamente perceptíveis. A dificuldade na sua implementação e a revolução cultural exigida são os grandes obstáculos ao seu sucesso. A sua adoção como uma estratégia competitiva exige alterações estruturais e culturais, que por sua vez, impõem o envolvimento de todos os elementos da organização.

A estratégia de gestão é um conjunto de práticas que enfatizam a melhoria contínua, a procura pelo atendimento das necessidades do cliente, o pensamento de longo prazo, a eliminação de refugo e retrabalho, envolvimento do trabalhador, trabalho em equipa, novos projetos do processo, *benchmarking* (busca e adoção das melhores práticas conhecidas de trabalho), análise e solução de problemas pelos colaboradores, medidas de resultados e relacionamento próximo com fornecedores (MOREIRA, 2008, p.554).

Uma aproximação consistente para a Gestão da Qualidade nas empresas de serviços requer caracterizar este setor considerando as suas diferenças face ao setor produtivo, entendido este último como a fabricação de bens tangíveis. KOTLER, (1994, p.57), definiu o conceito de serviço como: “As atividades, benefícios ou satisfações que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangíveis e que não suportam a transmissão de propriedade alguma, a sua prestação pode estar ou não ligada a produtos físicos”. Assim, os serviços podem ver-se como trabalho que são executados para outros, são um conjunto de prestações que o cliente espera como consequência do preço, a imagem e a reputação.

Um serviço é algo que se produz e se consome de forma simultânea. No serviço, somente se pode observar o resultado depois de realizado. A produção e consumo

simultâneo são duas características mais importantes. No serviço, o cliente entra em contacto direto com prestação e é o cliente o único que pode avaliar a qualidade do serviço recebido a partir de suas percepções.

Porém, a excelência na qualidade dos serviços resulta na vantagem competitiva das organizações e, como tal, o sistema deverá ser compreendido por todos.

Os serviços de elevada qualidade dão origem a níveis superiores de produtividade, a redução de custos, ao aumento da lealdade dos clientes, bem como da quota de mercado, entre outros benefícios para a organização KANDAMPULLY, (1998), citado por YANG (2007).

Com efeito, o êxito da implementação de um sistema de Gestão da Qualidade Total resulta num melhor desempenho de negócio (HANSSON e ERIKSSON, 2002), citados por YANG (2007).

No entanto, nem sempre tal acontece, por diversas razões: falha na integração, apatia da liderança, confusão de conceitos, indefinição dos objetivos, incapacidade de eliminar barreiras internas e ausência de melhorias no desempenho entre outras.

Para ROSANDER (1980), citado por YANG (2007), o controlo da Qualidade nos serviços deverá ser mais abrangente que nos produtos e deve incluir o desempenho dos recursos humanos e do equipamento, a informação, as decisões e os resultados. Para diversos autores, conhecer as expectativas do cliente é só parte do desafio, o mais significativo é saber dar resposta a estas (BERRY *et al*, 1988).

Segundo YANG (2007) existem cinco imperativos relativos aos serviços: definir as regras do serviço, competir pelo talento, enfatizar o serviço de equipa, apostar na confiança e comprometer-se na resolução dos problemas. O autor afirma que o desenvolvimento de um sistema de Gestão de Qualidade numa organização de serviços deverá seguir os passos da preparação e reorganização das práticas da Qualidade, que se desdobra em cinco fases: planear no longo prazo, planear no curto prazo, planear a gestão diária, verificar e agir.

No estudo por ele realizado, tendo em conta o planeamento de longo prazo e a indústria hoteleira, as práticas mais bem classificadas foram a conceção do serviço apoiado no

sistema de Qualidade e o segmento do mercado alvo. No planejamento de curto prazo, as práticas com menor nível de implementação foram o *empowerment* e o desenho e ajustamento da organização. A gestão diária também apresentou um resultado similar.

Segundo (BERKOWITZ *et al* 1986, pp 608–610), as características de serviço que têm interesse para o Marketing são:

- Intangibilidade: serviços não podem ser tocados, nem apalpadados.
- Percibilidade: os serviços não podem ser armazenados senão forem usados.
- Heterogeneidade ou variabilidade: em geral cada serviço é único.
- Simultaneidade ou inseparabilidade: os serviços são criados e consumidos simultaneamente.
- Participação do cliente no processo: atenção ao desenho das instalações e oportunidade de coprodução.

Os objetivos de marketing de serviços consistem em investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer existência de serviço de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem a satisfação do cliente e a remuneração adequada aos profissionais.

De realçar que um serviço é um processo, não um produto, consta duma série de atividades regidas pela conduta e ações das pessoas implicadas. Um produto pode examinar-se, provar-se e, em todo caso, devolver-se se não cumprir com a expectativa do cliente. Um serviço definido como um processo é difícil de testar, é uma experiência, tem uma vida limitada.

Ao valorizar o serviço deve-se ter em conta duas dimensões: uma corresponde a empresa e a outra corresponde aos clientes e aos seus níveis de satisfação.

Na venda de serviços, o centro de atenção é a pessoa e a relação que se estabelece com ela: é necessário dominar a técnica das relações humanas. O cliente, em lugar de analisar as prestações de um serviço, está interessado na confiança e simpatia que desperte o vendedor.

Vender serviços é vender confiança, credibilidade e garantia que o processo se desenvolverá satisfatoriamente. O serviço é perceptível depois de concluído. Por isso,

considera-se útil assumi-lo como um processo consistente em uma série de atividades organizadas e dirigidas a uma meta. A tabela abaixo propõe uma caracterização das especificidades dos serviços:

Tabela 2 – Peculiaridades dos serviços

Percibilidade	Não podem ser armazenados para venda ou consumo futuro, devem ser consumidos no momento. Para que os fornecedores de serviços aumentem ao máximo os lucros, devem gerir a capacidade e a procura, já que não podem manter em operações o inventário não vendido.
Proteção	Difícil de patentear já que são facilmente copiados. Por isso é importante que o serviço desfrute de uma boa imagem de marca, diferenciando-se dos seus similares estrategicamente.
Subjetividade	O seu preço é individual, apoiado no trabalho humano e a satisfação que propõe dar ao cliente; são valorados subjetivamente por quem o produz e pelo mercado.
Inesperabilidade	Geralmente consome-se enquanto é realizado e o cliente está em geral comprometido no processo. Os colaboradores que estabelecem contacto com os clientes formam parte do produto. Outra implicação é que os clientes e o colaborador devem compreender o sistema de entrega do serviço.
Intangibilidade	Não se podem ver, degustar, sentir, ouvir ou cheirar antes de sua compra. Para diminuir a incerteza, muitas vezes o comprador procura evidências tangíveis, que lhe proporcione informações e confiança.
Heterogeneidade	A qualidade do serviço depende de quem, como, onde e quando se oferece ou proporciona. As procuras flutuantes tornam difícil oferecer produtos consistentes em períodos de procura excessiva. O alto grau de contacto entre o fornecedor de serviços e o cliente significa que a consistência do produto depende das capacidades e desempenho do fornecedor de serviço no momento da troca.

Fonte: PARASURAMAN at al. (1985)

Apesar das abundantes abordagens existentes na literatura, podemos tomar como ponto de referências as normas ISO 9001 que definem a Qualidade como o "conjunto de propriedades, características e atributos de um produto ou serviço que lhe conferem sua aptidão para satisfazer determinadas necessidades expressas ou implícitas.

Para estabelecer uma estratégia de Qualidade do produto ou serviço numa organização deve-se ter em conta os seus objetivos, em particular a sua filosofia e cultura, para desenhar um plano ajustado às expectativas do cliente. Assim, deve-se ter em conta que:

- A Qualidade é uma poderosa arma estratégica;
- As empresas devem assumir uma atitude em torno da Qualidade;
- Deve-se converter a nova atitude em factos;
- A perceção do cliente é que determina se há Qualidade ou não;
- Os estudos de mercado são imprescindíveis.

De acordo com CROSBY (1979) os fundamentos básicos que devem-se considerar para trabalhar num contexto de Qualidade são:

- Fazer as coisas bem a primeira vez;
- Não terá que fazer mais do que o necessário;
- Envolver todos os níveis de direção da organização;
- Trabalhar em equipa;
- Fomentar a comunicação;
- Implantar um sistema de reconhecimento e recompensa;
- Estabelecer objetivos de melhoria permanente e uma atenção periódica dos resultados;
- Abolir a atmosfera de culpa, desprezar o medo e não procurar os culpados;
- Utilizar os erros para aprender;
- Reduzir as funções de controlo e auditoria interna, as complementando com o auto-controlo e auto-auditoria;
- Reduzir as distâncias marcadas pela hierarquia.

A Qualidade é importante pelo elevado custo que implica fazer as coisas mal, repetir trabalhos, corrigir erros contínuos e evitar desperdício, o que provoca graves ineficiências na organização. Além disso, é essencial a vantagem competitiva que gera satisfazer com excelência os clientes, brindando-os com os produtos e serviços com a qualidade que eles esperam.

A Qualidade contribui com valor agregado, incrementa a produtividade, a fatia de mercado e os lucros. A evolução do conceito de Qualidade até a chamada Qualidade Total, fruto de trabalho de muitos autores, permite que esta se caracterize como um “estilo global de gestão que utiliza as contribuições de todas as pessoas da organização para melhorar continuamente com o objetivo de alcançar consistentemente as expectativas do cliente” (DRUMMOND, 1994, p.23).

Ou seja, a Qualidade é o conjunto de princípios e métodos organizados, de estratégia global de gestão, criados a partir da trilogia de Juran, o qual distinguia a Gestão da Qualidade em três níveis: Estratégico, Tático e Operativo (JURAN, 1995, p.9), para a mobilização de toda a organização com o objetivo de obter uma máxima satisfação do cliente ao mínimo custo. Assim, a Gestão da Qualidade Total constitui uma nova estratégia das empresas devido às condições de concorrência internacional e os efeitos da globalização, onde as exigências dos clientes e consumidores estão apoiadas em oportunidades de ofertas, preço razoáveis e excelência no serviço.

Se a organização tiver definida a sua missão, terá sentido de continuidade, a qual deverá ser conhecida pelos seus colaboradores e sobre tudo por seus clientes para obter a Qualidade total.

Segundo PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1993,p.18) “A Qualidade no serviço é a capacidade da empresa para cumprir ou exceder o que os clientes esperam do serviço, a qual está basicamente definida por suas experiências passadas, pelos comentários de outras pessoas, pela comunicação externa da empresa e pelas necessidades pessoais dos clientes”. A capacidade de satisfazer o resulta na qualidade serviço é uma filosofia, um estado de ânimo, a forma de conduzir todas as atividades da organização. É, portanto, um conjunto de processos e procedimentos enquadrados dentro de uma estratégia.

Oferecer um serviço de qualidade conduz a um processo contínuo e a falta dela produz o fracasso. Se, por natureza, os clientes preferirem que os atendam com qualidade, por que não converter-se em fornecedores de qualidade a todos os níveis? Nos trabalhos de investigação sobre Qualidade do Serviço deve-se considerar:

- Que serviço se presta aos clientes atualmente?
- Que serviços querem ter os clientes atuais e potenciais?
- Que serviços são prestados pela concorrência e como são efetuados?

Para avaliar a Qualidade do Serviço é necessário contar com a concepção de um sistema que torne possível a obtenção, uso e *feedback* da informação contribuída pelos clientes, a qual deve ser utilizada pela organização para conhecer seu grau de satisfação, o que pensam, o que gostam, o que não gostam e quais são suas reclamações e sugestões mais comuns. Tal sistema deverá estar centrado nos clientes, ser contínuo, específico, disponível, destacado para pontos vitais.

As queixas e reclamações, devem ser cuidadosamente analisadas. Uma queixa deve ser vista como um presente para a organização, porque com ela o cliente está a oferecer uma valiosa informação que permitirá corrigir o erro cometido e, dá oportunidade à organização de se dirigir ao cliente insatisfeito para lhe apresentar as explicações e desculpas pertinentes.

O pensamento do pessoal em contacto com os clientes, a oportunidade de conhecer opinião de primeira mão dos clientes sobre o serviço, a informação recolhida e transmitida, são fatores que ajudam a organização detetar e corrigir erros.

2.4 – Síntese do Capítulo

Neste capítulo foram analisadas algumas das principais questões que servem como base para a elaboração deste trabalho no ponto de vista da Qualidade dos Serviços. O conceito de Qualidade tem vindo a sofrer alterações ao longo da História, tendo em conta o desenvolvimento da produção de bens e serviços, envolvendo desta forma os gestores das organizações. Assim, apresentou-se um resumo da evolução histórica do conceito da Qualidade e seus principais autores, destacando as especificidades para o setor dos Serviços.

Capítulo 3 – Avaliação da Satisfação dos Clientes

3.1– Introdução

Este capítulo tem como objetivo analisar os principais modelos da avaliação da satisfação do cliente. Assim, na Secção 3.2 reflete-se sobre a importância da satisfação do cliente. Nas Secções 3.3 a 3.7, apresenta-se os principais modelos de avaliação da satisfação. O capítulo encerra-se com a Secção 3.8, onde é apresentada uma breve síntese dos conteúdos abordados.

3.2 – Importância da satisfação do cliente

A qualidade de serviço deve estar apoiada em dois princípios que são comuns às organizações excelentes: preocupação por conceber um serviço que seja atrativo e por prestar esse serviço sem nenhuma falha. Tudo isto tem o propósito de satisfazer os clientes e obter todos os benefícios possíveis daí resultantes. Várias pesquisas de mercados realizados obtiveram como resultado empírico que uma pessoa satisfeita transmite o seu entusiasmo a outras três pessoas como média. Entretanto uma pessoa insatisfeita comunica sua decepção a outras onze pessoas como média, de maneira que 1% de clientes insatisfeitos produz cerca de 15% de clientes perdidos (KOTLER, 2000).

Assim, a qualidade do serviço é um fator determinante no êxito duma organização. Um cliente satisfeito é a melhor publicidade que se pode ter. Além disso, obtém-se benefícios adicionais como a lealdade do cliente (que se traduz em futuras vendas) e a difusão gratuita (que se traduz em novos clientes).

Deste modo, a qualidade do serviço, o grau de satisfação e o preço também são critérios importantes para o hóspede na escolha do hotel, bem como no comportamento pós-compra.

MATZLER *et al* (2006) investigaram quais os fatores no serviço e no preço que levam à satisfação e fidelização do cliente. Este estudo demonstrou que as cinco dimensões do serviço exercem influências distintas na satisfação global e que a satisfação no preço e no serviço também influenciam diversamente a fidelização do cliente. Estas influências sofrem fortemente o impacto da nacionalidade e da cultura do cliente. É essencial identificar as causas da satisfação do cliente e adequar o desempenho da organização.

No caso específico dos serviços hoteleiros, os turistas selecionam determinado destino ou serviço influenciados pela sua cultura, ficando predispostos a interpretar determinadas experiências de uma perspectiva diferente. A título de exemplo, MATTILA e CHOI (2006), citados por MATZLER *et al* (2006), descobriram diferenças significativas, entre os hóspedes coreanos e norte-americanos, ao nível da perceção do preço e da avaliação da satisfação, justificadas pelas diferenças culturais.

A satisfação do cliente é, então, um elemento fundamental do serviço ao cliente e depende da prestação de um serviço que cumpra com as normas e requisitos quanto ao tipo, custo e lugar em que se oferece o serviço, por forma a proporcionar mais valor que o esperado, surpreendendo o cliente. O modelo de KANO (1984), distingue entre a Qualidade que se espera (características que os clientes dão por dadas, não as solicitam, mas a sua ausência provoca insatisfação), Qualidade que satisfaz (é a que os clientes solicitam, a sua ausência é fonte de insatisfação) e Qualidade que deleita (é a que se solicita porque os clientes não sabem que existe e ultrapassa suas expectativas). Uma organização não sobrevive sem clientes, por isso deve conhecer as suas necessidades e expectativas. Quanto melhor forem identificadas as suas necessidades, se trabalhar por elas e ultrapassar as expectativas do cliente, maior probabilidade de êxito existirá. É por isso que as empresas inteligentes prestam particular interesse aos elementos que levam à satisfação do cliente.

Perceções, são os resultados que o cliente percebe num produto ou serviço que adquiriu. As suas principais características são:

- Determinam-se do ponto de vista do cliente e não da organização.
- Apoiam-se nos resultados que o cliente obtém como produto ou serviço.
- Estão fundamentadas na subjetividade do cliente, não necessariamente na realidade.
- Sofrem um impacto das opiniões de outras pessoas que influenciam o cliente.
- Dependem do estado de ânimo do cliente e de seus raciocínios.
- Dada a sua complexidade, devem ser determinadas depois de uma exaustiva investigação que começa e termina no cliente.

As percepções são influenciadas pelas expectativas e sua variabilidade nos diferentes momentos da prestação do serviço. Elas criam-se através da capacidade de resposta, profissionalismo, confiabilidade, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação, cortesia e amabilidade. As expectativas são também formadas através de comunicação de boca em boca, experiências passadas, necessidades, publicidade, especificações e categoria, preço e imagem. PARASURAMAN, et al (1985)

As expectativas apoiam-se nas esperanças dos clientes sobre um produto ou serviço e também podem resultar do seguinte: KOTLER, 2003).

- Promessas que a empresa faz respeito dos benefícios do produto ou serviço.
- Experiências de compras anteriores.
- Opiniões de amigos, familiares, conhecidos e líderes de opinião.
- Promessas que oferecem os competidores.

Assim, a satisfação resulta da conjugação entre as percepções e as expectativas da seguinte forma:

Satisfação (Qualidade) = Percepção – Expectativas

As organizações devem trabalhar as expectativas com muito cuidado, um erro ao estabelecer o nível destas pode ser fatal. Se as expectativas forem muito baixas não poderão atrair clientes suficientes, se forem muito altas, os clientes sentir-se-ão decepcionados logo depois da compra. Segundo FUENTES (1996) como resultado dum aumento nas expectativas do cliente pode haver uma diminuição nos índices de satisfação. Ou seja, não é sempre a diminuição da qualidade o fator que provoca a diminuição do índice de satisfação; em muitos casos são os aumentos nas expectativas do cliente o que causa a sua queda.

Por isso é importante monitorar sistematicamente as expectativas dos clientes para determinar se estão dentro do que a organização pode proporcionar, se estão abaixo ou acima das expectativas que gera a concorrência, ou se coincidem com o que o cliente médio espera para decidir a compra. O nível de satisfação observa-se depois dos clientes adquirirem o produto ou serviço, os quais experimentam um dos três níveis considerados na Tabela 3.

Tabela 3 – Níveis de satisfação

Insatisfação	Produz-se quando o desempenho percebido do produto não alcança as expectativas do cliente.
Satisfação	Produz-se quando o desempenho percebido do produto coincide com as expectativas do cliente.
Surpresa	Produz-se quando o desempenho percebido excede às expectativas do Cliente.

Fonte: adaptado de KOTLER (1998, p 414)

Assim, uma prestação de serviço só é de Qualidade se iguala ou ultrapassa as expectativas do cliente, e só comparando as expectativas com a percepção poder-se-á medir a sua satisfação. Na análise dos serviços são de vital importância os chamados “momentos de verdade” ajudando a definir aquelas atividades ou factos fundamentais que aproximam mais o fornecedor ao cliente. Os momentos da verdade referem-se aos contactos entre o cliente e a organização.

É durante estes momentos que o cliente forma suas impressões sobre a Qualidade do serviço. “Quando os momentos da verdade não são atendidos, a qualidade de serviço move-se na direção da mediocridade” (ALBRECHT, 2003, p.34).

3.3 – Modelos para Avaliação da Qualidade dos Serviços

A medição da qualidade dos serviços é para qualquer organização um desafio.

A satisfação dos clientes é determinada, principalmente, por fatores intangíveis difíceis de medir, estando a qualidade dos serviços ligada a recursos psicológicos. Um dos problemas que autores como PARASURAMAN, ZEITHMAL E BERRY (1985a) observaram foi a dificuldade de medição da qualidade, em especial nos serviços, visto que as suas características não são facilmente evidentes.

Seguidamente, apresentamos os diversos modelos e ferramentas mais relevantes na esfera da avaliação da Qualidade dos serviços.

Para ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1988) a qualidade de serviço define o julgamento e atitude do cliente. A mensuração dessa qualidade é feita através da avaliação das opiniões emitidas por este sobre o serviço prestado.

A ferramenta que apresentaram, o SERVQUAL, tinha na sua versão inicial (1985) dez dimensões: a Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Comunicação,

Credibilidade, Segurança, Competência, Cortesia, Compreensão e Acessibilidade. Com a revisão efetuada em 1988, os autores passaram a considerar apenas cinco dimensões da Qualidade dos serviços: Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia. A Tangibilidade corresponde aos elementos físicos como móveis, escritórios, formulários, apresentação dos colaboradores, equipamentos, tudo o que é palpável na empresa; a Confiabilidade, é a capacidade de ter o que foi prometido na data acordada; a Capacidade de resposta é a de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva; a Segurança é a percepção que o cliente tem da habilidade do colaborador em responder as suas necessidades; a Empatia é a disposição que o colaborador manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente.

Por sua vez CRONIN e TAYLOR (1992) defenderam que é mais adequado medir a percepção do que a expectativa e propuseram a ferramenta SERVPERF. KMUSTSON *et al* (1992) citados por KANG *et al* (2004) propõe para setor do alojamento o LODGSERV que define características diferentes relativamente as instalações físicas. Dividem os hotéis económicos de preços médios e luxuosos. YIN (2001), citado por KANG *et al* (2004), desenvolveu o KS-SQI que equilibra as dimensões do resultado (o quê) com as dimensões do processo (como), baseando-se no modelo de GRONROOS (1984). Para aquele autor, o processo de Qualidade divide-se em Acessibilidade, Aspetos Físicos, Credibilidade, e Recetividade. O resultado divide-se em Credibilidade, Satisfação das necessidades básicas, Benefícios inesperados e o Desempenho contável.

Segundo o estudo realizado no Japão por KANG *et al* (2004) há diferenças significativas nas dimensões da criatividade e dos serviços inesperados e se apresentam níveis inferiores e também lucros baixos. Os autores concluíram também que, entre todos os fatores, são os aspetos físicos que têm o maior impacto na satisfação do cliente e o resultado obtido ofereceu evidência de que a Qualidade percebida do serviço é influenciada pelo tipo de acomodações. A segurança é o fator pouco relevante no que respeita a satisfação no Setor Hoteleiro. Os fatores que mais afetam a satisfação do cliente, relacionam-se com o resultado e não com o processo.

Contudo, à medida que as facilidades físicas são garantidas em função do preço pago surge a necessidade de investir na criatividade. É importante definir quais são os

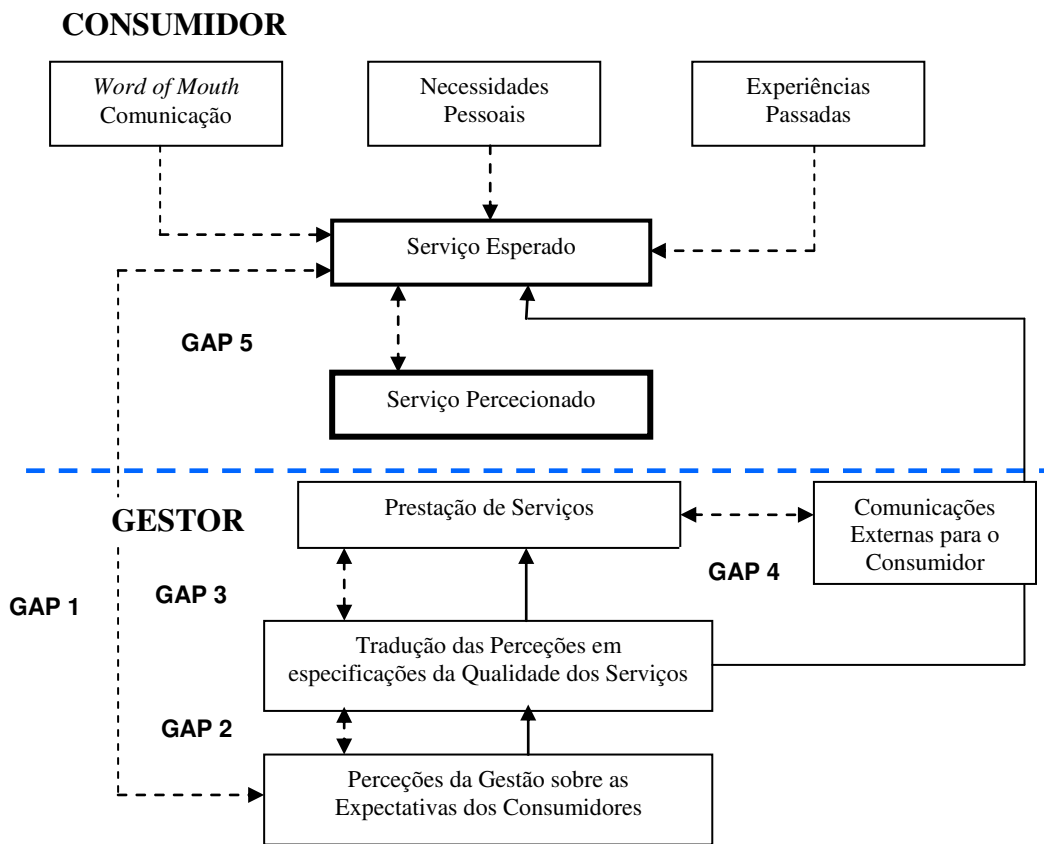
critérios utilizados pelo cliente na avaliação do serviço hoteleiro que permitem aos prestadores do serviço desenvolver e aperfeiçoar os fatores mais relevantes.

De seguida, apresentaremos diversas ferramentas e modelos de análise de qualidade dos serviços de forma mais detalhada.

3.4 – Modelo dos *Gaps*

PARASURAMAN, ZEITHMAL e BERRY (1985a) ao verificarem a complexidade de medir a qualidade de serviços desenvolveram um modelo, onde apontam cinco *gaps*. Este modelo é denominado como modelo dos *Gaps*. O primeiro *gap* localiza-se entre as expectativas dos clientes e o que a gestão interpreta acerca delas; o segundo *gap* localiza-se entre a gestão das perceções e especificação da Qualidade dos serviços; o terceiro *gap* resulta da diferença entre especificação da Qualidade dos serviços e a sua prestação; o quarto *gap* localiza-se entre a prestação dos serviços e as comunicações externas e, por último, o quinto *gap* verifica-se entre a expectativa do serviço e a sua perceção pelos clientes. A Figura 2 representa este modelo, evidenciando a direção em que cada *gap* poderá ter impacto na qualidade de serviços.

Figura: 2 – Modelo da Qualidade de Serviço "5 Gaps"

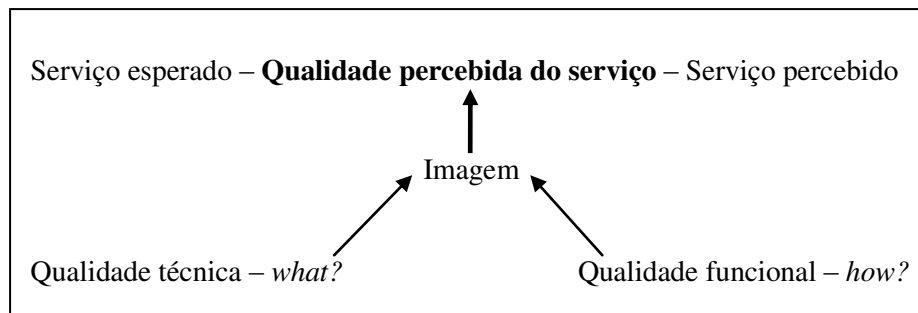


Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985a)

3.5 – Modelo da Qualidade Percebida

Em 1984, GRÖNROOS desenvolveu um modelo, representado na Figura 3, para perceber a Qualidade dos serviços, numa perspetiva mais relacionada com as percepções dos clientes e, visto os serviços exigirem um elevado envolvimento dos consumidores em todo o processo da prestação dos serviços, a percepção final do consumidor sobre a qualidade tem um grande impacto nos serviços e na sua gestão. GRÖNROOS refere que a Qualidade e o seu desenvolvimento contribui para o sucesso dos serviços e para competir, com eficácia, no futuro.

Figura 3 – Modelo da Qualidade Percebida do Serviço de Grönroos



Fonte: Adaptado de Grönroos (1984)

Para o desenvolvimento do seu modelo, GRÖNROOS define duas questões primordiais: 1ª (*How?*) Como é que a Qualidade dos serviços é percebida pelos clientes? 2ª (*What?*) O que é que influencia a Qualidade técnica dos serviços? Nesse sentido, e ligado a estas duas questões, o autor apresenta duas dimensões: a qualidade técnica e a qualidade funcional. A Qualidade técnica (*What?*) está ligada ao resultado da interação nos serviços, ou seja, o resultado entre a relação do prestador de serviços e o consumidor e esse resultado serve de avaliação da qualidade dos serviços para o cliente/consumidor. Por outro lado, é também bastante importante a dimensão da qualidade funcional (*How?*), pois está ligada à primeira e influencia a percepção do cliente quanto à Qualidade dos serviços. Neste caso, a dimensão da qualidade funcional está relacionada com a questão de como é que são prestados os serviços, ou seja, qual o desempenho dos serviços no seu processo de prestação.

Em suma, através destas duas dimensões os clientes constroem uma imagem da qualidade dos serviços que resulta das percepções.

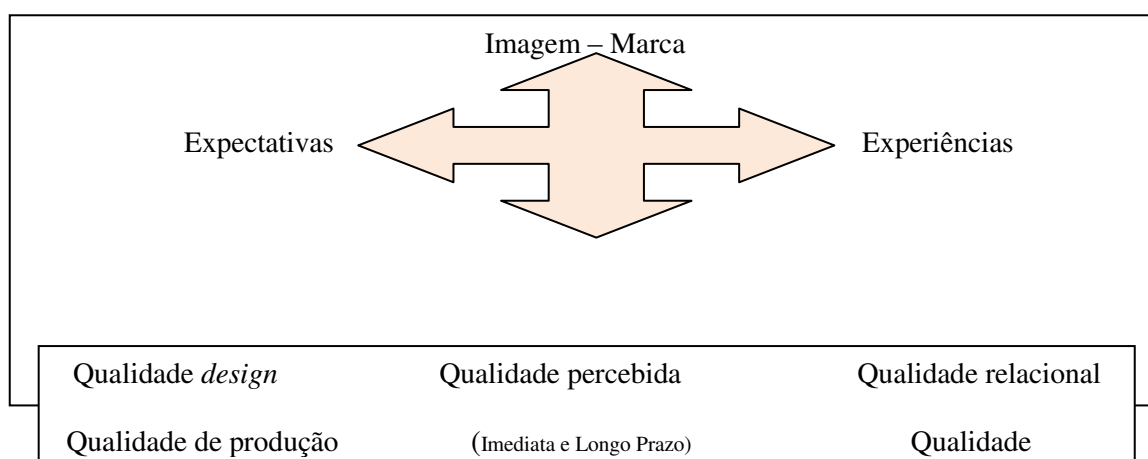
Num estudo empírico desenvolvido por GRÖNROOS em 1984, foi possível concluir que a qualidade funcional, ou seja, o desempenho dos serviços, demonstra ser a dimensão mais importante na percepção da qualidade dos serviços, conseguindo atenuar temporariamente as eventuais falhas na sua qualidade técnica. Assim, podemos concluir que a criação de um bom desempenho dos serviços pode determinar o seu sucesso (GRÖNROOS, 1984).

3.6 – Modelo dos 4 Q's da Oferta da Qualidade dos Serviços

No seguimento do desenvolvimento da Qualidade percebida dos serviços em 1993, GUMMESSON, veio contribuir para a evolução e compreensão deste contexto. Na Figura 4, podemos observar o desenvolvimento do modelo, onde o autor apresenta semelhanças com modelo de Grönroos. No modelo de Gummesson, o resultado da Qualidade percebida dos serviços está interligado com os 4 Q's, ou seja, a Qualidade do *design* e a Qualidade de produção, como elementos ligados à conceção dos serviços, sendo estes considerados fontes de Qualidade.

Relativamente à Qualidade Relacional e a Qualidade Técnica, ambas estão associadas às experiências dos clientes nos serviços e às suas perceções, sendo que a Qualidade Relacional se refere à percepção da Qualidade dos serviços durante o processo de prestação do serviço, e a qualidade Técnica está relacionada com os benefícios para a Qualidade dos serviços no curto e longo prazo.

Figura 4 – Modelo dos 4 Q's da Oferta da Qualidade do Serviço de (Gummesson)



Fonte: Adaptado de Gummesson (1993)

Em suma, o modelo explica que a percepção da Qualidade dos serviços evolui desde a sua conceção até à prestação efetiva, podendo vários fatores alterar a Qualidade percebida dos serviços, como sejam as expectativas e as experiências dos consumidores.

Atualmente, a análise de Qualidade e sua avaliação apoiam-se cada vez mais na normalização, que constitui um requisito indispensável para os países mais desenvolvidos, em especial, os países europeus. Por isso, muitos países que olharam

com indiferença inicial para os esforços pela normalização manifestam agora um grande entusiasmo para participar da aplicação destas normas.

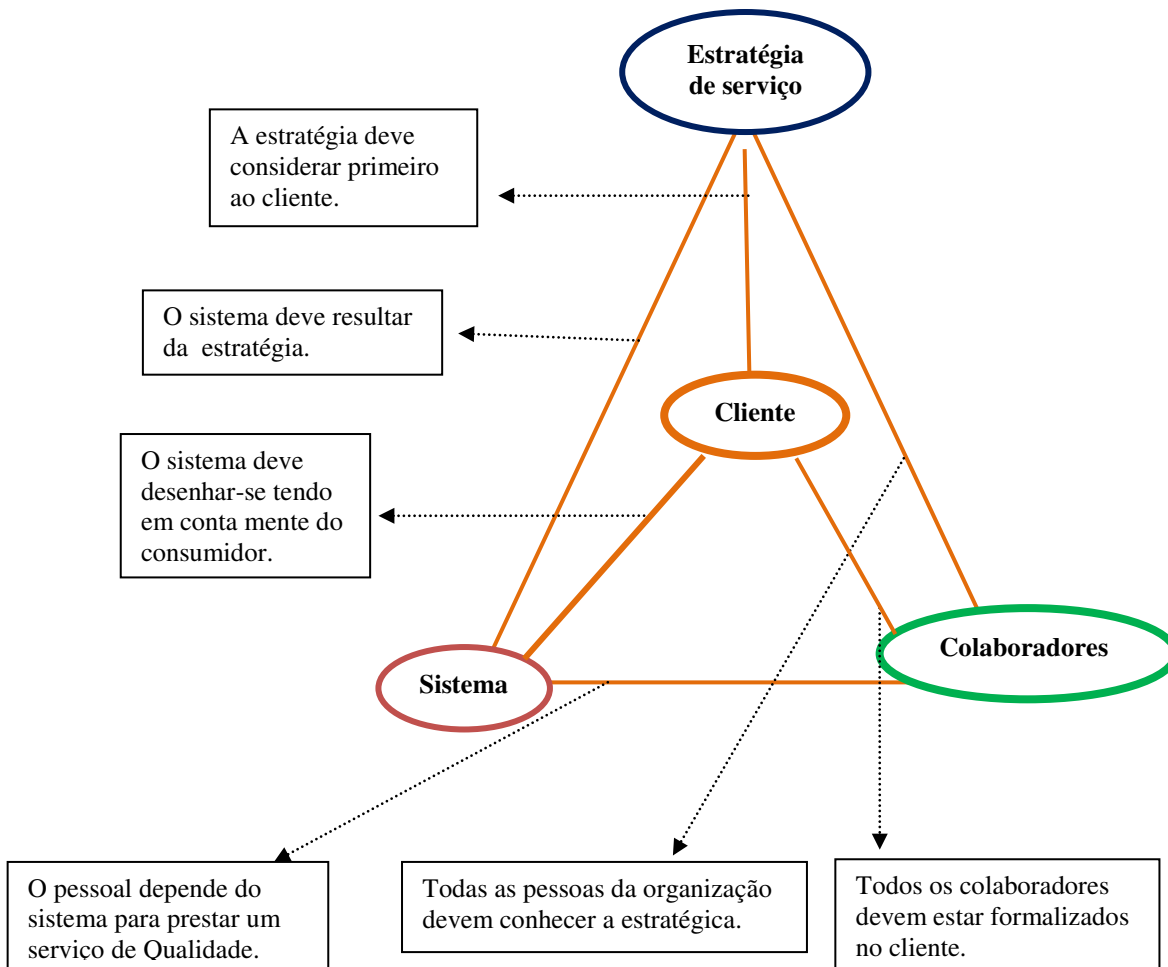
Muitas vezes não é possível introduzir-se no mercado global sem conseguir o cumprimento de padrões específico, certificados para garantir a qualidade dos produtos e serviços ao mercado futuro de consumidores. A utilização das normas ISO é coordenada pela Organização Internacional para a normalização (ISO) que é uma Federação Mundial de corpos nacionais associados de normalização. Cada um destes comités tem como objetivo preparar e estabelecer os padrões internacionais de normalização realizados a partir de resultados de comités especializados. A organização deve melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Qualidade através da utilização da Política de Qualidade, os objetivos da Qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das ações corretivas e preventivas e da revisão pela gestão.

3.7 – Modelo de Triângulo de Serviço

Para o desenho dos serviços é importantes contar com um modelo concetual para avaliar a estrutura dos serviços. O Triângulo do Serviço do ALBRECHT (2003) é um dos modelos mais utilizados nas organizações de serviços no mundo. Na Figura 5 mostra-se este modelo. O autor cria o Triângulo do Serviço como instrumento de representação das variáveis relacionadas com o serviço, evidenciando-as do ponto de vista do cliente, o qual coloca no centro da figura destacando sua importância.

O Triângulo do Serviço é a representação gráfica de toda filosofia da Qualidade no serviço que nos mostra os elementos orientados para servir o cliente. A excelência no serviço só se alcança mediante a ação combinada de todos seus elementos e não de um serviço particular. O Triângulo do Serviço é um instrumento organizacional para fazer do melhor serviço a força motriz do negócio, é uma ideia que pode modificar – uma linha de pensamento – e procedimentos técnicos e científicos.

Figura 5 – Triângulo do Serviço



Fonte: adaptado de ALBRECHT (2003)

O Triângulo do Serviço pressupõe que existem quatro elementos que devem ter-se em consideração ao prestar os serviços: o cliente, os colaboradores, a estratégia e o sistema. O cliente encontra-se no centro do triângulo, em virtude do serviço estar sempre centrado no cliente. Os colaboradores são o pessoal de contacto com o cliente nas organizações de serviço, pelo que o seu desempenho é fundamental.

A estratégia é a visão ou filosofia que se utiliza para guiar todos os aspetos de fornecimentos do serviço. O sistema está constituído pelas instalações e os procedimentos que são utilizados na organização.

As linhas que ligam os elementos do Triângulo dos Serviços alinham do cliente à estratégia: apontam que a estratégia deve considerar primeiro o cliente para satisfazer suas necessidades verdadeiras.

A gestão deve perguntar-se que deseja realmente o cliente? Quer dizer, conhecer quais são as expectativas do cliente. Além disso, deve comunicar a estratégia de serviço ao cliente.

A linha do cliente ao sistema interpreta que o sistema (procedimentos, instalações e equipas) deve desenhar-se tendo em conta o consumidor. O serviço não é algo que se deva pensar no futuro, mas sim deve desenhar-se como parte do sistema de fornecimento.

A linha do cliente aos colaboradores indica que todos os colaboradores devem ter um impulso para o cliente. Os colaboradores são elementos mais importantes nos fornecimentos de um serviço de nível superior.

A linha externa dos colaboradores ao sistema indica que os colaboradores dependem do sistema para darem um bom serviço. Os sistemas têm que ser desenhados para que sejam simples, rápidos e facilitadores.

A linha externa da estratégia ao sistema designa que o sistema deve derivar-se logicamente da estratégia. Os sistemas devem apoiar a estratégia e estarem bem integrados.

Linha da estratégia aos colaboradores implica que todos os colaboradores da organização devem estar conscientes da estratégia definida, conhecê-la e implicá-la ao prestar serviço.

O Triângulo do Serviço utiliza-se para diagnosticar a qualidade do serviço, determinando quais são os fatores negativos que incidem nele e as estratégias e planos de ação convenientes que podem conduzir a sua melhoria contínua.

3.8 – Síntese do capítulo

Neste capítulo focou-se a avaliação da satisfação como um indicador de qualidade dos serviços. Foram apresentados os principais modelos de avaliação da Qualidade dos serviços.

No capítulo seguinte pretende-se analisar o conceito da Qualidade no caso específico dos serviços de hotelaria.

Capítulo 4 – Avaliação e gestão da Qualidade na prestação de Serviços Hoteleiros

4.1 – Introdução

A Qualidade nos serviços hoteleiros é um tema de relevo para qualquer economia dada a sua importância no Turismo. De facto, é importante gerir a Qualidade para que esta se estabeleça como uma ferramenta de forma atingir a excelência do serviço e a satisfação plena do cliente.

Este capítulo tem como objetivo introduzir o tema da Gestão Hoteleira, em especial a relação com o cliente. Assim, a Secção 3.2, aborda as questões de Hotelaria e Hospitalidade. A Secção 3.3, apresenta a Qualidade dos Serviços Hoteleiros. A Secção 3.4, diz respeito às dimensões da Qualidade nos Serviços Hoteleiros, assim como da sua importância na satisfação do cliente. A Secção 3.5, desenvolve a percepção da Qualidade do serviço do hóspede de negócio. O capítulo termina na Secção 3.8, com uma síntese dos principais aspetos abordados.

4.2 – A Hotelaria e Hospitalidade

O comércio é o marco histórico no desenvolvimento da Hotelaria. Ao longo dos séculos, rotas comerciais geraram núcleos urbanos e os viajantes passavam as noites em hospedarias. Somente a partir da segunda Guerra Mundial, com a expansão da economia e melhoria de renda da população, a Hotelaria desenvolveu-se de forma significativa tornando-se uma das maiores fontes de receitas no mercado (ANDRADE, 2007). O mercado turístico nos últimos anos é cada vez mais relevante para a economia Mundial.

O hotel pode ser definido como estabelecimento comercial que proporciona abrigo, alimentação e/ou lazer. O estabelecimento precisa atender às necessidades básicas dos clientes, satisfazendo e/ou superando suas expectativas (BADARÓ, 2006). A Hotelaria é compreendida como uma das principais atividades dentro do sistema turístico, uma vez que para o turismo acontecer independentemente do segmento, a Hotelaria deve estar presente (MOTA, 2001).

Nos tempos modernos, os sistemas de informação desenvolveram-se de forma extraordinária fazendo com que a sociedade ingressasse no que se chama de Era de Informação. Nesta perspectiva, as pessoas passaram a ter mais liberdade de escolha e ficaram mais exigentes em relação ao consumo de produtos e serviços.

Essas exigências fizeram com que a Hotelaria seguisse novas tendências de sociedade e se atualizasse para continuar no mercado de forma competitiva, oferecendo ao cliente muito mais do que apenas a hospedagem e alimentação.

Não há uma definição exata para Hospitalidade. Pode-se receber bem um hóspede, criar um ambiente agradável e ou criar uma atmosfera sadia e ainda assim, não envolver todos elementos da Hospitalidade. Por esse motivo, a Hospitalidade é desenvolvida para acomodar os hóspedes de acordo com suas frequências e solicitações (CHON, 2003). O Turismo e a Hotelaria atualmente são uma importante fonte de receita e para se posicionar no mercado frente a concorrência é necessário prestar um serviço excelente (COBRA, 2005). Portanto, as empresas deste setor devem acompanhar as novas tendências tecnológicas e serem flexíveis.

4.3 - Qualidade dos Serviços Hoteleiros

As pessoas dentro de uma organização são o capital humano, serão os colaboradores que contribuirão para o sucesso do negócio. Assim, a empresa e os funcionários devem trabalhar em conjunto, em busca de um objetivo principal: a satisfação do cliente (CHIAVENATO, 2004).

O interesse do pessoal resultará na efetivação de um serviço de qualidade, que geralmente está relacionada com a satisfação do próprio emprego. Essa satisfação pode incitar o colaborador alcançar um determinado nível de desempenho (MULLINS, 2001). O facto da empresa oferecer benefícios para motivar o colaborador levando a que se dedique mais e preste melhor Qualidade, é essencial para atingir ou superar as necessidades dos clientes. Por outro lado, o fator tecnológico avançou de forma significativa nos últimos anos, o que fez as empresas se aperfeiçoarem em relação ao sistema de informação.

Porém, o elemento humano continua sendo fundamental para a rentabilidade da empresa (CASTELLI, 2006). São os colaboradores que terão contacto com o cliente, portanto precisam estar preparados e motivados para garantir a qualidade de serviços oferecidos. Portanto, para alcançar a excelência no serviço prestado primeiramente é preciso entender o cliente, e estudar o seu comportamento, havendo a possibilidade de segmentar o público-alvo desejado para então conseguir atendê-lo e fidelizá-lo (COBRA, 2005).

De facto, a satisfação do hóspede está diretamente ligada à qualidade nos serviços prestados. Assim, o contacto direto e estudo do comportamento do consumidor, o conhecimento das preferências dos clientes são primordiais para que empresa possa antecipar-se para atender às diversas solicitações. A qualidade vai-se manifestando juntamente com os serviços resultando no cliente satisfeito, aumentando a taxa de fidelização (BENI, 2007).

Assim, quando um turista está satisfeito com o serviço cria uma necessidade de voltar. O acolhimento do hóspede deve ser efetuado de forma simpática e calorosa, demonstrando que realmente o hotel está feliz em recebe-lo através de um simples sorriso. O acolhimento do hóspede não pode ser pelo dever, o anfitrião deve ter prazer e satisfação em recebê-lo (LASHLEY; 2004).

César Ritz é considerado pai da hotelaria moderna, pois considerava que a maior virtude de um bom hoteleiro era saber lidar com as pessoas. Ter iniciativa, pro-atividade e uma boa comunicação constitui em fatores fundamentais para que a Hospitalidade aconteça e que o cliente se sinta confortável no ambiente em que frequenta. Será através da comunicação que a relação comercial irá acontecer e a empresa será capaz de detetar as necessidades e preferências dos seus clientes para poder superá-los (WALKER, 2002).

4.4 – Dimensões da Qualidade nos Serviços Hoteleiros

Há estudos que indicam que a perceção do preço é determinante na compra e no comportamento do cliente. KEAVENY (1995) citado por MATZLER et al (2006), constatou que mais de metade dos clientes mudaram para a concorrência devido a uma má perceção do preço. Para MONROE (1973), citado por MATZLER *et al* (2006), o cliente retém internamente um preço de referência que é tido como um preço *standard* na comparação com outros.

Dessa comparação resulta a decisão de compra. É frequente o preço servir como indicador da Qualidade, principalmente para os clientes pouco familiarizados com o produto ou serviço. A perceção do preço é influenciada pela publicidade, bem como pelos descontos e marca do produto ou serviço. Contudo, é difícil medir objetivamente a satisfação do cliente, devendo ter em linha de conta o ponto de vista desse mesmo cliente. Tanto o preço como a Qualidade devem ser medidos através da perceção do cliente. Ambos influenciam o valor percebido do produto ou do serviço, a satisfação e o comportamento do cliente.

Como tal, alguns autores defendem que as organizações devem orientar as suas estratégias de forma a prestar um serviço de valor superior, que resulta da perceção positiva da diferença entre o que é recebido e o que é pago. O desempenho percebido também tem um forte impacto na satisfação, sendo este ainda maior quando o preço é inconsistente. Para MATZLER *et al* (2006) é a Qualidade do serviço no setor Hoteleiro que mais motiva a sua frequente utilização. Mas VARKI e COLGATE (2001) argumentam que para o cliente o preço é o fator mais importante na valorização do produto ou serviço, dado este ser extrínseco, observável e comparável, ao contrário da Qualidade.

O estudo realizado por MATZLER *et al* (2006) baseia-se no modelo de satisfação do cliente, em que a satisfação é formada pela comparação cognitiva entre o desempenho percebido e as expectativas anteriores à compra. Se o desempenho recebido for superior às expectativas anteriores à compra, o resultado é a satisfação, se for inferior origina insatisfação. O resultado obtido revela que a satisfação e o preço influenciam diferentemente na satisfação global. As dimensões do serviço que influenciam fortemente a satisfação do serviço são as que menos impacto têm na satisfação do preço, como por exemplo a simpatia e o serviço, e a receção, entre outros.

Os restaurantes e o pequeno-almoço têm um forte impacto na satisfação do preço, contrariamente à satisfação do serviço. Outra das conclusões obtidas foi a de que a satisfação com o preço tem uma influência positiva superior na fidelização, quando comparada à satisfação com o serviço, à exceção da dimensão saúde e bem-estar, onde o preço assume uma posição menos relevante que a qualidade de serviço.

Portanto, se um gestor hoteleiro quiser fortalecer a fidelização dos clientes deverá apostar na satisfação do preço e nas dimensões do serviço que mais influenciarão esta satisfação. No que respeita às influências culturais, ficou constatado que a nacionalidade e a cultura são fatores moderadores da influência das dimensões do serviço na satisfação do preço e do serviço. Os gestores deverão estar atentos às alterações dos atributos do produto ou serviços pois estas poderão modificar a sua ponderação.

4.5 – A percepção da Qualidade do Serviço do hóspede de negócios

Os hóspedes de negócios assumem um papel relevante no setor do Turismo. Segundo BEIOLEY (1991), citado por CALLAN (2001), o hóspede de negócios define-se como aquele que pernoita uma ou mais noites fora da sua casa, com o propósito de conduzir um negócio. Existem muitos autores que defendem que o hóspede de negócio não deve ser tido em conta como mercado da indústria hoteleira, já que o seu motivo de viagem não é o de lazer.

Mas, numa perspetiva financeira trata-se de um cliente com igual contributo significativo nos resultados, sendo um segmento por si só responsável pela existência de alguns hotéis. Como tal e dada a sua importância na indústria hoteleira, é imprescindível compreender e satisfazer as suas necessidades e vontades específicas, e conhecer qual experiência desejada.

No hotel o hóspede de negócio tem um contributo médio superior face ao hóspede de lazer. Quando o serviço esperado é realizado, o rendimento hoteleiro é mais seguro e menos sazonal. Contudo, este segmento é mais exigente no que respeita à Qualidade do serviço, sendo um tipo de cliente mais oneroso de conquistar e manter. Este passa muito tempo no hotel e espera deste uma segunda casa ou escritório.

Segundo o estudo realizado por CALLAN (2001) as respostas diferem entre os clientes hospedados por motivos de negócios e os de lazer e em função da região turística em questão. Muitas das diferenças encontradas têm a origem na imagem da região turística, que por sua vez influencia a cultura do hotel. Os hotéis citadinos caracterizam-se por estadia mais longa, dando a possibilidade ao hotel de se apresentar como lar.

Foram porém encontradas diferenças nas expectativas dos clientes, sendo estas influenciadas pela frequência com que os mesmos viajam e pela experiência daí resultante. Portanto, é importante para os hotéis identificarem e monitorizarem o perfil dos seus clientes, de forma a utilizar os seus recursos e esforços para a satisfação das suas necessidades e assim oferecer continuamente um produto diferenciado. CALLAN (2001) concluiu que o *ranking* dos atributos difere do hóspede de negócio para o hóspede de lazer, sendo que o hóspede de negócio é mais preocupado com as instalações físicas do quarto e a qualidade da comida, enquanto o hóspede de lazer focaliza-se mais no valor do serviço, bem como nos seus padrões.

Nos últimos anos tem-se verificado um aumento do rendimento disponível, bem como de tempo para o lazer. A procura de destino para férias tem aumentado, assim como a oferta. Os clientes são cada vez mais sofisticados determinados e propensos a reclamar, além disso, são menos fiéis e mais preparados e informados para procurar alternativas.

Por sua vez, a Internet tem fornecido condições muito favoráveis à divulgação da informação nomeadamente ao nível do tempo e da rapidez. Para as empresas prestadoras de serviços, ao debater-se com um mercado cada vez mais hostil e turbulento e com uma concorrência mais forte, o desafio é cada vez maior e a prestação de um serviço de Qualidade é cada vez mais exigida.

Assim, a Qualidade no serviço é valorizada pelo cliente e permite ao hotel posicionar-se no mercado mais lucrativo, competitivo e produtivo, através do alcance da vantagem competitiva. Esta é influenciada pelos clientes e fornecedores. Por exemplo, o serviço poderá ser flexível em função da sazonalidade, das necessidades, atitudes e preferências do mercado. As fidelizações poderão ser baixas e as dos clientes muito heterogêneas. O mesmo acontece com os fornecedores ou prestadores de serviço que influenciam a Qualidade do destino nomeadamente o transporte, as instalações ou atrações locais.

Além das dimensões, resultados e processos, é apresentada uma terceira por LEHTINEN e LEHTINEN (2000), citado por THWAITES e CHADWIK (2005): a dimensão física (comidas, bebidas, piscinas entre outros). Referem também a interatividade entre o cliente e os elementos dos serviços (humanos ou mecânicos), bem como a interação entre os próprios clientes, que neste caso não estão sobre o controlo do hotel. A última dimensão relata sobre a percepção do cliente sobre a qualidade da organização. Segundo THWAITES E CHADWIK (2005) o serviço é composto por uma parte visível, que se apresenta através das instalações físicas e o contacto do pessoal de serviço, e outra invisível, que é descrito como o *servicescape*, como a percepção obtida das estadas longas no mesmo. A percepção do cliente sobre a Qualidade do serviço é influenciável.

Para GRONROOS (2000), citado por THWAITES e CHADWIK (2005), a percepção sofre várias influências do profissionalismo e aptidão das pessoas envolvidas na prestação de serviço exigindo coordenação entre os elementos visíveis e invisíveis da organização, da reputação e credibilidade onde é transmitida a imagem de confiança, da atitude e comportamento tidos na resolução de problemas expostos pelo cliente da

acessibilidade e flexibilidade na utilização dos recursos da fiabilidade e confiança em que se dá o cumprimento das promessas efetuadas ao cliente da apresentação de serviços alternativos na eventualidade de haver serviços indisponíveis e, por fim, das instalações físicas capazes de dar respostas as exigências do cliente. Todas estas medidas devem ser adaptadas a cada organização.

4.6 – A gestão do resultado e do processo de Qualidade como fator crítico da Qualidade do Serviço Hoteleiro

A qualidade do serviço está fortemente dependente da capacidade de mensuração como vimos atrás. O SERVQUAL é um instrumento de medição, devendo ser adaptado ao contexto em análise. PARASURAMAM *et al* (1994) afirma que poderá ser útil adicionar ou retirar itens ou dimensões, em função do serviço a investigar. Contudo, são poucas modificações verificadas no SERVQUAL ao nível do setor da Hospitalidade.

A perspetiva tradicional do modelo SERVQUAL diz-nos que a Qualidade do serviço percebida pelo cliente é determinada pelo resultado obtido e pelo processo de entrega, tendo sempre presente a interação do cliente no serviço. Mas, há autores que defendem tratar-se de um modelo com uma confiança excessiva na orientação do serviço baseada na sua dimensão tangível, deixando de parte a oferta do mesmo, ou seja, o processo (forma como serviço é prestado) em detrimento do resultado (o serviço recebido).

O ambiente envolvente influencia tanto o resultado como o processo, que por sua vez são determinantes na avaliação global da Qualidade do serviço feita pelo cliente.

LUK e LAYTON (2004) analisaram a importância do resultado (o serviço prestado) como dimensão de avaliação da qualidade do Serviço Hoteleiro, recorrendo ao instrumento SERVQUAL. As variáveis principais na perceção da qualidade foram a segurança e a tangibilidade. No que respeita à qualidade do serviço do quarto, a confiança e o resultado assumem um significado superior.

A pesquisa indica que o sentido de compromisso do prestador de serviço, a sua capacidade operacional, as regras do serviço e o resultado final recebido têm cada vez mais influência na satisfação do cliente.

A qualidade da comida e da bebida é também um fator de peso, como se pode concluir dos estudos realizados por JOHNS e TYAS em 1996 e JOHNS HOWARD em 1998 citado por LUK e LAYTON (2004). A simpatia demonstrada na prestação de serviço de quarto não se mostrou relevante, o que contraria o modelo SERVQUAL, que a apresenta como uma das mais importantes. O cliente precisa de informação para formar as suas expectativas. A variedade das percepções da qualidade do serviço é explicada pela falta de informação dada sobre as competências centrais do serviço. A tangibilidade continua a ser uma das dimensões mais utilizadas pelo cliente para avaliar a qualidade do serviço.

O mesmo se verifica sobre o serviço de comidas e bebidas. A qualidade de serviço é uma competência central estratégica. A gestão desta começa com a correta mensuração da qualidade percebida pelo cliente. A organização deve identificar quais as dimensões de qualidade a melhorar, de forma a ajustar a qualidade existente ao nível de qualidade desejada. LUK e LAYTON (2004) pretendiam definir a qualidade de serviço e quais as dimensões que contribuem para a qualidade global do serviço. O resultado é uma dimensão muito avaliada pelo cliente, pois traduz a oferta final do serviço. Gerir o resultado implica gerir os aspetos tangíveis, bem como o comportamento tido pelas pessoas envolvidas no processo de prestação de serviço.

4.7 – Síntese do capítulo

Este capítulo abordou o conceito de Qualidade no âmbito do Setor Hoteleiro, pois constitui um elemento essencial à sua avaliação. Analisou-se a aplicação de estudos qualitativos na avaliação da satisfação do cidadão - cliente, evidenciando-se a necessidade de ouvir a opinião e a experiência de quem usufrui dos serviços hoteleiros. Os questionários são em geral aplicados à direção, colaboradores e clientes.

Apresenta-se na segunda parte deste trabalho as metodologias que se empregaram na investigação e o estudo empírico realizado.

PARTE II

Estudo Empírico

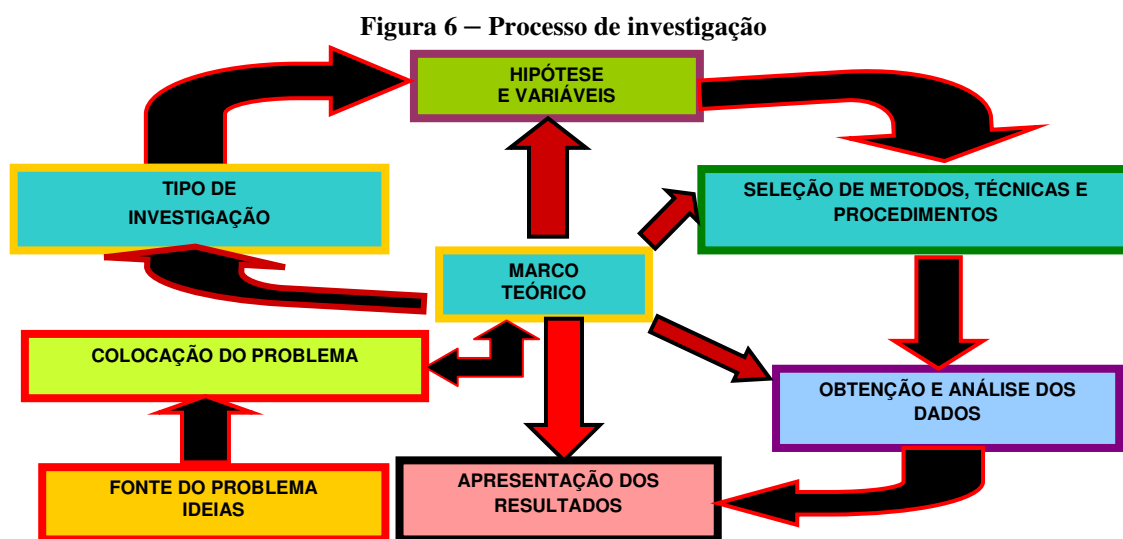
Capítulo 5 – Opções Metodológicas

5.1 – Introdução

Ao longo deste capítulo será apresentada a metodologia que serviu de suporte ao trabalho de investigação desenvolvido. Na Secção 5.2 é apresentado o processo utilizado para a realização da investigação. Posteriormente, na Secção 5.3, apresenta-se as questões de investigação e na Secção 5.4 demonstra-se qual a metodologia utilizada. Em seguida, na Secção 5.5, apresenta-se o processo de recolha de informação. Na Secção 5.6 explica-se como foi aplicado o guião das entrevistas. Termina-se este capítulo na Secção 5.7 com um breve resumo sobre os principais aspetos abordados.

5.2 – Processo de Investigação

Este trabalho seguiu as etapas habituais do processo de investigação científica. Na Figura 6 apresenta-se o esquema do processo de investigação que serviu de base à orientação do trabalho. Este processo está dividido em oito etapas: sendo necessário identificar, como ponto de partida, um problema de investigação. De seguida, selecionou-se um tópico contextualizado com a área de investigação escolhida. Em terceiro lugar, foi definida a metodologia de investigação. Depois da colocação do problema elabora-se o marco teórico para definir as insuficiências, ausências ou necessidades que ainda revela o objeto de estudo e continua-se com os passos necessários a realizar no desenvolvimento do processo até apresentar os resultados da investigação.



Fonte: Adaptado de Andrade (2007)

O trabalho tem como objetivo geral conhecer o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço de alojamento no Huambo. Mais especificamente pretende também caracterizar a situação atual do serviço de alojamento no Huambo com a aplicação de instrumentos de avaliação aos clientes, colaboradores e gerentes de unidades hoteleiras.

5.3 – Questão de Investigação Geral

Para dar resposta aos objetivos do trabalho empírico da investigação, foram sugeridas as seguintes questões de investigação específicas:

- Como é avaliada a Qualidade dos Serviços de Alojamento nos Hotéis no Huambo?
- Qual o tipo de ferramenta mais adequada para medir a Qualidade dos Serviços no caso específico de alojamento dos hotéis no Huambo?
- Como contribuir para a satisfação dos clientes dos Hotéis em relação a Qualidade do Serviço de Alojamento no Huambo?

Com este tipo de questões, iniciadas por “Como” e “Qual”, pretende-se estudar determinados fenómenos e atribuir à investigação carácter exploratório (YIN, 1994).

5.4 – Metodologia de Investigação

A metodologia utilizada neste trabalho de investigação é de carácter qualitativo. A análise qualitativa está ligada a processos que não são mensuráveis em termos de quantidades, intensidades ou frequências. Esta pesquisa pretende ajudar na construção da realidade social, enquanto a pesquisa quantitativa dá ênfase a relações causais entre variáveis e não processos. A pesquisa qualitativa ajuda no desenvolvimento indutivo, ao contrário da pesquisa quantitativa que está relacionada com o desenvolvimento dedutivo (DENZIN e LINCOLN, 1998). Segundo estes autores, a pesquisa qualitativa é uma atividade que localiza e observa uma ou várias perspetivas sobre diversos temas, que dá resultados a pontos de interpretação. A recolha de dados com carácter qualitativo pode ser efetuada de diversas maneiras, observando, por exemplo, séries de representações de uma dada amostra, incluindo entrevistas, apontamentos, diálogos, fotografias, gravações e questionários.

A pesquisa qualitativa envolve sobretudo o estudo e recolha de uma vasta variedade de dados empíricos, como por exemplo casos de estudo, experiência pessoal, introspeção, história de vida, entrevistas, textos ou produções culturais, isto com o objetivo de esclarecer e descrever uma problemática ou uma rotina de um certo momento numa

interpretação individual. Os investigadores que utilizam a pesquisa qualitativa apresentam uma ampla recolha de dados e visão interpretativa, esperando sempre entender melhor todas as suas pesquisas.

As pesquisas qualitativas ajudam a entender e a perceber diferentes visões e caminhos existentes no mundo. A pesquisa qualitativa é utilizada em variadas áreas (DENZIN e LINCOLN, 1998).

Para NELSON *et al.*, (1992) a pesquisa qualitativa é interdisciplinar e transdisciplinar, atravessa a Humanidade e as Ciências Sociais e Físicas. Este autor afirma ainda, que este tipo de pesquisa multiparadigmática está ligado a uma perspetiva naturalística e a uma interpretação da experiência humana. Embora a pesquisa qualitativa apresente diversos tipos de ferramentas para a investigação, no trabalho aqui apresentado é evidenciado o estudo de caso, nomeadamente dos hotéis envolvidos. Para fundamentar este estudo de caso, é possível verificar múltiplas fontes empíricas, nomeadamente a utilização de entrevistas semi-estruturadas (YIN, 1994). A utilização destas entrevistas semi-estruturadas permitiu recolher informações que, pelos métodos quantitativos, eram muito difíceis de obter. Assim, constatou-se que ao recorrer a este tipo de pesquisa qualitativa os dados se revelaram bastantes importantes e ricos em detalhes, preciosos para a elaboração do trabalho de investigação.

5.5 – Recolha de Informação

Para avaliar a Qualidade dos serviços nos hotéis, foram efetuadas entrevistas a diretores, clientes e colaboradores de cinco hotéis da cidade do Huambo, o que representa 62,5% dos hotéis da cidade: Hotel Deolinda Rodrigues, Hotel Nino, Hotel Nova Estrela, Hotel Roma Ritz e Hotel Tchimina.

A seleção destes hotéis deveu-se pelo facto de na última década terem constituído a base fundamental do serviço de alojamento na cidade.

5.6 – Construção do guião para a realização das entrevistas

No sentido de perceber qual ou quais os fatores da Qualidade dos serviços mais relevantes para os hotéis, optou-se por elaborar uma investigação empírica através da realização de entrevistas a seis profissionais da Hotelaria e aplicação de inquéritos a clientes e colaboradores.

As entrevistas foram realizadas individualmente e conduzidas tendo por base um guião apresentado em Anexo 1. Estes profissionais exercem atualmente funções de chefes, responsáveis e gestores nos hotéis onde se encontram a laborar. Em todas as entrevistas foram abertas outras questões e respostas pertinentes que foram surgindo. O guião para as entrevistas foi dividido em duas partes: na primeira parte procurou-se compreender os aspetos demográficos do hotel - nome do hotel, o nome do responsável, contacto do hotel, ano em que este foi fundado, número total de colaboradores, preço médio e prémios obtidos. A segunda parte do guião é constituída por sete questões que dão ênfase, à importância da Qualidade dos serviços de alojamento.

Finalmente, foram também elaborados outros dois guiões (Anexos 2 e 3) dirigidos aos clientes e colaboradores, onde se procurou conhecer as suas opiniões sobre a Qualidade do Serviço de alojamento na cidade do Huambo.

5.7 – Síntese do capítulo

Neste capítulo, apresentaram-se as principais opções metodológicas desta investigação. A metodologia utilizada, de carácter qualitativo e quantitativo, revelou-se fundamental para analisar os casos seleccionados e ir ao encontro do objetivo de investigação.

O próximo capítulo apresenta uma breve descrição do contexto real estudado.

Capítulo 6 – Apresentação dos Hotéis selecionados

6.1 – Introdução

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos cinco hotéis selecionados para o estudo empírico. Na Secção 6.2 caracteriza-se o cenário evolutivo do setor de alojamento no Huambo. Na Secção 6.3 apresenta-se a caracterização dos hotéis que foram estudados durante a investigação. Finalmente, a Secção 6.4 apresenta a síntese do capítulo.

6.2 – Setor Hoteleiro em Angola

Até 1975 Angola desenvolveu certa tradição turística que sucessivamente foi desaparecendo com a guerra que teve início em 1992. Assim, poucos conhecem o grande potencial turístico desse território que permaneceu fechado ao mundo durante décadas.

O Turismo, como outras riquezas do País, é ainda somente um fator “potencial”, mas na verdade Angola oferece muitas oportunidades nesse sentido, graças ao seu território vasto e extremamente variado do ponto de vista climático, agrícola e paisagístico, ainda desconhecido por parte do grande público do turismo internacional. Alguns empreendedores Sul-Africanos e Namibianos já estão a explorar, com considerável sucesso, esse potencial.

Pode parecer excesso de otimismo falar de Turismo num país que saiu há relativamente pouco tempo de uma guerra civil de 27 anos de duração, com suas infra-estruturas destruídas, mas é exatamente isso o que faz de Angola um caso particularmente interessante também para esse setor. Para além das áreas de difícil acesso no interior do país, são amplas as áreas que já oferecem possibilidades interessantes para investimentos no setor do Turismo. Naturalmente, trata-se ainda de um Turismo orientado para um nicho de mercado empreendedor e menos exigente em termos de conforto. O território virgem é muito adequado para o turismo ecológico, sustentável, respeitoso do meio ambiente, sobretudo nas áreas caracterizadas por um equilíbrio ambiental mais delicado.

Angola tem capacidade para se tornar uma nova fronteira do Turismo do século XXI. Tomando todas as precauções necessárias para viajar em condições de segurança, inclusive do ponto de vista sanitário, o turista descobre enormes territórios inexplorados, que permaneceram isolados do mundo por longos anos e que, pela primeira vez, se abrem aos estrangeiros.

Três pontos interessantes para investimento no setor do Turismo são as praias tropicais entre Luanda e Benguela, com panoramas encantadores e ao alcance do turista contemporâneo, o deserto do Namibe (que marca o início do deserto que dá o nome ao país vizinho, a Namíbia), tão belo em termos de belezas naturais e interesse cultural e as montanhas de tirar o fôlego do Planalto da Huíla.

Regista-se já um turismo crescente que descobre as belezas Angolanas. Com o aumento da procura interna e as potencialidades do turismo estrangeiro, os dados do Ministério de Hotelaria e Turismo (MINHOTUR) indicam que entre 2013 e 2014, as unidades complementares de alojamento entraram cerca de 595 mil turistas em Angola. Os investimentos no setor Hoteleiro e turístico ganham crescente interesse. Além das belezas naturais, o País é atraente sobretudo para os nossos compatriotas, em virtude da presença de uma cultura que, sob muitos aspetos, é próxima da cultura italiana devido à matriz neolatina comum.

No caso particular da cidade do Huambo, é conhecido que durante o conflito armado foi cenário de ataques contínuos e centro de operações principais da guerra civil, o que destruiu a base infra-estrutura de hotéis e com o serviço de alojamento. É a partir do ano 2002 com a assinatura da paz que ressurge a indústria hoteleira que, para dizer a verdade, nunca teve um desenvolvimento notável na cidade.

6.3 – Breve caracterização dos Hotéis da Amostra

A amostra elaborou-se a partir da seleção dos cinco hotéis de maior atividade no Huambo relativamente ao serviço de alojamento na última década. A tabela abaixo apresenta uma caracterização geral de cada um deles.

Tabela 4 – Caracterização dos Hotéis da amostra

Hotel	Diretor	Ano Inicial	Trabalhadores	Nº Quartos	Evolução	Preço Akz	Telefones
Deolinda Rodrigues	Mário Calei	2009	39	54	Boa	12.500.00	923465329
Nino	José Manuel Diogo	2004	43	20	Boa	11.000.00	923819710
Nova Estrela	Aurélio Numbo	2008	25	15	Boa	11.000.00	923960633
Roma Ritz	José M. S. Cristovão	2007	61	40	Boa	34.000.00	923237662
Tchimina	Guilherme Tchimina	2010	52	30	Boa	13.000.00	923630460

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

6.4 – Síntese do capítulo

Neste capítulo foi apresentada uma breve caracterização do setor de atividade da hotelaria no Huambo que constitui o objeto da investigação deste trabalho.

Capítulo 7 – Análise e discussão dos resultados

7.1 – Introdução

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados recolhidos através das entrevistas e inquéritos. A ligação entre a investigação teórica e a empírica resultou num importante passo para a construção de uma ferramenta específica para a avaliação da Qualidade dos serviços de alojamento no Huambo. A Secção 7.2 apresenta a análise dos resultados das entrevistas. Na Secção 7.3 analisam-se os resultados dos inquéritos aos clientes. Na Secção 7.4 são apresentadas a análise dos resultados dos inquéritos aos colaboradores. O capítulo encerra com a Secção 7.5, com uma síntese e conclusões dos conteúdos abordados.

7.2 – Análise dos Resultados das Entrevistas aos responsáveis dos Hotéis do Huambo

As entrevistas realizadas aos gerentes foram essenciais para compreender a perceção da Qualidade dos serviços dos hotéis, nas práticas utilizadas para a avaliação da Qualidade dos serviços e ainda na sensibilidade que os diretores, gestores e trabalhadores demonstraram relativamente ao tema da Qualidade dos serviços.

As entrevistas foram efetuadas aos responsáveis de cada um dos hotéis avaliados e tiveram por base um guião como instrumento de orientação (Anexo 1). Por motivos de sigilo não são identificados os gerentes entrevistados.

Os responsáveis entrevistados são reconhecidos pelo seu profissionalismo a nível da instituição. Ao longo das entrevistas, foi perceptível a preocupação demonstrada por todos eles, quanto ao tema da Qualidade dos serviços de alojamento. A consciência de competir está na mentalidade dos gestores hoteleiros do Huambo. Porém, foi notório, na opinião de alguns responsáveis das unidades hoteleiras, o interesse pela busca de um conjunto de práticas que enfatizam a melhoria contínua, nas suas unidades hoteleiras, do atendimento personalizado para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

“ Temos envidados esforços para a transformação dos nossos serviços no sentido de angariar mais clientes nas nossas unidades hoteleiras. Devíamos ter três níveis de avaliação: bom, não satisfaz e mau mas nunca implementamos”.

Os estudos de avaliação da satisfação do cidadão-cliente nas unidades hoteleiras a nível Nacional e do Huambo em particular e a sua divulgação permitem aos gestores terem dados de forma a utilizá-los como *benchmarking*, para a melhoria da Qualidade das suas unidades hoteleiras.

“ Sim, temos noções que em qualquer parte do mundo para poder-se crescer, é necessário manifestar o interesse pela busca de um conjunto de práticas que enfatizam a melhoria contínua”.

7.3 – Análise dos resultados dos inquéritos aos clientes

Para conhecer a opinião dos clientes sobre a Qualidade do serviço de alojamento em cada um dos hotéis avaliados foi aplicado um inquérito a uma amostra de 37 clientes (Anexo 2). As perguntas do questionário foram as seguintes:

- É a primeira vez que utiliza os serviços de alojamento na cidade de Huambo?
- O desempenho do serviço de alojamento recebido alcança suas expectativas?
- O desempenho do serviço de alojamento recebido excede suas expectativas?
- Quais são em sua opinião os principais problemas que tem hoje o serviço de alojamento na cidade de Huambo?

Em seguida serão apresentados os resultados por unidade hoteleira.

Tabela 5 – Hotel Deolinda Rodrigues

Questão 1	SIM 75%		NÃO 0% NS/NR 25%	
	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	Sempre
Questão 2	75%	25%	0%	0%
Questão 3	75%	0%	25%	0%

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Nos resultados do hotel Deolinda Rodrigues, observa-se que 75% dos clientes pesquisados é a primeira vez que recebe os serviços de alojamento na cidade do Huambo. 25% da amostra manifesta que poucas vezes o desempenho do serviço de

alojamento não alcança suas expectativas e 75% diz que algumas vezes o serviço não cumpre suas expectativas.

75%, dos pesquisados expressam que, algumas vezes, suas expectativas a respeito do serviço de alojamento se cumprem e 25% expõe que nunca são excedidas suas expectativas.

De acordo com a opinião dos pesquisados, os principais problemas que hoje afetam o serviço de alojamento na cidade de Huambo são falta de parques para o estacionamento, a falta de água potável na rede, desajuste nos preços, falta de sigilo profissional, fraco atendimento aos clientes, e a falta de formação profissional dos funcionários.

Tabela 6 – Hotel Nino

Questão 1	SIM 80%		NÃO 0% NS/NR 20%	
	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	Sempre
Questão 2	0%	25%	25%	50%
Questão 3	0%	0%	0%	25%

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

No Hotel Nino os clientes que recebem o serviço de alojamento na cidade do Huambo por mais de uma vez são 80% e 50% expressa que o desempenho do serviço de alojamento recebido alcança sempre suas expectativas, 25% nunca e 25% poucas vezes. Neste mesmo hotel 25% diz que as suas expectativas são sempre excedidas, não se tendo obtido respostas para as restantes opções.

Os clientes que foram pesquisados manifestaram que as principais causas que afetam a Qualidade do serviço de alojamento têm a ver com a necessidade dos serviços de desinfestação para evitarem insetos, fraco atendimento ao cliente e poucas opções turísticas.

Tabela 7 – Hotel Nova Estrela

Questão 1	SIM 80%		NÃO 0%	NS/NR 20%
	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	Sempre
Questão 2	0%	100%	0%	0%
Questão 3	0%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Através dos resultados obtidos no Hotel Nova Estrela constata-se que 80% dos clientes pesquisados receberam serviço de alojamento em outras ocasiões na cidade do Huambo. 100% manifesta que poucas vezes são cumpridas suas expectativas pelo serviço de alojamento que recebem. Não se obtiveram respostas relativamente à situação de se excederem as expectativas.

Os principais problemas que os clientes apontam a este serviço de alojamento na cidade de Huambo são os quartos sem condições adequadas, fraca qualidade dos serviços, falta de atendimento e preços elevados.

Tabela 8 – Hotel Roma Ritz

Questão 1	Sim 20%		NÃO 50%	NS/NR 30%
	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	Sempre
Questão 2	50%	30%	20%	0%
Questão 3	0%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Na investigação efetuada no Hotel Roma Ritz, constatou-se que 20% dos clientes da amostra recebem o serviço de alojamento pela primeira vez e 50% usa algumas vezes. 30% poucas vezes e 20% manifesta que as suas expectativas em relação ao serviço de alojamento nunca são excedidas. Na opinião dos clientes as principais causas que afetam a qualidade do serviço de alojamento são preços muito altos, falta de acesso a Internet, atendimento não personalizado e pouca preparação do pessoal.

Tabela 9 – Hotel Tchimina

Questão 1	SIM 75%		NÃO 0%	NS/NR 25%
	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	Sempre
Questão 2	75%	0%	0%	25%
Questão 3	75%	0%	0%	25%

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

No hotel Tchimina 75% dos clientes inquiridos referiu que recebeu o serviço de alojamento na cidade do Huambo pela primeira vez. A totalidade dos clientes pesquisados expõem que suas expectativas a respeito do serviço são cumpridas algumas vezes e 25% referem que tal ocorre sempre. Quanto a serem excedidas as suas expectativas no serviço de alojamento recebido, 75% diz que algumas vezes ou poucas vezes e 25% sentem sempre excedidas as expectativas com o desempenho do serviço que recebem.

Na opinião dos clientes, os principais problemas que afetam a qualidade do serviço de alojamento são preços muito altos, poucas ofertas, mal atendimento personalizado aos clientes, falta de formação profissional dos funcionários, pouca variedade de oferta no restaurante e o bufê.

Na Tabela 10, expõem-se, resumidamente, os resultados às Questões 2 e 3, considerando a globalidade dos inquéritos realizados.

Tabela 10 – Resultados da investigação junto dos Clientes

	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	Sempre
Questão 2	63,6%	27,3%	0%	9,1%
Questão 3	63,7%	22,7%	0%	13,6%

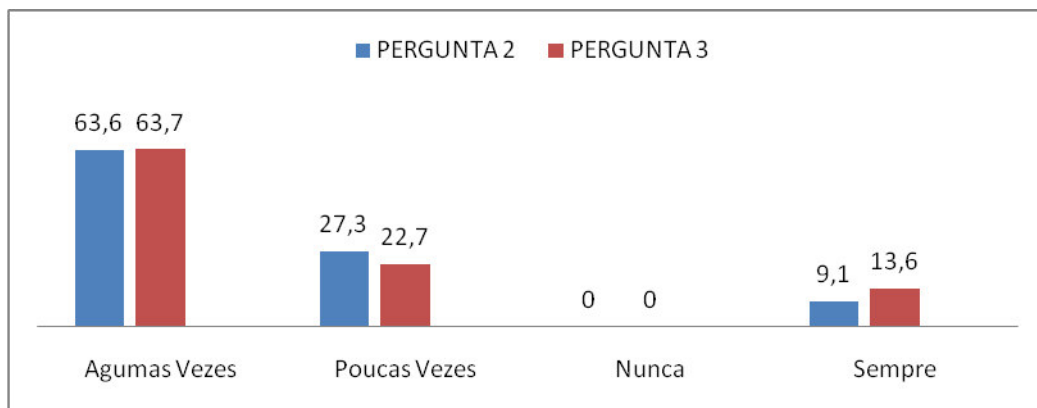
Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Observa-se que 9,1% dos inquiridos diz que sempre ficam sem cumprir suas expectativas sobre o serviço de alojamento recebido, 63,6% da amostra de clientes algumas vezes suas expectativas não são cumpridas e 27,3% que poucas vezes suas expectativas em relação ao serviço de alojamento recebido não são cumpridas.

Em relação à pergunta se são excedidas suas expectativas pelo serviço de alojamento que recebem, as respostas são as seguintes: 63.7% manifesta que suas expectativas são excedidas algumas vezes, 22.7% expõe que isto ocorre poucas vezes, e 13.6% diz que suas expectativas pelo serviço recebido são sempre excedidas.

No Gráfico 1, pode-se observar a opinião dos clientes a respeito das suas expectativas com o serviço de alojamento recebido na cidade do Huambo.

Gráfico 1 – Resultados dos inquéritos aos clientes (%)



Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

7.4 – Análise dos resultados dos inquéritos aos colaboradores

Para conhecer a opinião dos colaboradores que estão diretamente relacionados com o serviço de alojamento, aplicou-se pesquisa ou questionário (Anexo 3) a uma amostra de cada um dos hotéis onde se efetuou a investigação. As perguntas formuladas aos 27 colaboradores dos hotéis avaliados foram as seguintes:

- Há quanto tempo trabalha neste serviço de alojamento na cidade do Huambo?
- O desempenho do serviço de alojamento que seu hotel oferece alcança as expectativas dos clientes?
- O desempenho do serviço de alojamento que oferece seu hotel excede as expectativas dos clientes?
- Quais são, em sua opinião, os principais problemas que tem hoje o serviço de alojamento em seu hotel?

Na Tabela 11 apresenta-se um resumo dos resultados dos questionários aplicados aos colaboradores dos hotéis onde se desenvolveu a investigação. Verifica-se que 85% dos colaboradores tem menos de 5 anos de experiências no serviço de alojamento e 20% possui menos de 1 ano de experiência na atividade. Assim, conclui-se que o serviço de alojamento se realiza maioritariamente com pessoal de pouca experiência, o que influencia na Qualidade e profissionalidade com que se realiza o serviço de alojamentos nos hotéis do Huambo.

Tabela 11 – Resumo da investigação junto dos Colaboradores

Nº de questão	Menos de 1 ano	De 1 a 5 anos	De 6 a 10 anos	Mais de 10 anos
Questão 1	20%	65%	10%	5%
	Algumas Vezes	Poucas Vezes	Nunca	Sempre
Questão 2	40%	35%	10%	15%
Questão 3	50%	25%	0%	25%

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Em relação ao desempenho do serviço de alojamento que oferece o hotel não alcança as expectativas dos colaboradores, 40% dos colaboradores dos hotéis diz que algumas vezes, 35% que poucas vezes, 10% que nunca e 15% que sempre.

A Questão 3, refere se o desempenho do serviço de alojamento que oferece o hotel excede as expectativas dos clientes, 50% manifesta que algumas vezes, 25% que poucas vezes e 25% isso acontece sempre.

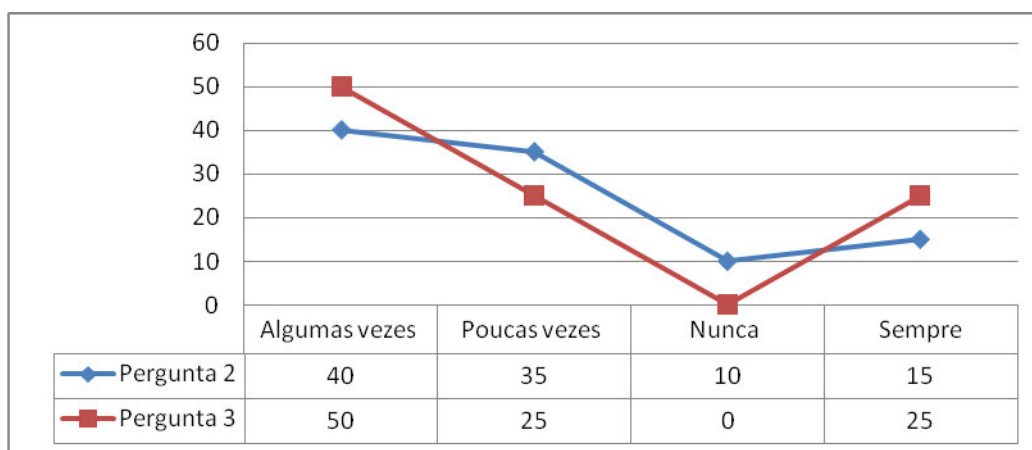
De acordo com a opinião dos colaboradores, os principais problemas que têm hoje o serviço de alojamento no hotel são:

- Fraco atendimento
- Preço muito elevado.
- Falta de canais televisivos.
- Falta de materiais para o asseio pessoal.
- Falta de atendimento profissional ao cliente.
- Serviço de alojamento distante do de restaurante.
- Falta de infra-estrutura Hoteleira.
- Falta de Internet.

- Falta de profissionalismo de alguns funcionários.

No Gráfico 2, pode-se observar a tendência nas respostas dos colaboradores às perguntas relacionadas com a Qualidade do serviço que oferta o hotel. Conclui-se que, na opinião dos colaboradores, os serviços prestados pelos hotéis manifestam, em geral, problemas de qualidade.

Gráfico 2 – Resultados dos inquéritos aos colaboradores (%)



Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

7.5- Síntese e Conclusões

Este capítulo teve como objectivo apresentar os resultados obtidos no estudo empírico realizado através de entrevistas aos gerentes dos hotéis analisados e questionários aplicados aos clientes e colaboradores.

Ao longo deste capítulo foi possível observar que a avaliação da Qualidade dos serviços é um fator importante para o crescimento e desenvolvimento sustentado dos hotéis da cidade do Huambo. É de realçar o papel importante do cliente e da sua interação com os serviços de alojamento nos hotéis, pois a sua opinião demonstra ser cuidadosamente avaliada e observada pelos seus responsáveis.

A qualidade dos serviços parece poder vir a ser, efetivamente, um marco de transformação para os hotéis do Huambo. De facto, apesar de não se ter conseguido obter um elevado número de respostas, identificaram-se algumas conclusões relevantes para o aumento da perceção da qualidade dos serviços prestados.

Os resultados dos questionários aplicados revelam iniquitações que sugerem a necessidade de melhoria do serviço de alojamento no Huambo, nomeadamente ao nível

da qualificação dos colaboradores, das instalações hoteleiras e da relação qualidade/preço.

Capítulo 8 – Conclusões, Ilações para a Gestão, Limitações e Pistas para Investigações Futuras

O serviço de alojamento na cidade do Huambo, Angola, encontra-se numa etapa de ressurgimento a partir da nova situação económica e sociopolítica que hoje vive o País e, em particular, a cidade em referência.

A análise da evolução dos conceitos e modelos da avaliação da Qualidade e da satisfação do cliente serviram de base para uma melhor compreensão deste estudo. A Qualidade dos Serviços e as suas dimensões foram objeto de reflexão e de análise. Tivemos neste estudo em consideração que a avaliação da Qualidade dos Serviços hoteleiros passa pela avaliação da satisfação do cidadão-cliente, o que constitui um indicador de resultado muito relevante para as unidades hoteleiras.

Ao longo das entrevistas realizadas, foi perceptível a preocupação demonstrada por todos os responsáveis quanto ao tema da Qualidade dos Serviços de alojamentos sobretudo na busca da melhoria contínua das suas unidades hoteleiras.

Os resultados do questionário aos clientes revelam inquietações que sugerem a necessidade de uma transformação para a melhoria do serviço de alojamento na cidade do Huambo.

Em relação à investigação efetuada junto dos colaboradores, observa-se que o pessoal que participa do serviço de alojamento tem pouca experiência no setor, 85% possui menos de 5 anos de experiência, o que requer elevar seu nível profissional através de formação para aumentar suas competências de modo a oferecer um serviço adequado ao cliente. Por outro lado, parece ser urgente renovar e modernizar as instalações hoteleiras, bem como repensar a relação qualidade/preço. Assim, conclui-se que o serviço de alojamento na cidade do Huambo necessita de uma profunda transformação e investimento numa política de melhoria contínua.

Em suma, é necessário criar uma cultura de avaliação de satisfação do cidadão-cliente em relação ao serviço prestado pelas unidades hoteleiras. O resultado desta investigação conduz-nos a pensar que os gestores das unidades hoteleiras devem aplicar sistematicamente uma metodologia de avaliação da satisfação, uma vez que esta ferramenta é essencial para aumentar a qualidade do serviço prestado.

No entanto, como é comum em todos trabalhos de investigação, esta dissertação apresenta limitações. Uma das principais restrições decorre da fraca preparação dos colaboradores no ponto de vista profissional e nas respostas sobre os questionários que lhes foram apresentados no trabalho empírico. Por outro lado, as unidades hoteleiras estudadas não possuem práticas de avaliação, o que não permitiu o acesso a outro tipo de informação que podia ser relevante para a compreensão detalhada de cada caso.

Sendo o Turismo uma área muito vasta e em contínua mudança, este trabalho representa um ponto de partida para o desenvolvimento de novos trabalhos nesta área. A realização fez deste trabalho emergir novas ideias para a investigação futura, nomeadamente efetuar o mesmo estudo noutras regiões de Angola, principalmente em regiões onde a atividade hoteleira tenha um papel de relevo na economia Nacional. Adicionalmente, torna-se pertinente criar uma ferramenta para avaliar a qualidade do serviço prestado e que se tenha em consideração as características culturais locais.

Referências Bibliográficas

- ALBRETCH (2003). *La Revolución de los Servicios Editorial Trilla*, Bogota.
- ANDRADE, (2007). Nelson. *Hotel: planejamento e projecto*. 9ª Edição. Editora Senac: São Paulo.
- BADARÓ, (2006). Rui Aurélio de Lacerda. *Hotelaria a Luz do Direito do Turismo*. Editora Senac. São Paulo.
- BERRY, L.L. (1984). *The employee as customer Services in Marketing*, Kent Publishing.
- BERKOWITZ, (1985). Marc. 25 anos da galleria IBEU. *Catalogo de exposição*
- CALLAN. C.C. (2001). *Busines traveller perception of Service Quality. A Prefatory Study of Two European City Center Hotels*. *International Journal of Tourism Research*, Nº 3. Pp. 313-323.
- CASTELLI, GERALDO (2006). *Excelência em Hotelaria*. Editora Saraiva. São Paulo.
- COBRA, MARCO (2005). *Marketing do Turismo* 2ª Edição. Editora COBRA. São Paulo.
- CROSBY, B. F. (1979). *Quality is Free the art of Making Quality Certain*. New York: Mc.
- CHAVENATO, IDABERTO (2004). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações* 8ª Edição. Editora ElServier - Campo. São Paulo.
- CHON, Kye (2003). *Hospitalidade. Conceitos e Aplicações*. Trad. Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira. São Paulo. Pioneira Thonson Learning.
- DEMING W.E. (1992). *Out of the Crisis Quality, Productivity and Competitive Position* Cambridge: Cambridge University Press.
- DENZIN N.K. & LCOLN, Y S. (Eds), (2000). *Handbook of Qualitative Research* 2. Ed. Thousand Oaks, CA. Sag, pp. 1-17.
- DRUMMOND, H. (1994). *Que es hoy la Calidad Total? El movimiento de la Calidad*. Edicione Deusto S. A. Barcelona, Espanã.
- FEIGENBAUM (1994). *Controle da Qualidade Total V.1*, São Paulo. Makron Books.
- FLUENTES (1996). *Los indicadores no Financieros en la Gestion de la Calidad Total del Area de Operaciones*. *Revista Espanõla de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXV, nº 89, Ouctobre – Diciembre, pp. 937-960.

- FREDERICK TAYLOR (1903). O processo do surgimento da administração como ciência e a teoria sobre a liderança. *Shop Management*.
- GRÖNROOS, CH. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4): 36-44.
- GRÖNROOS, C. (1982). *Strategic management and marketing in the service setor* Swedish School of Economics and Business Administration
- GRÖNROOS, Christian (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18 Iss: 4, pp.36-44
- GRÖNROOS, C. (1994). From Scientific Management to Service Management - A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service - Industry Management*, Vol. 5 No. 1, 5-20.
- GUMMESSON, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*, London: Sage Publication.
- GUMMESSON, Evert (1993). Quality management in service organizations: *an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research*, International Service Quality Association, New York
- GUMMESSON, Evert (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach, *Management Decision* (MCB UP Ltd), Vol. 35 Iss: 4, pp. 267-272.
- GUMMESSON, E. (1998). Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10/1, 4-15.
- HAFEEZ et al (2006). A evolução histórica da Qualidade é resultado das tecnologias e ferramentas, da organização e dos seus sistemas bem como das pessoas.
- HAFEEZ. K. MALAK, N. e ABDMEGUID, H. (2006). A framework for TQM to achieve Business excellence, *Total Quality Management*, Vol. 17 nº 9, pp. 1213-1229, November.
- ISHIKAWA (1990). La Calidad empieza com la educación y termina com la educación. Controle da Qualidade Total, *Introduction to Quality Control*.
- JHONS N. e DARREN LEED – ROOSS, D. (1997). A study of Service Quality in Small Hotel and Guesthouse; *progress in Tourism And Hospitality Research* Vol. 3, pp. 351-363.
- JURAN, J.M. (1990). *Juran planejando para a qualidade*, S. Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- JURAN, J.M. & GOODFREY A.B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. New York: Mc Grow. Hill.

- KANG et al (2004). Service Quality and its effect on customer satisfaction and customer behavioral intention, hotel and riokan guests in Japan, *Asia Pacific journal of the Tourism Research Vol. 9 n° 2, June*.
- KANDANPULLY (1998). Jay. Quality Service in Tourism. LENNONJ. JOHN
- KANO, N. et al. (1984). Attractive quality and Must-be quality, *Hinshitsu*, V, 14, n°2, p.147-56.
- KOTLER, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49, 48–64.
- LASHLEY, Conrad. MORRISON, (2004). Em busca da Hospitalidade. Perspectiva para um mundo globalizado. Trad. CARLOS DAVID SZALAK. Editora Manole. S.P.
- LEMAK e REED (2000). An Application on Thompson´s Typology to TQM in Service firms. *Journal of Quality Management*, pp. 67-83.
- LUK e LAYTON R. (2004). Managing both Outcome and Process Quality is Critical to Quality of Hotel Service, *Total Quality Management*, Vol. 15, n° 3 pp. 259-278, May.
- MARANALDO, D. (1989). Estratégia para a competitividade – São Paulo. Produtivismo.
- MARQUES, (2003). J.A. Introdução à hotelaria, Livraria Civilização Editora.
- MARTINEZ, R. (2006). Gestion de la Calidad. Texto auxiliar para la docencia, Facultadde Economia, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- MARTZLER, K. KRAUTER, S. G & BIDMON, S. (2006). Measuring the Relative Importance of Service Dimensions in the Formation of Price Satisfaction and Service Satisfaction. A Case Study in de Hotel Industry, *Scandinavian Journal of Hospitality And Tourism*, Vol. 6, n°3 pp. 179-196.
- MATTILA e CHOI (2006). A. Hank1, & Wang C. Others Service Experience. Emotion, Justice, and Behavior, *European Journal of Marketing*.
- MOREIRA, D. (2008) Administração da produção e operações, 2ª Edição rev. e ampl. cengage learning, São Paulo p. 554.
- MOTA, J. e de CASTRO, L.M (2004). A capabilities Perspective on the Evolution of film Boundaries: comparative case Example for the Portuguese Moulds Industry. *Journal of management studies*, 41 (2), 295-316.
- MOTA, (2001). Keila Cristian Nicolau. Marketing turístico, procurando uma actividade sazonal. Editora Atlas S.A. São Paulo.
- MONROE, K. B. (1990). Pricing: *Making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill.
- MULLINS, (2001). Gestão da Hospitalidade e comportamento organizacional. 4ª Edição. Editora Bookman. Porto Alegre – RS.

- NELSON, C. TREICHLER, GROSSBERG, L. (1992). "Cultural Studies". In L. GROSSBERG, C. NELSON e A. TREICHER (Eds), *Cultural Studies*. New York. Routledge, pp. 1-16.
- PARASURAMAN, A., L. BERRY Y V. ZEITHAML (1985). A conceptual model of service quality and its. *Journal of marketing* 49 (4): 41-50.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1985a). A Concetual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing - American Marketing Association, Vol. 49, No. 4*, 41-50.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1985b). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing, Vol.48*, 33-46.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1985c). Quality Counts in Services Too. *Business Horizons*, 44-52.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1988a). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing, Vol.52*, 35-48.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1988b). The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, 35-43.
- PARASURAMAN A, ZEITHAML, V., & BERRY, L. (1988c). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing, Vol.64 N.1*, 12-40.
- PARASURAMAN A, ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1990). *Delivering Quality Service - Balancing Cutomers Perceptions and Expectations*. New York: The Free Pass.
- TAGUCHI, (1986). *Introduction to Quality Engineering*. Asian Productivity Organization (Distributed by American Supplier Institute Inc., Dearborn, MI).
- THWAITES e CHADWICK, S. (2005). Service Quality Perspective in Sport Tourism, *Sport in Society*, Vol. n°2, June (2005), pp. 321-337.
- UGBORO e OBENG (2000), Top management Leadership, Employee e empowerment, Job satisfaction, and Customer satisfaction in TQM Organization. An empirical study *Journal of Quality Management*, pp. 247-272.
- VARKI S. e COLGATE, M. (2001). The Role of Price Perception in an integrated model of Behavioral intentions, *Journal of Service Research*, n°3, pp. 232.
- WALKER, JOHN R. (2002). *Introdução a Hospitalidade*. Tradução. ELCIO de GUSMÃO VERCOSA FILHO. BARUERI. MANOLE.
- YANG R. J. (2007). Establishment of a Quality. Management System for Service Industries, *Total Quality Management*, Vol. 17, n°9, pp, 1129-1154, November.
- YIN, Robert K. (1994). Case study research: Design and methods, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, SAGE Publications.

ZEITHAML, V., BITNER, M., & GREMLER, D. (2006). *Services Marketing - Integrating Customer Focus* (4th edition ed.). Singapore: McGraw Hill.

ZEITHAML, V. (1988). *Consumer perceptions of price, quality and value: a means – end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing* Vol. 52.

ZEITHAML V., BERRY (1988). Servqual: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1): 12-40.

ANEXOS

ANEXO 1 – Guião das entrevistas aos responsáveis dos hotéis na cidade de Huambo.

A) Caracterização da unidade hoteleira

Nome de hotel:

Diretor / Responsável:

Contacto:

Ano Inaugural:

Nº de colaboradores no hotel:

Caracterização dos quartos:

Evolução / crescimento:

Preço Médio:

Reconhecimentos:

B) Que fatores diferenciam este tipo de hotel dos outros da cidade?

C) De que forma essa diferença relativamente aos outros hotéis se reflete na avaliação do serviço prestado?

D) Quais são os objetivos da avaliação da Qualidade?

E) Como é efetuada a avaliação da Qualidade dos serviços prestados por esta unidade Hoteleira e com que periodicidade?

F) Qual a importância da avaliação da Qualidade neste hotel?

G) Quais as implicações da avaliação Qualidade na gestão do hotel?

ANEXO 2 – Guião do Questionário aos Clientes

Estimado (a) Cliente:

Neste momento leva-se a cabo uma investigação de mestrado cujo objetivo final é elaborar um sistema de ações para melhorar a Qualidade dos serviços de alojamento na cidade de Huambo.

Para que haja sucesso na realização deste trabalho, pedimos a sua colaboração na resposta a esta questão. Não existem respostas certas nem erradas. Queremos conhecer a sua opinião.

Obrigado pela sua colaboração

1. É a primeira vez que utiliza os serviços de alojamento na cidade de Huambo?

Sim Não

2. O desempenho do serviço de alojamento recebido alcança suas expectativas?

Algumas vezes Poucas vezes Nunca Sempre

3. O desempenho do serviço de alojamento recebido excede suas expectativas?

Algumas vezes Poucas vezes Nunca Sempre

4. Quais são em sua opinião, os principais problemas que tem hoje o serviço de alojamento na cidade de Huambo?

ANEXO 3 – Questionário aos Colaboradores

Estimado (a) Colaborador

Nestes momentos leva-se a cabo uma investigação de mestrado cujo objetivo final é elaborar um sistema de ações para melhorar a Qualidade dos serviços de alojamento na cidade de Huambo.

Para que haja sucesso na realização deste trabalho, pedimos a sua colaboração na resposta a esta questão. Não existem respostas certas nem erradas. Queremos conhecer a sua opinião.

Obrigado pela sua colaboração

1. Há quanto tempo trabalha neste serviço de alojamento na cidade do Huambo?

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos Mais de 10 anos

2. O desempenho do serviço de alojamento que seu hotel oferece, alcança as expectativas dos clientes?

Algumas vezes Poucas vezes Nunca Sempre

3. O desempenho do serviço de alojamento que seu hotel oferece excede as expectativas dos clientes?

Algumas vezes Poucas vezes Nunca Sempre

4. Quais são em sua opinião os principais problemas que tem hoje o serviço de alojamento em seu hotel?

ANEXO 4 – Fotografias das unidades hoteleiras estudadas.

Hotel Deolinda Rodrigues – vista frontal



Hotel Nino – vista frontal



Hotel Nova Estrela – Vista frontal



Hotel Roma Ritz - vista frontal



Hotel Tchimina – vista frontal

