



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Relatório de Estágio para obtenção de grau de Mestre
Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria**

**Normas de Segurança na Hotelaria como Fator Diferenciador
O caso prático do Azor Hotel**

Orientadora: Prof. Doutora Inês Carvalho

Miguel Leite Clara Cordeiro Banha
50033563

Lisboa, fevereiro de 2017

"Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo, - é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda."

Antoine de Saint-Exupery

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio contou com os importantes e incondicionais apoios e incentivos sem os quais este relatório nunca se teria tornado realidade.

À Professora Doutora Inês Carvalho, por toda a sua ajuda e orientação, pelo saber que me passou, pelas opiniões e críticas, pela total disponibilidade e por tudo o que foi sugerindo ao longo deste descritivo.

À minha responsável de estágio no Azor Hotel, Dr.^a Maria Terra, por estar sempre presente, pronta para solucionar qualquer dúvida e dar-me força para continuar este “combate”.

Ao Dr. Filipe Pacheco, sub-diretor do Azor Hotel, pela sua total disponibilidade e pela constante força para me empenhar neste relatório.

À Raquel, e a todos os meus amigos, que não preciso de nomear, pois eles sabem quem são, por toda a ajuda prestada e força que me transmitiram nestes meses.

Em último, com toda a noção de que sozinho nada disto teria sido possível, um especial agradecimento aos meus pais e às minhas irmãs, por toda a paciência, por serem os meus modelos de coragem, por todo o incansável apoio, incentivo e força demonstrada e toda a ajuda que dedicaram durante todos estes anos, que me fizeram chegar aqui e moldaram a pessoa que sou hoje. A eles dedico, incondicionalmente, este trabalho.

Resumo

Durante o estágio realizado no Azor Hotel, como assistente de Direção, nos meses de outubro e novembro de 2016, foram desempenhadas funções nos departamentos de Recursos Humanos e Comercial. No início do estágio foi imediatamente encontrada a problemática, que se prendia com a inexistência de um sistema de Normas de Segurança e Qualidade. Coincidentemente, durante a frequência do estágio estas normas começaram a ser implementadas. Este relatório serviu como base de um estudo para aferir até que ponto os colaboradores as conhecem e se estas são uma mais-valia no desempenho do seu trabalho.

A segurança e a qualidade constituem um binómio que cada vez mais se tem vindo a aperfeiçoar, tornando-se num dos pilares mais importantes da indústria hoteleira. Com o passar dos tempos chegou-se a uma uniformização e padronização deste binómio, o Sistema Normativo Internacional Padronizado.

Vários estudos têm apontado para a importância gestão da qualidade e da implementação de normas de segurança e qualidade. Neste contexto, importa conhecer as perspetivas dos trabalhadores sobre esta temática. Para este efeito foi realizado um questionário a uma amostra dos colaboradores do Azor Hotel e posteriormente foram relacionadas variáveis relativas à importância que os colaboradores atribuem à existência das referidas normas, com variáveis relativas às diferenças nas características individuais dos trabalhadores. Concluiu-se que existe predisposição, por parte dos colaboradores, para que as normas sejam implementadas.

Palavras-Chave: Qualidade, Segurança, Procedimentos, Normas.

Abstract

During the internship at the Azor Hotel, as an assistant manager, in October and November 2016, the author of this report carried out several tasks in the Human Resources and Commercial departments. At the beginning of the internship, the research problem was immediately found, which was related to the lack of a system of Safety and Quality Standards. In fact, these norms started to be implemented during his internship. This report served as a basis for a study to gauge the extent to which employees know these norms and whether they consider them as an asset in the performance of their work.

Safety and quality in companies have been improving, and they have now become one of the most important pillars of the hotel industry. Over time, they have been standardized by the International Organization for Standardization.

Consequently, this report intends to establish a set of tools and ideas that serve as a leverage and enhancer for any company that is interested in studying employees' opinions about these standards and how they are implemented. With this purpose, a questionnaire was carried out on a sample of employees at the Azor Hotel, and variables concerning the importance that employees attributed to the existence of quality and security standards was analyzed, and related with variables concerning the differences in the individual characteristics of the employees. It was concluded that employees have a positive attitude towards the implementation of the norms.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice.....	VI
Índice de tabelas.....	VIII
Índice de gráficos.....	IX
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico.....	3
2.1 O setor do turismo.....	3
2.1.1. Evolução e importância do setor do turismo.....	3
2.1.2. O turismo em Portugal	4
2.2. Qualidade nos serviços	5
2.2.1 A Importância da Qualidade	5
2.3. Sistema Normativo Internacional Padronizado	6
3. Contextualização do Hotel.....	11
3.1. O Hotel, a Cadeia, o Conceito	11
4. Descrição do estágio	14
4.1. Tarefas desempenhadas durante o estágio	14
4.1.1 Recursos Humanos.....	14
4.1.2. Direção e Gestão	15
4.1.3. Receção e <i>Back Office</i>	15
4.1.4. Serviço de Lavandaria.....	16
5. Metodologia	17
5.1. Objetivos da Investigação	17
5.2. Universo e Amostra	17
5.3. Instrumento de Medida	17

5.4. Procedimentos e Recolha de Dados.....	19
5.5. Análise de dados	19
6. Resultados.....	21
6.1. Análise de Resultados.....	21
7. Discussão de Resultados.....	34
7.1 Conclusões da Investigação	34
7.1.1 Limitações.....	35
7.1.2 Sugestões de melhoria.....	35
Referências Bibliográficas.....	35
Anexos	39

Índice de tabelas

Tabela 1 - Requisitos do sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001	9
Tabela 2 – Análise SWOT do Azor Hotel	13
Tabela 3 - Resumo dos testes a utilizar.....	20
Tabela 4 - Idade dos Inquiridos	21
Tabela 5 - Cargo de chefia	22
Tabela 6 - Cargo de chefia vs. Importância atribuída	35
Tabela 7 - Test stats referente a gráfico 9	36
Tabela 8 - Cargo de chefia vs. Favorece mais.....	36
Tabela 9 - Formação prévia vs. Principal beneficiário	37
Tabela 10 - Formação prévia vs. Importância atribuída	38
Tabela 11- Departamentos vs. Principal beneficiário	39
Tabela 12 - Conhecimento Normas vs. Favorece mais	40
Tabela 13 - Conhecimento Normas vs. Lucro atribuído	41

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução do número de certificados ISO 9001 em Portugal	8
Gráfico 2 - Sexo dos inquiridos	21
Gráfico 3 - Habilitações Académicas dos inquiridos.....	22
Gráfico 4 - Conhecimento das normas.....	23
Gráfico 5 - Formação prévia sobre as normas	23
Gráfico 6 - Distribuição por departamento	24
Gráfico 7 - Importância dada às normas	25
Gráfico 8 - Principal beneficiário da qualidade	25

1. Introdução

Este Relatório de Estágio enquadra-se no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e Hotelaria, lecionado na Universidade Europeia.

Este estágio foi realizado no Azor Hotel, em Ponta Delgada, entre o dia 3 de outubro e o dia 30 de novembro, tendo perfazido um total de aproximadamente 300 horas. A supervisora de estágio foi a Dr.^a Maria Terra, responsável pelos Recursos Humanos do hotel. As funções desempenhadas durante o estágio decorreram ao nível de assessoria do Departamento de Recursos Humanos, do Departamento Comercial e da Recepção e *Back Office*.

Com este Relatório de Estágio pretende-se ir além de uma mera descrição de tarefas realizadas, tendo-se procurado encontrar um problema ao longo do estágio e apresentar soluções de melhoria. Para tal, respondeu-se de forma exploratória a uma questão de investigação relacionada com o Azor Hotel. Pretende-se que este relatório não seja interpretado apenas como um estudo teórico, mas sim como uma mais-valia em termos práticos não só para a unidade hoteleira em estudo, mas também como para outras unidades em situações semelhantes.

Numa primeira abordagem foi identificada a problemática, que foi considerada de grande relevância pela Direção do hotel, pois é um tema que se torna essencial para uma clara melhoria nos processos organizacionais do mesmo, para além de ser um tema em crescente desenvolvimento. Esta problemática centra-se na corrente implementação das Normas de Qualidade e Segurança no Hotel, mais precisamente na perceção e conhecimento dos funcionários em relação às mesmas. Esta questão foi tratada a partir do departamento de Recursos Humanos que, sempre que necessário, contactava os restantes serviços e departamentos por forma a serem resolvidos problemas relativamente às Normas de Qualidade e Segurança.

Por se ter verificado o fato de não existirem certificações no Hotel, esta temática foi imediatamente escolhida como tema de estudo.

Este tema consagra-se interessante pois a luta pela qualidade e segurança de todos os membros envolvidos pelas instituições é um caso que se torna cada vez mais frequente e vinga por ser, indiretamente, um fator diferenciador em termos concorrenciais. Assim sendo, analisar o que os colaboradores do Azor Hotel sabem e sentem sobre este tema torna-se relevante, tanto a nível teórico como prático, podendo ser possível retirar conclusões através da análise e tratamento de dados para, posteriormente, se efetuarem sugestões de melhoria, na tentativa de uma cada vez maior eficiência e eficácia no hotel em questão.

Este estudo tem como instrumento de medida inquéritos por questionário, por ser um método mais objetivo que a entrevista, contribuir para uma maior facilidade e rapidez de resposta, bem

como maior uniformidade e rapidez na análise. Os dados obtidos são analisados de forma a tirar conclusões pertinentes referentes à temática em estudo.

Relativamente à estrutura do Relatório de Estágio, este encontra-se dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução. Quanto ao segundo capítulo, este versa sobre o estado da arte da temática em estudo e é constituído por noções sobre o turismo, sobre o turismo em Portugal, sobre estudos relativos à qualidade dos serviços e processos, bem como às normas de segurança. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação, à contextualização e ao conceito do Azor Hotel e do grupo ao qual este pertence, para que no quarto capítulo sejam descritas todas as tarefas realizadas durante o tempo de estágio. O quinto capítulo é referente à metodologia utilizada, sendo explicitados todos os procedimentos adotados referentes à recolha e análise dos dados, remetendo para o sexto capítulo, o da apresentação e discussão dos resultados. Finalmente, no sétimo capítulo, o das conclusões, ir-se-á responder às perguntas de investigação e discutir os resultados, as sugestões de melhoria e as limitações do estudo.

2. Enquadramento Teórico

2.1 O setor do turismo

2.1.1. Evolução e importância do setor do turismo

Durante as últimas décadas tem-se tentado criar a impressão de que o turismo é uma indústria tão legítima como todas as outras que conhecemos. Hoje em dia o turismo é considerado como estando no “top 3” das indústrias que mais contribuem para o PIB dos países. O turismo, segundo Lickorish e Jenkins (2000), tem tido um crescimento cada vez maior e, desde a invenção do comboio e do barco a vapor, que despoletou aquilo que conhecemos como destinos de massas. Segundo a Organização Mundial do Turismo (2002, p. 6), o turismo é “uma atividade que as pessoas realizam durante a sua viagem e a permanência em lugares diferentes dos que vivem, com a duração inferior a um ano”.

De forma mais complexa, Mathieson e Wall (1990) definem turismo como “a circulação transitória de pessoas, para destinos fora dos seus pontos frequentes de trabalho e residência. São as atividades que estes praticam aquando da sua estadia nesses destinos e as infraestruturas construídas para colmatar as suas necessidades”. Apesar de os seres humanos se deslocarem desde os seus primórdios, passando pela idade Antiga, pela Idade Média, perdurando até aos tempos de hoje, foi no século XIX com a Revolução Industrial, as *Grand Tours*, Thomas Cook e o aparecimento do comboio que as deslocações com um carácter de lazer cresceram significativamente, o termo “turismo” surgiu, e esta atividade se destacou e se formou naquilo que é hoje. No entanto, só se conhece o seu verdadeiro potencial com o “boom turístico” dos anos 60 e 70, altura em que o turismo internacional cresce de forma desmedida devido ao desenvolvimento económico e à estabilidade social que se faz sentir no pós-Segunda Guerra Mundial. Por volta de 1960, haviam sido vendidos cerca de 25 milhões de pacotes turísticos, enquanto em 1973 este valor já rondava os 190 milhões (INE).

Apesar deste crescimento, foi a partir da década de 90 que os governos começaram a dar a devida importância ao setor turístico através da criação de programas que levaram à promoção, ao crescimento e à comercialização deste setor, melhorando a formação dos colaboradores, captando novos nichos, procurando regular o problema da sazonalidade, construindo assim um foco de sustentabilidade nesta área (Costa, 2005).

Na Europa, houve duas medidas políticas extremamente importantes neste âmbito, nomeadamente o Tratado de Maastricht e o Acordo de Schengen, que permitem a livre circulação de bens, pessoas e capitais e eliminam os controlos fronteiriços na União Europeia.

Assim sendo, e dado o crescente desenvolvimento turístico, está demonstrado que este mercado se enquadra num nível cada vez mais competitivo e complexo. Mantê-lo cada vez mais competitivo, empreendedor e de qualidade, torna-se assim um desafio a ter em atenção para o futuro.

2.1.2. O turismo em Portugal

Portugal tem acompanhado a tendência mundial de crescimento do turismo, com uma quebra relativamente evidente entre 1973 e 1975 devido à instabilidade política que se vivia na época. É notória também uma quebra entre 1992 e 1993 que, segundo Cunha (1997) foi devida à massiva exploração do destino “*Sun, Sea and Sand*” e ao aumento do número de competidores no setor. Mais recentemente, entre 2008 e 2010, resultante da crise financeira do *Sub Prime*, foi sentido algum impacto no turismo internacional, mas graças ao incremento do turismo doméstico em Portugal esta quebra foi compensada (PWC – desafios do turismo, 2014).

Para o futuro, e até 2020, o Instituto Nacional de Estatística (Turismo de Portugal, 2016) refere que Portugal se propõe a ser o país mais ágil e dinâmico da Europa na área do turismo, com seis pilares que sustentam a sua realização, que são o facto de ser um destino equilibrado e de carácter, um destino de empresas competitivas, um destino ativo e arrojado, um destino aberto ao exterior, gerido de forma eficaz e acima de tudo, marcante. Segundo dados recolhidos através do Plano Estratégico Nacional do Turismo, o peso do turismo em Portugal, face ao PIB, encontrava-se acima da média europeia (3.1%) em 2015 (5.8%). Isto demonstra que os objetivos propostos têm vindo a ser cumpridos, fazendo com que o turismo se torne uma mais-valia para a economia, para o emprego, para as importações/exportações e para o investimento (Madeira, 2006).

Num estudo realizado pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) através de previsões para o turismo tanto do Banco de Portugal como da União Europeia, as perspetivas são de contínuo crescimento. Por exemplo, em 2015 foram investidos 250 milhões de euros na hotelaria por forma a fazer frente à previsão de aumento de turistas em cerca de 5% em 2016. De acordo ainda com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, estima-se que em 2014 estivessem direta e indiretamente envolvidos no turismo cerca de 363 mil posto de trabalho em Portugal, enquanto que a previsão para 2016 é de 379 mil postos, englobando hotéis, agências de viagens e restaurantes (8.2% da população ativa, no total), mas com previsão de crescimento. Prevê-se que até 2026 estejam diretamente envolvidas no setor cerca de um milhão de pessoas, perfazendo cerca de 22% do emprego total (WTCC, 2015).

Todas as anteriores análises nos levam a crer que o turismo é uma importante atividade para Portugal, e que Portugal tem imenso potencial enquanto destino turístico. Como consequência, e face à crescente concorrência, a forma como os intervenientes se vão destacar será aprofundando e melhorando a qualidade dos seus serviços.

2.2. Qualidade nos serviços

Apesar de a qualidade ser um fator fulcral para qualquer empresa, não existe uma definição unanimemente aceite para a qualidade nos serviços (Lewis e Michell, 1990). Assim sendo, tentar construir uma definição que seja universalmente aceite é uma missão praticamente inexequível, dado que esta varia de situação para situação (Brown et al., 1991). Apesar da dificuldade em definir qualidade nos serviços, nesta secção pretende apresentar-se algumas das definições mais relevante do conceito. Denton (1991) refere que a satisfação do cliente e a sua expectativa quanto ao bem ou serviço a consumir refletem a qualidade percebida pelo consumidor. Já Crosby (1992) definiu qualidade como sendo a conformidade com as normas, ou seja, a eliminação dos defeitos do produto ou serviço. A norma ISO 8042 (1994) define a qualidade de um produto ou serviço, independentemente do domínio de atividade, como as características que determinado produto ou serviço deve ter para que satisfazer as necessidades dos clientes.

Relativamente à qualidade no turismo, a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003) define-a como sendo “o resultado de um processo que implica a satisfação de todos os produtos e serviços necessários, as exigências e expectativas dos clientes, a um preço aceitável, que esteja em conformidade com os determinantes subjacentes à qualidade, como a proteção e segurança, higiene, acessibilidade, transparência, autenticidade e harmonia com as atividades de turismo relacionadas com as pessoas e com a paisagem natural”.

2.2.1 A Importância da Qualidade

A globalização do turismo tem sido cada vez mais uma grande impulsionadora dos mercados financeiros, no sentido em que leva à fixação de empresas e negócios, permitindo deslocações com maior frequência por motivos profissionais, ou seja, tem sido um elemento de apoio ao desenvolvimento desses mercados permitindo a criação daquilo que é conhecido como turismo de negócios (Costa Alemão, 2008). Deste modo, garantir uma boa qualidade nos serviços é da máxima importância para que se possa ter o impacto necessário no mercado (Atilgan et al, 2003). Consequentemente, as empresas têm de se adaptar consoante as preferências dos seus

consumidores para corresponderem às exigências do mercado. Esta resposta às necessidades dos consumidores de várias culturas é uma condição para o sucesso (Mok e Armstrong, 1998; citado por Cunha, em 2001).

Somente quando um serviço ultrapassa as expectativas de um consumidor é que se formam as noções de percepção de qualidade (Fick e Richie, 1991). Hoje em dia, com todo o *know-how* e todas as ferramentas online de que dispomos, torna-se extremamente simples escrever uma opinião sobre a experiência proporcionada pelos agentes hoteleiros. O estudo das expectativas do consumidor teve início com O'Neill *et al*, 1994, quando estes afirmaram que a percepção da qualidade era suficiente apenas com a infraestrutura do hotel, ou seja, o edifício era suficiente para classificar a qualidade que era dada, descurando as pessoas e os conceitos. Apesar de hoje em dia este conceito não ser considerado como aceite, esta investigação serviu de premissa para uma parte daquilo que é feito hoje em dia.

Torna-se então fundamental que as experiências dos turistas, hóspedes e clientes sejam de excelência e que toda a comunicação, o desempenho dos serviços e o conforto correspondam ao esperado por estes (Murphy *et al*, 2000). Assim, é prioritário que exista uma boa relação entre o consumidor e o fornecedor, para que haja uma perfeita avaliação do serviço prestado, o chamado “encontro de serviço”. Este conceito foi introduzido por Shostack (1995), que define o “encontro de serviço” como o período de tempo durante o qual o consumidor interage diretamente com o serviço. Podemos comprovar, com todos estes estudos, que a qualidade e a satisfação têm um peso importante nesta área e que as suas avaliações medem os aspetos da interação do cliente com o consumidor (Woodruff e Gardial, 1996). Assim, todos os hóspedes cada vez mais dão importância a um serviço exemplar, não se querendo comprometer com serviços de menor qualidade. Desta forma, o meio mais eficaz para se primar por um destino de qualidade passa por, como foi acima referido, ir ao encontro das vontades dos clientes, assegurando um largo leque de ofertas competitivas (Parasuraman *et al*, 1991).

Por todos os motivos acima descritos, é necessário que se aposte na formação dos colaboradores e que estes sejam capazes de tornar a estadia do hóspede a mais confortável possível.

2.3. Sistema Normativo Internacional Padronizado

Com todo o crescimento no ramo hoteleiro, foi necessário começar a desenvolver-se o conceito de segurança na hotelaria. Seguindo as ideologias de Maurice & Bonneau (1997), a segurança hoteleira é um conjunto de processos que respeitam e mantêm a integridade física e psicológica dos indivíduos, tanto clientes como colaboradores. É algo que tem vindo a ser desenvolvido ao longo das últimas décadas e é cada vez mais um fator de grande importância para o ramo

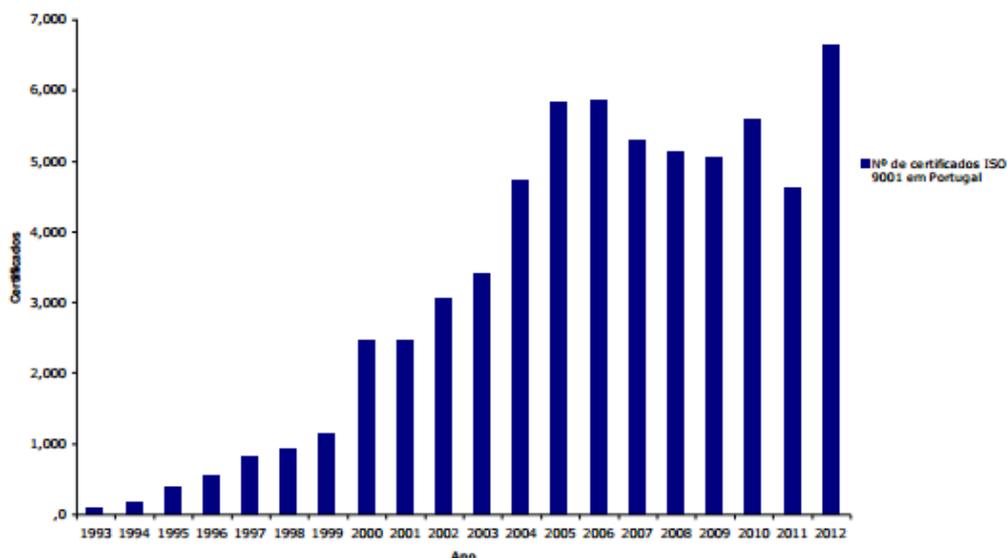
hoteleiro. Foi devido à sua importância que esta temática foi escolhida para o presente relatório, uma vez que hoje em dia é imperativo que esta definição esteja sempre presente no léxico de todos os envolvidos no setor.

É fulcral a aplicação de regras que promovam a segurança não só dos clientes e dos colaboradores como também da prevenção de desastres, prevenção de incêndios, entre outros, e que estas sejam implementadas de forma a garantir a segurança de todos os intervenientes, um melhor ambiente e conseqüente incremento da produtividade nos locais de trabalho.

Pelo que foi referido anteriormente, tornou-se então necessária uma padronização comum e estandardizada de forma a haver uma avaliação mais rigorosa e nivelada da segurança e qualidade nos locais de trabalho.

Esta padronização remonta ao início do século XX, através de estudos de Frederik Taylor, e mais tarde com o aproveitamento destes estudos por parte de Henry Ford para a melhoria das suas linhas de montagem. Mais tarde, em 1926, e até 1946 foi criada a *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA), que tinha como função garantir a qualidade na área da eletrotécnica, com ênfase na engenharia mecânica. Já em 1947, foi criada a Organização Internacional para a Padronização (ISO – *International Organization for Standardization*), que em 1987 foi persuadida pelo governo britânico a adotar a primeira norma padrão internacional para a qualidade, a ISO 9000 (Seddon, 2000). Esta norma teve cinco transformações, sendo a última datada de 2015, que foi alvo de algumas modificações com o objetivo de adaptar e modernizar tendo em conta os padrões atualmente utilizados. Estas modificações tiveram reflexo na criação de valor e melhoria de resultados, dando mais ênfase à avaliação dos riscos, explicitando-os à partida em vez de os prevenir numa fase posterior. A implementação de criação de *feedbacks* também dos colaboradores foi outro ponto que serviu de melhoria, bem como a maior flexibilidade nas exigências relativamente aos documentos (Bacivarov, 2015).

Gráfico 1 - Evolução do número de certificados ISO 9001 em Portugal



Fonte: ISO (2013)

Foram realizados estudos, dos quais se destaca particularmente um do *British Assessment Bureau*, em 2011, que comprovaram que a implementação da ISO 9001 gera enormes retornos financeiros para as empresas (British Assessment Bureau, 2001). Corbett et al. (2005) mostraram que as organizações que são certificadas geram retorno em ativos quando comparadas com empresas similares sem certificação. Naveha e Marcus (2002) provaram que esta certificação trouxe altos retornos, mais especificamente, na indústria automobilista dos Estados Unidos da América. Por sua vez, Sharma (2005) identificou grandes melhorias no desempenho no ramo financeiro, o que foi comprovado por Rajan e Tamini (2003), concluindo que os acionistas foram ostentamente retribuídos pelo investimento das empresas na implementação da norma ISO 9001. Este instrumento de aperfeiçoamento tem sido objeto de muito estudo, especialmente por Lo *et al.* (2007), que notou uma clara melhoria no desempenho da empresa, como é o caso da redução do tempo de ciclo, redução dos inventários, como consequência direta da certificação.

Assim sendo, esta norma foi sendo atualizada, indo ao encontro das necessidades das empresas e dos seus departamentos, regendo-se hoje pelos requisitos que se podem observar na tabela 1.

Tabela 1 - Requisitos do sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001

Condições	Conteúdos
Sistema de Gestão da Qualidade	Requisitos da documentação, controlo de documentos e registos.
Responsabilidade da gestão	Entendimento da gestão; foco no cliente; política e objetivos da qualidade; atribuição de responsabilidades, poderes e comunicação.
Gestão de recursos	Os recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade satisfazer os requisitos do cliente; recursos humanos e formação necessária para aumentar o nível de competência; a infraestrutura e ambiente necessários.
Criação e desenvolvimento do produto	Processos relacionados com o cliente; conceção e desenvolvimento; compras; produção e fornecimento do serviço; controlo de equipamentos de monitorização e medição (EMM).
Medição, análise e melhoria	Satisfação do cliente; auditoria interna; monitorização e medição dos processos; monitorização e medição do produto/serviço; controlo do produto não conforme; análise dos dados; ações corretivas e preventivas.

Fonte: elaboração própria, Adaptado da norma NP EN ISO 9001

Paralelamente à ISO 9001, existe também uma norma internacional (ISO 14001) que (Szymanski e Tiwari, 2004), funciona como um mecanismo em prol de uma gestão ambiental mais eficiente. Esta norma tem traços muito parecidos com os da ISO 9000 (Jackson, 1997) e hoje em dia ambas são executadas conjuntamente com frequência. Ambas servem como ferramenta de gestão interna e demonstram boa vontade para com os colaboradores e clientes no que respeita ao cumprimento das regras de gestão e ambientais (Boiral, 2007).

De forma mais específica, a ISO 14001 estabelece critério para um Sistema de Gestão Ambiental. Esta norma não estabelece requisitos para o desempenho ambiental, mas cria um conjunto de regras que afunila nesse sentido, aumentando a eficiência dos recursos, reduzindo

o desperdício e os custos. Esta norma também ajuda na integração com a gestão propriamente dita e auxilia as empresas a cumprirem os objetivos ambientais e económicos (Jackson, 2007). Existe uma revisão periódica, por parte da ISO, de modo a que as normas nunca se afastem dos seus objetivos, tendo as empresas três anos para se adaptarem às novas exigências. De acordo com dados consultados no *site* da ISO, a norma mais recente da ISO 14001, a ISO 14001:2015, dá uma maior importância aos impactos ambientais durante o ciclo de vida, tendo consequentemente fortificado os compromissos das administrações e os métodos de avaliação de conformidade. Também tem como prioridade dar mais ênfase à contínua melhoria do desempenho ambiental, e não meramente à melhoria do sistema de gestão (ISO, 2015).

Apesar de terem sido bem recebidas entre os seus membros, as normas 9001 e 14001 também são alvo de críticas (Clifford, 2005). Numa primeira fase, Dalgleish (2003) diz que “um problema passa pelo excesso de carga de papelada desnecessária da ISO e que os responsáveis pela qualidade se sentem pressionados por essa quantidade e que se tornam excessivas e ineficientes”. Para além disso, segundo Barnes (2000), “os opositores à ISO afirmam que é apenas para a documentação, ou seja, para servir como selo”. Também Wilson (2010) opina que estas normas tornam “o local de trabalho opressivo e que a qualidade não é melhorada”.

Outros riscos inerentes a esta aplicação são o custo da certificação, o aumento da burocracia e uma possível quebra na imagem da empresa, caso esta implementação falhe (Sroufe e Curkovic, 2008). Da mesma forma, Jonh Seddon (2008) defende que a ISO promove somente controlo e procedimentos, em vez de compreensão e melhoria. Partilhando da mesma ideia, Wade (2002) refere que a confiança nas normas não garante um sistema de qualidade bem-sucedido.

Já Hendricks (2001) refere que "se se quiser apenas o certificado na parede, é provável que se crie um sistema que apenas existe no papel, mas que não tem muito a ver com a forma como realmente o negócio é gerido".

Apesar das críticas, está provado que o processo de implementação das normas são uma mais-valia para qualquer organização desde que haja esforço, dedicação e empenho nesse sentido.

3. Contextualização do Hotel

3.1. O Hotel, a Cadeia, o Conceito

O estágio que originou este relatório foi realizado no Azor Hotel – Casino & Spa, em Ponta Delgada, na Região Autónoma dos Açores. Esta é uma unidade hoteleira classificada como 5 estrelas, inaugurada em maio de 2016, e faz parte do grupo DHM (Discovery Hotel Management), que por sua vez é detido pelo Fundo Discovery. É composta por 122 quartos, entre eles quartos individuais, duplos, familiares comunicantes e *suites*. Tem dois bares, um restaurante, uma piscina exterior e brevemente spa e casino. Brevemente o hotel irá contar com uma sala de eventos, uma sala de reuniões, uma sala de cinema e discoteca. Neste hotel estão empregadas cerca de cem pessoas.

O grupo DHM serve como unidade gestora dos ativos turísticos e hoteleiros do Fundo de Investimento Discovery e já agrega algumas unidades hoteleiras, sendo as principais o Praia Verde Boutique Hotel, o Vila Monte – *Farm House*, o Furnas Boutique Hotel e o Azor Hotel. O ideal da DHM passa por manter a personalidade e identidade das suas unidades hoteleiras, proporcionando *cross-selling*, promoção e recursos especializados de forma mais eficiente. O *pilar* desta empresa tem como principal pilar a reconversão de hotéis através de métodos inovadores, criando valor tanto no *design*, como através do serviço prestado e passando também pelo departamento de “*food & beverage*”.

De acordo com documentação interna e confidencial disponibilizada pelo hotel, a DHM define os seus hotéis como sendo “autênticos, informais e únicos”. São autênticos através da sintonia com o contexto e com a cultura onde se encontra cada hotel, da proximidade e amizade para com os seus hóspedes e clientes e também com a introdução de produtos regionais nas suas ementas. A informalidade é praticada através da simplicidade, da flexibilidade de funções e de horários e da diversidade de vivências e interesses comuns aos clientes. Finalmente, consideram-se únicos no sentido de apresentarem um estilo retro/*vintage* que se mistura com a inovação e modernidade, na tentativa de plena satisfação dos desejos dos clientes. Exemplo disso é o caso de um *lobby market*, que é um espaço dedicado à comercialização de produtos e iguarias locais.

Um grande pilar do grupo em estudo é a formação dos seus colaboradores e a importância que dão a estes. Consideram os colaboradores como embaixadores do grupo, dando-lhes autonomia e competência para realizar um melhor trabalho. Tentam também que sejam profissionais amigáveis, emotivos, proativos, descomplicados e solucionadores e que, principalmente, façam

o cliente “sorrir, sentir e ser”. Os seus valores para com os colaboradores são o querer fazer parte da evolução de cada um, assumir um compromisso, prezar a amizade e o respeito e, por fim, premiar os melhores. Em retorno, exigem que cada um conheça os valores DHM, receba com cortesia e profissionalismo, mas com “informalidade formal”, conheça e partilhe o produto, e que acima de tudo, seja “*friendly, not friend*”.

Dadas todas estas características, a DHM destaca o seu principal segmento como sendo jovens adultos entre os 25 e os 40 anos de idade, ou seja, uma geração idealista, desafiante e tecnologicamente evoluída que gosta de fazer parte das marcas. Sendo este um público cada vez mais utilizador das redes sociais, no sentido de que avalia e classifica as suas experiências nas aplicações destinadas a esse fim, torna-se necessário um trato mais pessoal, que vá de encontro ao gosto de cada um. Segundo a DHM, este tipo de clientes procura ambientes “vibrantes, modernos, mas autênticos”, tudo o que a DHM tem para oferecer.

Para um melhor entendimento é necessário compreender o contexto em que o Azor Hotel se insere. Para isso serão considerados os fatores internos (valores, cultura, conhecimento, desempenho) e fatores externos (jurídicos, tecnológicos, de mercado, culturais). Com o intuito de sistematizar melhor esta abordagem, recorreu-se a uma análise SWOT (tabela 2). Desta forma, a análise SWOT abaixo permite esclarecer de forma mais específica quais as oportunidades de atuação do Azor Hotel, ou seja, quais são as estratégias para o futuro, o que melhorar, o que modificar, em que pontos pode crescer. Contribui também para uma mais precisa previsão de vendas tendo em conta os mercados e as próprias capacidades da empresa. Neste caso em concreto o Azor Hotel tem como forças a sua localização de excelência, a qualidade e proximidade oferecida aos clientes e toda a estrutura que contribui para o bem-estar de todos os envolvidos. Quanto às suas fraquezas são exemplos o fato de não ter SPA, ter alguns defeitos de obra e ter uma elevada rotação de pessoas, apesar de serem pontos a serem resolvidos brevemente. Como as principais oportunidades passam pela liberalização do espaço aéreo, pelo aumento das vendas diretas, pela futura abertura do casino e pelo aumento de vendas no restaurante. Finalmente, as possíveis ameaças são relativas à insuficiente notoriedade do destino, à falta de mão de obra qualificada e à requalificação dos hotéis existentes.

Tabela 1 – Análise SWOT do Azor Hotel

Forças

- Localização
- Qualidade percebida pelos clientes
- Proximidade com o cliente
- Estrutura DHM
- Estacionamento

Fraquezas

- Não tem SPA
- Não tem piscina interior
- Elevada rotação de pessoas
- Alguns defeitos de obra



Oportunidades

- Liberalização das ligações aéreas
- Aumento das vendas diretas
- Aumento das vendas no restaurantes
- Abertura do Casino
- Negócios no segmento *corporate*

Ameaças

- Insuficiente notoriedade do destino
- Falta mão de obra qualificada
- Requalificação dos hotéis existentes
- Elevada concentração da oferta no transporte aéreo

Fonte: elaboração própria

4. Descrição do estágio

4.1. Tarefas desempenhadas durante o estágio

Antes do início do estágio propus-me a desenvolver um rol de competências, como forma de obter uma melhor experiência ao nível profissional, servindo ainda como uma mais-valia para um maior desenvolvimento pessoal. Assim sendo penso que adquiri competências ao nível do planeamento e organização, iniciativa e autonomia, orientação para os resultados e trabalho em equipa e cooperação.

Durante o estágio realizei tarefas nos departamentos de Recursos Humanos, no departamento de Direção e Gestão, no departamento de Receção e *Back Office* e no serviço de lavandaria, cujas tarefas, seguidamente, serão descritas com maior detalhe.

4.1.1 Recursos Humanos

Neste departamento, tive a oportunidade de trabalhar em três áreas bastante heterogéneas:

- Relações Humanas
- Administração do pessoal
- Seleção e recrutamento

Na parte das relações humanas, é importante a gestão dos sentimentos dos colaboradores face aos seus problemas no hotel, servindo de ponte entre os colaboradores e a administração. Nesta área, pretende-se resolver todos os problemas afetos diretamente ao hotel, conflitos com colegas, ou mesmo apenas informar sobre tópicos acerca dos quais prevalecem dúvidas.

Quanto à administração de pessoal, o meu percurso passou pela verificação de presenças, gestão de férias ou baixas médicas, pelo consequente preenchimento dos mapas para esse mesmo efeito para posteriormente os remeter para a contabilidade. Também fez parte da minha experiência a revisão de contratos para posterior decisão da administração acerca da renovação do contrato colaborador.

Finalmente, o ramo hoteleiro é um ramo que está em constante movimentação de pessoas, por ser uma área extremamente competitiva, o que requer atenção redobrada às práticas da seleção de pessoal e consequente recrutamento. Neste aspeto, fui gerindo a base de dados de currículos, que foi dividida por departamentos. Nesta base de dados, os currículos tinham sempre avaliações sobre a pessoa em questão, de modo a uma melhor seleção em caso de necessidade. Quanto ao recrutamento, nesta etapa apenas procedi ao preenchimento de documentos internos que vinculam o candidato ao hotel. Estes documentos referiam todas as informações relativas

ao candidato, como o nome, a morada, informações fiscais, o ordenado, entre outras informações relevantes.

Para além disso, foi-me proposta a elaboração de um Manual de Receção aos novos colaboradores, com vista à melhoria ao nível dos processos de recrutamento e admissão. A obrigatoriedade deste documento é parte integrante do manual de Normas de Qualidade e Segurança, no sentido em que contribui para a melhoria, a clarificação e a sistematização dos processos de admissão.

4.1.2. Direção e Gestão

Nesta etapa do meu estágio foi possível identificar diversos fatores fundamentais ao bom desenvolvimento do negócio que são o conhecer os recursos e o meio para melhor alcançar os objetivos e metas, o ser profissional, ser ético e ser dotado de valores morais como a autoridade, a dedução lógica e a intuição.

Como assessor do gerente do hotel tive oportunidade de lidar com colaboradores, clientes e fornecedores, quer para resolver problemas internos, quer para negociar preços de venda, prazos de pagamentos e de recebimento. Desta forma, todas as competências acima mencionadas foram cruciais para uma resolução positiva de tudo aquilo que foi solicitado.

4.1.3. Receção e *Back Office*

Na receção, o meu trabalho dividiu-se em duas funções diferentes, que foram praticadas ao mesmo tempo, sendo elas:

- Pré-receção;
- Receção e alojamento

Na pré-receção os serviços nos quais tive a oportunidade de trabalhar foram nas indagações dos clientes em relação aos preços, e possíveis reservas que daí advêm. Daqui adquiri conhecimentos no sentido de ter sempre uma resposta rápida e clara, que considere todas as informações necessárias para uma decisão do cliente.

Já no serviço de receção e alojamento, fiquei incumbido da receção dos clientes, que tem de ser a mais franca e delicada possível, de forma a não desiludir o cliente no fim do primeiro contato. Fez também parte do meu trabalho a receção de clientes do restaurante e dos bares, tendo ficado encarregue de indicar, ou mesmo até acompanhar os clientes ao seu destino.

4.1.4. Serviço de Lavanderia

Foi neste departamento que passei menos tempo, e a minha função nesta área nada teve a ver com o que nela se desempenha.

Aqui trabalhei no sentido de calcular os custos do processo de lavagem de todo o material envolvido neste processo, para posteriormente contribuir para a implementação da norma ISO 14001, ao nível da gestão ambiental e eficiência energética. Assim sendo, tive que contabilizar o peso de toda a roupa lavada por dia, tendo em atenção o que cada quarto gastava em média (para isso contabilizou-se o que se lavou de roupa, durante um mês, em cada quarto), relacionando com a água e detergentes utilizados, passando pela amortização dos equipamentos técnicos utilizados para o efeito, para posteriormente se proceder aos cálculos.

5. Metodologia

5.1. Objetivos da Investigação

Esta investigação tem como base um estudo quantitativo, tendo sido elaborado um inquérito por questionário, com o objetivo de apurar resultados com a finalidade de testar qual a opinião dos colaboradores quanto às Normas de Segurança e Qualidade e à sua implementação. Como principal objetivo pretende-se identificar qual o nível de conhecimento dos inquiridos, i.e., os colaboradores do Azor Hotel, quanto à importância que atribuem às Normas de Qualidade e Segurança, e se consideram que a implementação destes processos lhes traz alguma mais valia a nível profissional. De forma a apurar estas premissas, foram criadas uma série de questões com o intuito de posteriormente relacionar a importância que os colaboradores conferem a estas normas e o conhecimento que têm em relação às mesmas com o sexo, a idade e as habilitações literárias dos inquiridos.

5.2. Universo e Amostra

Para esta investigação, o universo cinge-se a todos os funcionários do Azor Hotel, por ter sido o local onde foi realizado o estágio que originou o presente relatório. Assim sendo, a amostra abrange todos os funcionários do hotel que tenham preenchido o inquérito de forma devida.

Esta amostra corresponde ao conjunto de indivíduos do sexo feminino e masculino, dotados de maioridade, de todos os departamentos afetos ao Azor Hotel, tentando abranger a maior população possível, na impossibilidade de atingir todo o universo. Para a presente investigação será considerada uma amostra por conveniência. Uma amostra por conveniência é uma amostra que utiliza um grupo de indivíduos que esteja disponível. Embora não possa ser generalizado ao universo em estudo, permite retirar informações pertinentes.

5.3. Instrumento de Medida

Por forma a obter uma maior precisão na investigação, optou-se pela elaboração de um questionário do tipo misto, realizado de forma autoadministrada e cujo meio para obtenção das respostas foi através de um *tablet*, nas instalações do hotel. Esta escolha beneficia o estudo uma vez que foi possível alcançar um maior número de pessoas no menor espaço de tempo possível. Este questionário foi realizado na ferramenta *Microsoft Office Word* e posteriormente foi adaptado para a ferramenta *Google Docs*. Após recolha de todos os questionários, a base de

dados obtida foi trabalhada com o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão nº 23 para *MacBook Air*, com o objetivo de relacionar as variáveis em estudo.

O questionário continha 11 questões, sendo que nove eram de resposta fechada, e duas de resposta aberta. É importante realçar que uma das duas respostas de cariz aberto era facilmente categorizáveis para maior facilidade de análise. Do total das questões que compõem o questionário, três são de cariz sociodemográfico (idade, género e habilitações literárias), duas relativas à sua situação profissional e seis que remetem ao conhecimento e formação que os inquiridos possam ter relativamente às Normas de Qualidade e Segurança, bem como à importância que lhes atribuem

Foi dada preferência a questões fechadas pela maior rapidez, maior facilidade na compreensão, e por permitir uma melhor categorização das respostas aquando da análise das mesmas. Foram incluídas três questões baseadas na Escala de Likert (de 1 a 5), para contribuir para uma melhor análise sobre o grau de conhecimento e importância dados à informação em estudo. Na questão seis, o inquirido é questionado sobre o seu nível de conhecimento sobre as Normas de Qualidade e Segurança. Por sua vez, a questão nove divide-se em nove tópicos onde é possível agrupar em três grupos de três questões cada: um grupo relacionado com a empresa, outro relacionado com os colaboradores e outro com os clientes. Na terceira, o inquirido é questionado sobre quem acha que beneficia mais com a implementação destas normas. A escala foi construída da seguinte forma:

Na questão 6:

1. “Sem Conhecimento”;
2. “Conhecimento Baixo”;
3. “Conhecimento Moderado”;
4. “Conhecimento Alto”;
5. “Conhecimento Muito Alto”.

Na questão 9:

1. “Sem Importância”;
2. “Pouco Importante”;
3. “Moderadamente Importante”;
4. “Importante”;
5. “Muito Importante”.

Na questão 10:

1. “Beneficia Pouco”;
2. “Beneficia Moderadamente”;
3. “Beneficia”;
4. “Beneficia Bastante”;
5. “Beneficia Muito”.

Finalmente, foi criada uma última questão (aberta), de forma a estimular a variedade de respostas, dando liberdade aos inquiridos para que estes se expressassem sobre os seus princípios e conhecimentos.

5.4. Procedimentos e Recolha de Dados

Após a finalização e revisão do questionário, este foi submetido a um pré-teste, ao qual responderam 4 pessoas que não foram incluídas na análise dos resultados finais, com o intuito de avaliar aspetos que não correspondessem ao que se esperava nesta análise.

Já na sua versão final, o inquérito foi realizado no Azor Hotel, entre os dias 27 de dezembro de 2016 e 10 de janeiro de 2017.

5.5. Análise de dados

Num primeiro momento, foram feitas algumas análises e testes recorrendo ao SPSS e aos gráficos do Excel. Relativamente ao SPSS, foram realizados alguns testes não paramétricos, que são utilizados para testar se o conjunto das amostras em estudo são oriundos da mesma distribuição, onde a interpretação não depende só da população, ou seja, são baseadas no *ranking* de observações (Corder, 2009). Este tipo de método é usado, por exemplo, aquando da utilização de uma escala de *Likert*, ou seja com variáveis ordinais. São também testes que têm uma aplicação mais ampla e por isso mesmo não exigem o cumprimento de tantos pressupostos como os testes paramétricos. De acordo com Wasserman (2007), são ainda considerados testes com maior simplicidade, com resultados mais fieis e mais fáceis de usar.

Neste relatório foram utilizados dois testes diferentes: o teste de *Mann-Whitney U* e o teste de *Kruskal-Wallis*.

O teste de *Mann-Whitney U* é utilizado para comprovar se duas amostras são heterogéneas, ou seja, se foram retirados de uma população que tenha a mesma mediana. Para que este teste seja possível, as observações têm de ser independentes e ordinais ou contínuas e independentes e

aleatórias. A utilização deste teste no SPSS é considerada mais fiável e mais rápida, dando ainda o valor exato da probabilidade e da probabilidade assintótica. É a versão não-paramétrica do teste *t*.

Já o teste de *Kruskal-Wallis* é usado para provar se um conjunto de mais de duas amostras provêm da mesma distribuição. É uma extensão do teste de *Mann-Whitney U* para mais de duas amostras. Tal como o teste de *Mann-Whitney U*, este teste é utilizado para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais contra a hipótese alternativa de que ao menos duas das populações possuem funções de distribuição diferentes (Siegel, 1988).

Na tabela seguinte segue-se uma curta explicação dos métodos e das variáveis que foram utilizadas:

Tabela 2 - Resumo dos testes a utilizar

<p><i>Mann-Whitney U:</i> Testa se as medianas de duas populações contínuas e independentes são iguais</p>	<p>Variável dependente: Importância atribuída; principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente). Variável agrupadora: Cargo de Chefia; Formação prévia na área</p>
<p><i>Kruskal-Wallis:</i> Testa se um conjunto de mais de duas amostras possuem funções de distribuição iguais ou se pelo menos duas possuem funções de distribuição diferentes.</p>	<p>Variável dependente: principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente). Variável agrupadora: Nível de conhecimento das normas; Departamentos do hotel.</p>

Fonte: Elaboração Própria

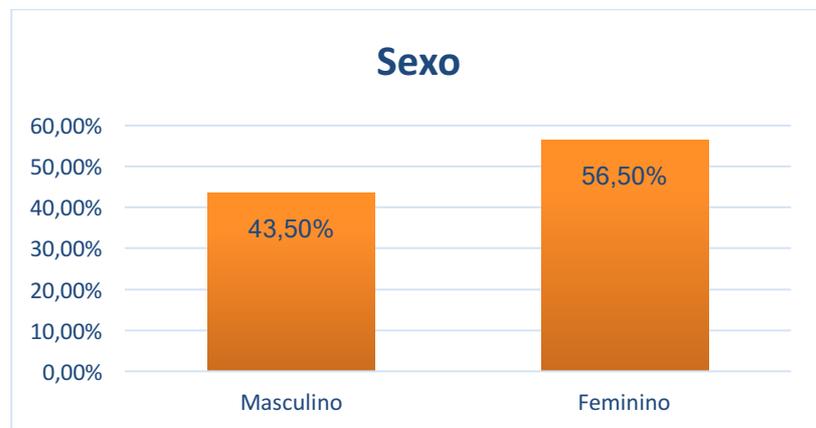
6. Resultados

Ao longo de todo este capítulo será realizada uma breve contextualização da amostra e aplicação de testes estatísticos que possibilitem conhecer a dos colaboradores em relação dão às Normas de Segurança e Qualidade, bem como a importância que estes lhes atribuem.

6.1. Análise de Resultados

Para o presente estudo foram tidas em conta as respostas de 62 participantes. Dos 62 inquiridos, 56.5% são do género feminino e 43.5% são do género masculino.

Gráfico 2 - Sexo dos inquiridos



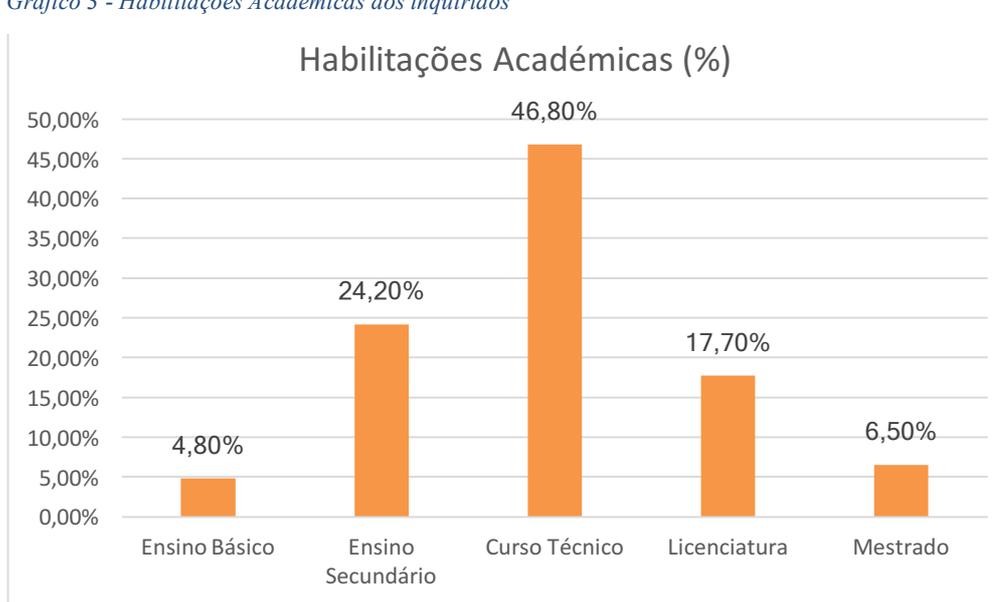
Quanto à distribuição das idades é visível que os colaboradores do Azor Hotel se encontram numa faixa etária relativamente jovem, com uma média de idades à volta dos 31 anos. Complementando esta análise, é de referir que tanto a moda como a mediana se situam nos 29 anos. Mais se acrescenta sobre este tópico que o inquirido mais novo tem 19 anos, enquanto o mais velho apenas tem 59 anos.

Tabela 3 - Idade dos Inquiridos

Idade		
N	Valid	62
	Missing	0
Mean	30,9516	
Median	29,0000	
Minimum	19,00	
Maximum	59,00	

Relativamente às habilitações académicas é possível perceber que grande parte, ou seja, 46.8% tem um curso técnico, 4.8% apenas tem ensino básico, 24.2% tem ensino secundário, cerca de 17.7% já tem licenciatura e apenas 6.5% tem um mestrado.

Gráfico 3 - Habilitações Académicas dos inquiridos



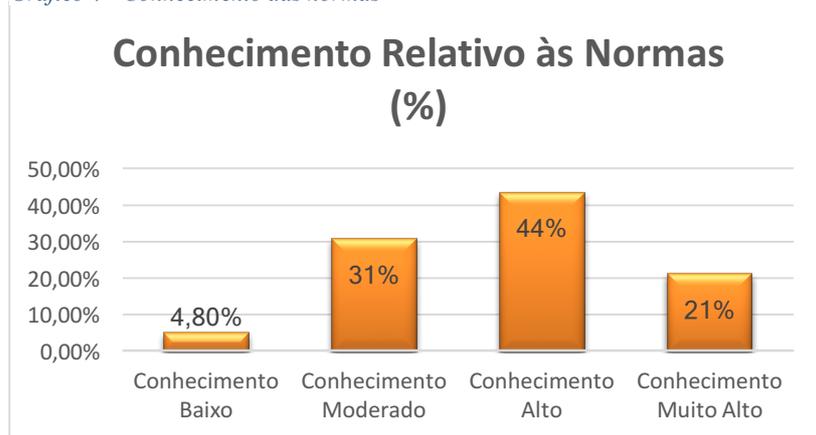
É também importante realçar que 71% dos inquiridos não têm um cargo de chefia, enquanto que os restantes 29% afirmam ter um. A percentagem de indivíduos com cargo de chefia na amostra não apresenta grandes diferenças em relação à percentagem de indivíduos com cargo de chefia do hotel.

Tabela 4 - Cargo de chefia

	Cargo de chefia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	44	71,0	71,0	71,0
	Sim	18	29,0	29,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

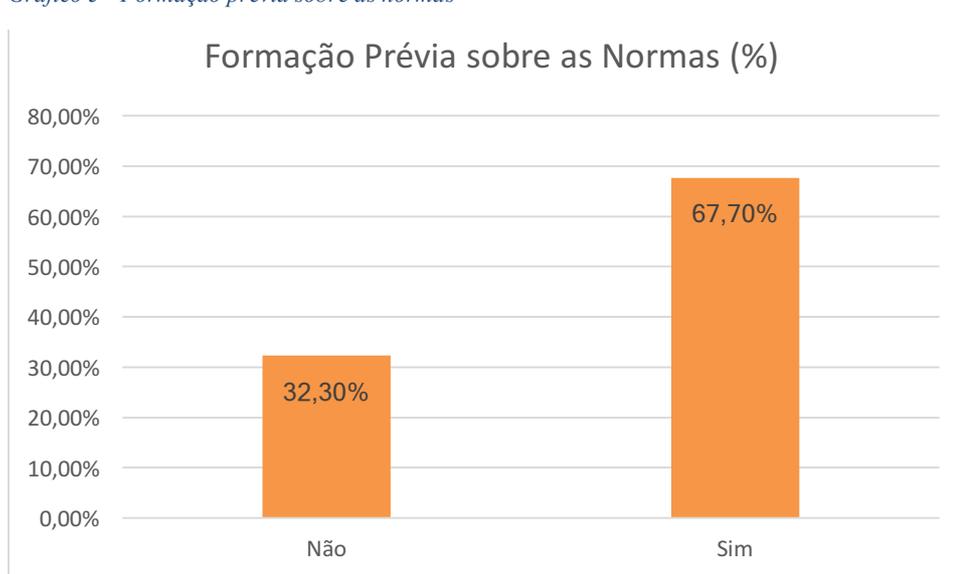
Relativamente ao conhecimento dos inquiridos, cerca de 4.8% dizem conhecer mal as Normas de Qualidade e Segurança, 30.6% dizem ter algum conhecimento, 43.5% afirmam que o seu conhecimento é relativamente alto e 21% afirmam conhecer no seu pleno estas normas.

Gráfico 4 - Conhecimento das normas



Quanto à existência de formação prévia dos inquiridos no tema em estudo foi possível aferir que 67.7% já tiveram formação na área contra 32.3% que não tiveram.

Gráfico 5 - Formação prévia sobre as normas



Avaliou-se ainda a distribuição dos inquiridos pelos departamentos do hotel e verificou-se que está distribuída da seguinte forma:

Gráfico 6 - Distribuição por departamento

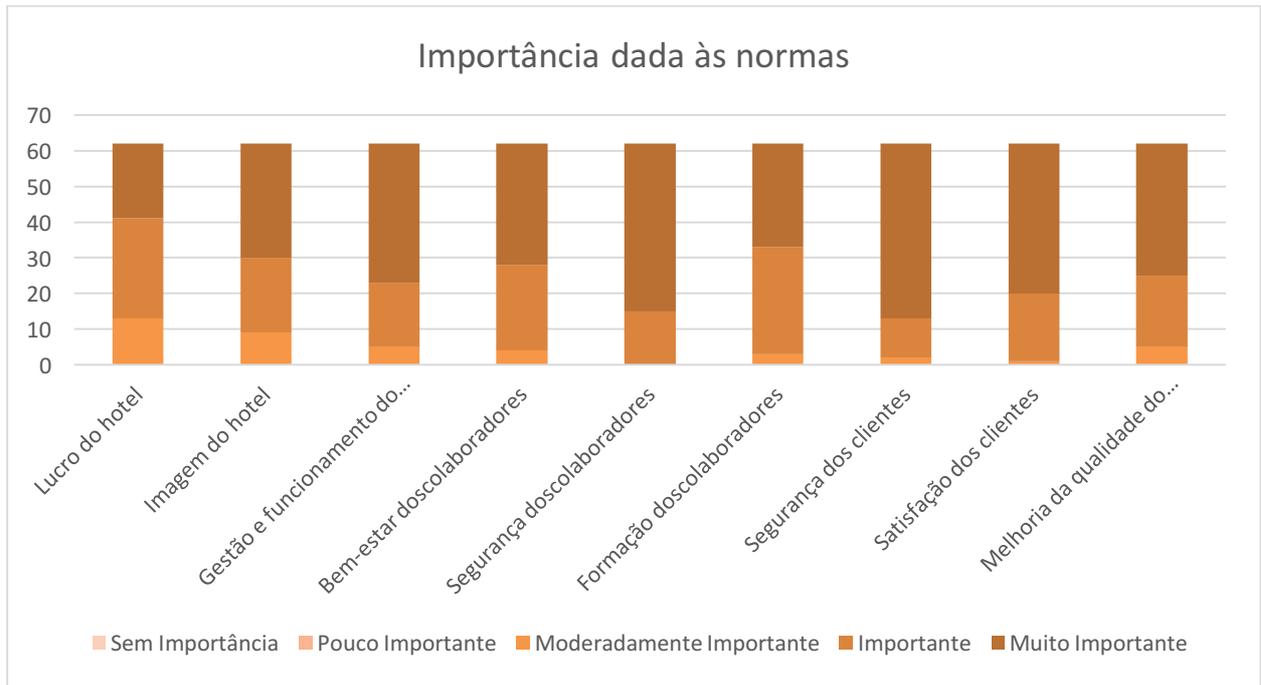


É possível verificar que os departamentos com maior número de inquiridos são o “Bar/Restaurante” (21%), a “Cozinha” (18%) e os “Andares” (16%). Por outro lado, os departamentos com um menor número de inquiridos são a “Lavandaria” (9%), o “Economato” e a “Manutenção” (ambos com 5%)

Foi também avaliada a importância que é dada às normas em relação aos seguintes parâmetros, que são, a importância das normas com vista à melhoria e otimização dos lucros, da imagem do hotel, da gestão e funcionamento do hotel, do bem-estar, da segurança e da formação dos colaboradores e ainda da segurança, satisfação e melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes.

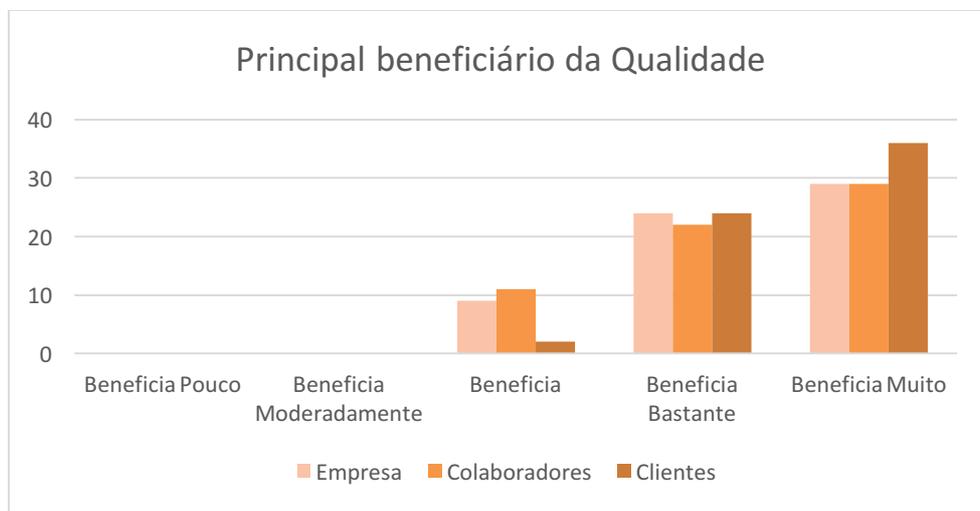
Os resultados são apresentados no gráfico abaixo:

Gráfico 7 - Importância dada às normas



O aspecto que mais se destaca é o elevado grau de importância atribuído às normas. É interessante realçar que os inquiridos consideram que a segurança, tanto dos colaboradores como dos clientes, é uma mais valia e o aspecto mais importante da implementação das normas. Da mesma forma avaliou-se quem, segundo os inquiridos, mais beneficia com a implementação das normas do ponto de vista da empresa, do colaborador ou do cliente e, mais uma vez conclui-se que é atribuída uma grande ênfase aos clientes e aos colaboradores, comparativamente à empresa.

Gráfico 8 - Principal beneficiário da qualidade



Por forma a que seja possível aferir se existe algum tipo de significância estatística entre as variáveis acima descritas, foram realizados vários testes através do SPSS, nomeadamente os testes de *Mann-Whitney U* e o de *Kruskal-Wallis*. Através do primeiro teste, analisou-se se existem diferenças estatisticamente significativas entre os seguintes grupos: i) “Tem Cargo de Chefia” e “não tem Cargo de Chefia” relativamente à variável “Importância dada às Normas de Qualidade e Segurança”; ii) “Tem Cargo de Chefia” e “não tem Cargo de Chefia” relativamente à variável “Principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente)”; iii) “Teve formação prévia relativa às Normas” e “não teve formação prévia relativa às Normas” relativamente à variável “Principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente)”; e iv) “Teve formação prévia relativa às Normas” e “não teve formação prévia relativa às Normas” relativamente à variável “Importância dada às Normas de Qualidade e Segurança”. No segundo teste utilizado foi também analisada a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os funcionários dos diferentes departamentos relativamente à variável “Principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente)”, entre os funcionários com diferentes níveis de conhecimento das normas relativamente à variável “Principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente)” e à variável “Importância dada às Normas de Qualidade e Segurança”.

Na tentativa de perceber se existe alguma diferença entre trabalhadores com e sem cargos de chefia na importância que estes atribuem às normas de qualidade, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 6 - Cargo de chefia vs. Importância atribuída

Mann-Whitney Test

Ranks				
	Cargo_chefia	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Lucro_Hotel	Sim	18	32,25	580,50
	Não	44	31,19	1372,50
	Total	62		
Imagem_Hotel	Sim	18	36,19	651,50
	Não	44	29,58	1301,50
	Total	62		
GestaoeFuncionamento_Hotel	Sim	18	29,69	534,50
	Não	44	32,24	1418,50
	Total	62		
BemEstar_Colaboradores	Sim	18	33,44	602,00
	Não	44	30,70	1351,00
	Total	62		
Seguranca_Colaboradores	Sim	18	32,11	578,00
	Não	44	31,25	1375,00
	Total	62		
Formacao_Colaboradores	Sim	18	33,25	598,50
	Não	44	30,78	1354,50
	Total	62		
Seguranca_Clientes	Sim	18	33,00	594,00
	Não	44	30,89	1359,00
	Total	62		
Satisfacao_Clientes	Sim	18	30,78	554,00
	Não	44	31,80	1399,00
	Total	62		
Melhoria_Servico	Sim	18	30,64	551,50
	Não	44	31,85	1401,50

Tabela 7 - test stats referente a gráfico 9

Test Statistics^a

	Lucro_Hotel	Imagem_Hotel	GestaoeFuncionamento_Hotel	BemEstar_Colaboradores	Seguranca_Colaboradores	Formacao_Colaboradores	Seguranca_Clientes	Satisfacao_Clientes	Melhoria_Servico
Mann-Whitney U	382,500	311,500	363,500	361,000	385,000	364,500	369,000	383,000	380,500
Wilcoxon W	1372,500	1301,500	534,500	1351,000	1375,000	1354,500	1359,000	554,000	551,500
Z	-,226	-1,446	-,591	-,616	-,230	-,552	-,592	-,248	-,277
Asymp. Sig. (2-tailed)	,821	,148	,554	,538	,818	,581	,554	,804	,782

a. Grouping Variable: Cargo_chefia

Como a “Asymp. Sig” (p) é superior a 0.05, pode-se concluir que neste caso não existe qualquer tipo de significância estatística, logo os resultados obtidos não são significativos.

De forma a apurar se existem diferenças estatisticamente significativas entre indivíduos com e sem cargo de chefia em relação à variável “Principal beneficiário da qualidade (Empresas/Colaboradores/Clientes)”, foi também utilizado o teste de *Mann-Whitney*, cujos resultados se encontram na tabela 18:

Tabela 8 - Cargo de chefia vs. Favorece mais

Ranks				
	Cargo_chefia	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MelhorParaEmpresa	Sim	18	36,22	652,00
	Não	44	29,57	1301,00
	Total	62		
MelhorParaColaboradores	Sim	18	38,58	694,50
	Não	44	28,60	1258,50
	Total	62		
MelhorParaClientes	Sim	18	36,17	651,00
	Não	44	29,59	1302,00
	Total	62		

Test Statistics ^a			
	MelhorParaEmpresa	MelhorParaColaboradores	MelhorParaClientes
Mann-Whitney U	311,000	268,500	312,000
Wilcoxon W	1301,000	1258,500	1302,000
Z	-1,441	-2,148	-1,508
Asymp. Sig. (2-tailed)	,150	,032	,132

a. Grouping Variable: Cargo_chefia

Neste caso existem diferenças estatisticamente significativas entre indivíduos com e sem cargos de chefia apenas em relação à variável “Principal beneficiário da qualidade - Colaboradores”. Desta forma é possível afirmar que os inquiridos com cargo de chefia consideram que a implementação destas normas é mais benéfica para o colaborador (*Mean Rank* = 38.58). Quanto à variável “Principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Clientes) e a população com e sem formação prévia foi também aplicado o teste de *Mann-Whitney U*, de forma a avaliar se as diferenças entre as referidas populações são estatisticamente significativas:

Tabela 9 - Formação prévia vs. Principal beneficiário

Test Statistics ^a			
	MelhorParaEmpresa	MelhorParaColaboradores	MelhorParaClientes
Mann-Whitney U	253,500	234,000	234,000
Wilcoxon W	463,500	444,000	444,000
Z	-2,741	-3,042	-3,242
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006	,002	,001

a. Grouping Variable: Formacao_Normas

Mann-Whitney Test

Ranks				
	Formacao_Normas	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MelhorParaEmpresa	Sim	42	35,46	1489,50
	Não	20	23,18	463,50
	Total	62		
MelhorParaColaboradores	Sim	42	35,93	1509,00
	Não	20	22,20	444,00
	Total	62		
MelhorParaClientes	Sim	42	35,93	1509,00
	Não	20	22,20	444,00
	Total	62		

Neste caso é possível concluir que as diferenças entre quem tem formação relativas às normas, ou não, e a variável qual o “Principal beneficiário da qualidade

(Empresa/Colaboradores/Cliente)” são estatisticamente significativas, dado que p é menor que 0.05. Mais se pode referir que todos os indivíduos da amostra que tiveram formação prévia sobre as Normas de Qualidade e Segurança têm uma visão mais positiva sobre os benefícios das normas tanto para a empresa ($Mean Rank = 35.46$) como para os colaboradores ($Mean Rank = 35.93$) e para os clientes ($Mean Rank = 35.46$) comparativamente aos indivíduos que não tiveram formação prévia.

Numa última utilização do teste até agora usado, foram analisadas as variáveis “Teve formação prévia relativa às Normas, ou não” e qual a “Importância dada às Normas de Qualidade e Segurança”, cujos resultados foram os seguintes:

Tabela 10 - Formação prévia vs. Importância atribuída

Mann-Whitney Test

Ranks				
	Formacao_Normas	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Lucro_Hotel	Sim	42	36,14	1518,00
	Não	20	21,75	435,00
	Total	62		
Imagem_Hotel	Sim	42	36,60	1537,00
	Não	20	20,80	416,00
	Total	62		
GestaoeFuncionamento_Hotel	Sim	42	33,63	1412,50
	Não	20	27,03	540,50
	Total	62		
BemEstar_Colaboradores	Sim	42	34,14	1434,00
	Não	20	25,95	519,00
	Total	62		
Seguranca_Colaboradores	Sim	42	33,10	1390,00
	Não	20	28,15	563,00
	Total	62		
Formacao_Colaboradores	Sim	42	36,76	1544,00
	Não	20	20,45	409,00
	Total	62		
Seguranca_Clientes	Sim	42	34,43	1446,00
	Não	20	25,35	507,00
	Total	62		
Satisfacao_Clientes	Sim	42	33,27	1397,50
	Não	20	27,78	555,50
	Total	62		
Melhoria_Servico	Sim	42	35,56	1493,50
	Não	20	22,98	459,50
	Total	62		

Test Statistics^a

	Lucro_Hotel	Imagem_Hotel	GestaoeFuncionamento_Hotel	BemEstar_Colaboradores	Seguranca_Colaboradores	Formacao_Colaboradores	Seguranca_Clientes	Satisfacao_Clientes	Melhoria_Servico
Mann-Whitney U	225,000	206,000	330,500	309,000	353,000	199,000	297,000	345,500	249,500
Wilcoxon W	435,000	416,000	540,500	519,000	563,000	409,000	507,000	555,500	459,500
Z	-3,166	-3,557	-1,581	-1,896	-1,360	-3,757	-2,617	-1,380	-2,958
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,000	,114	,058	,174	,000	,009	,167	,003

a. Grouping Variable: Formacao_Normas

Através da análise dos resultados, conclui-se que as diferenças nas opiniões dos inquiridos com e sem formação prévia são estatisticamente significativas em relação às variáveis “Lucro do Hotel”, “Imagem do Hotel”, “Formação dos Colaboradores”, “Segurança dos Clientes” e “Contribuição para a Melhoria do Serviço” ($p \leq .05$).

Tendo como base as análises realizadas, pode-se afirmar que os inquiridos que tiveram formação prévia na área em análise dão mais importância às variáveis acima referidas, comparativamente aos que não tiveram formação. Isto pode ser concluído pelo facto de que as *Mean Ranks* dos inquiridos que foram sujeitos a formação serem sempre superiores às *Mean Ranks* dos que nunca tiveram formação.

No teste relativo às variáveis “Departamentos do hotel” e “Principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente)”, os resultados são os seguintes:

Tabela 11- Departamentos vs. Principal beneficiário

Kruskal–Wallis Test

Ranks			
	Departamento	N	Mean Rank
MelhorParaEmpresa	Andares	10	27,15
	Bar/Restaurante	13	31,96
	Cozinha	11	23,32
	Direção/Gestão	8	38,06
	Economato	5	23,50
	Lavandaria	6	34,75
	Manutenção	1	48,00
	Recepção	8	41,38
	Total	62	
MelhorParaColaboradores	Andares	10	25,20
	Bar/Restaurante	13	32,31
	Cozinha	11	30,41
	Direção/Gestão	8	38,44
	Economato	5	37,80
	Lavandaria	6	20,00
	Manutenção	1	48,00
	Recepção	8	35,25
	Total	62	
MelhorParaClientes	Andares	10	28,20
	Bar/Restaurante	13	32,96
	Cozinha	11	36,32
	Direção/Gestão	8	37,00
	Economato	5	23,90
	Lavandaria	6	24,50
	Manutenção	1	44,50
	Recepção	8	29,50
	Total	62	

Test Statistics^{a,b}

	MelhorParaEmpresa	MelhorParaColaboradores	MelhorParaClientes
Chi-Square	9,944	7,902	5,836
df	7	7	7
Asymp. Sig.	,192	,341	,559

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Departamento

Observando os valores da “*Asymp. Sig.*”, pode-se concluir que as diferenças observadas não são significativas, concluindo-se que a perceção dos benefícios das normas para clientes, colaboradores e empresa não difere estatisticamente em função dos departamentos dos inquiridos.

Foi também realizado um teste entre a variável “Conhecimento das Normas de Qualidade e Segurança, ou o não conhecimento das Normas” e a variável “Principal beneficiário da qualidade (Empresa/Colaboradores/Cliente)”, cujos resultados foram os seguintes:

Tabela 12 - Conhecimento Normas vs. Favorece mais

Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	Conhecimento_Normas	N	Mean Rank
MelhorParaEmpresa	Conhecimento Baixo	3	16,00
	Conhecimento Moderado	19	27,79
	Conhecimento Alto	27	33,04
	Conhecimento Muito Alto	13	37,31
	Total	62	
MelhorParaColaboradores	Conhecimento Baixo	3	17,00
	Conhecimento Moderado	19	25,34
	Conhecimento Alto	27	35,44
	Conhecimento Muito Alto	13	35,65
	Total	62	
MelhorParaClientes	Conhecimento Baixo	3	20,17
	Conhecimento Moderado	19	23,29
	Conhecimento Alto	27	34,50
	Conhecimento Muito Alto	13	39,88
	Total	62	

Test Statistics^{a,b}

	MelhorParaEmpresa	MelhorParaColaboradores	MelhorParaClientes
Chi-Square	5,450	7,233	11,620
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,142	,065	,009

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Conhecimento_Normas

A partir da observação da tabela acima (Tabela 12) pode-se observar que $p < 0.05$, logo existe significância estatística para os indivíduos que defendem que “Favorece mais os clientes”. É possível concluir que os inquiridos que têm conhecimento muito alto sobre as Normas de Qualidade e Segurança são os que dão maior importância a estas normas como favorecendo mais os clientes.

O próximo teste será entre as variáveis “Conhecimento das Normas de Qualidade e Segurança” e “Importância dada às Normas de Qualidade e Segurança”:

Tabela 13 - Conhecimento Normas vs. Lucro atribuído

Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
	Conhecimento_Normas	N	Mean Rank
Lucro_Hotel	Conhecimento Baixo	3	13,83
	Conhecimento Moderado	19	22,74
	Conhecimento Alto	27	35,20
	Conhecimento Muito Alto	13	40,69
	Total	62	
Imagem_Hotel	Conhecimento Baixo	3	15,00
	Conhecimento Moderado	19	18,66
	Conhecimento Alto	27	38,09
	Conhecimento Muito Alto	13	40,38
	Total	62	
GestaoeFuncionamento_Hotel	Conhecimento Baixo	3	6,83
	Conhecimento Moderado	19	26,50
	Conhecimento Alto	27	37,30
	Conhecimento Muito Alto	13	32,46
	Total	62	
BemEstar_Colaboradores	Conhecimento Baixo	3	16,50
	Conhecimento Moderado	19	29,50
	Conhecimento Alto	27	33,17
	Conhecimento Muito Alto	13	34,42
	Total	62	

Seguranca_Colaboradores	Conhecimento Baixo	3	18,33
	Conhecimento Moderado	19	32,47
	Conhecimento Alto	27	30,96
	Conhecimento Muito Alto	13	34,23
	Total	62	
Formacao_Colaboradores	Conhecimento Baixo	3	7,50
	Conhecimento Moderado	19	22,29
	Conhecimento Alto	27	35,98
	Conhecimento Muito Alto	13	41,19
	Total	62	
Seguranca_Clientes	Conhecimento Baixo	3	28,00
	Conhecimento Moderado	19	26,26
	Conhecimento Alto	27	34,67
	Conhecimento Muito Alto	13	33,38
	Total	62	
Satisfacao_Clientes	Conhecimento Baixo	3	31,33
	Conhecimento Moderado	19	30,26
	Conhecimento Alto	27	32,46
	Conhecimento Muito Alto	13	31,35
	Total	62	
Melhoria_Servico	Conhecimento Baixo	3	7,17
	Conhecimento Moderado	19	29,18
	Conhecimento Alto	27	34,50
	Conhecimento Muito Alto	13	34,27
	Total	62	

Test Statistics^{a,b}

	Lucro_Hotel	Imagem_Hotel	GestaoeFuncionamento_Hotel	BemEstar_Colaboradores	Seguranca_Colaboradores	Formacao_Colaboradores	Seguranca_Clientes	Satisfacao_Clientes	Melhoria_Servico
Chi-Square	13,804	23,018	13,618	3,705	3,588	19,986	5,365	,253	9,054
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,003	,000	,003	,295	,309	,000	,147	,969	,029

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Conhecimento_Normas

Aquando da observação do valor de p , conclui-se que nas variáveis em estudo existe significância estatística em relação “Lucro do Hotel”, à “Imagem do Hotel”, à “Gestão e Funcionamento do Hotel”, à “Formação dos Colaboradores” e às “Contribuição para a Melhoria do Serviço”. Com estes resultados é possível afirmar que os inquiridos com “Conhecimento muito alto” das normas são os que dão mais importância a estes aspetos como fator influenciador da variável “Lucro do hotel” (por ter o valor mais elevado do *Mean Rank* = 40.69). Este resultado também é espelhado nas variáveis “Imagem do Hotel” e “Formação dos Colaboradores”, ou seja, os inquiridos com “Conhecimento muito alto” das normas, também

são os que dão mais importância as estas variáveis (também por apresentarem as *Mean Ranks* mais elevadas, 40.38 e 41.19, respetivamente). Quanto às variáveis “Gestão e Funcionamento do Hotel” e “Contribuição para a Melhoria do Serviço” pode-se concluir que são os inquiridos que dizem ter “Conhecimento Alto” os que mais importância dão a estas variáveis, por terem a mais elevada *Mean Rank* (37.30 e 34.50, respetivamente).

7. Conclusões da investigação

7.1 Discussão de resultados

Atualmente as normas ISO 9001 e a ISO 14001 não estão, na sua íntegra, implementadas no hotel, o que pode constituir uma limitação. Porém, com o presente estudo é possível perceber qual a percepção dos funcionários da unidade hoteleira em relação às mesmas. Nesta discussão é apresentada uma comparação entre a opinião de determinados autores e resultados obtidos através dos inquéritos, o que comprova que não existe uma discrepância entre ambos.

Observou-se que os colaboradores que já tiveram formação na área dão mais importância às normas como fator impulsionador e contributivo do aumento do lucro do hotel e da melhoria do serviço. É conclusivo que o facto de se estar à vontade com estas normas tem um impacto fundamental junto dos colaboradores. Esta conclusão vai ao encontro da British Assessment Bureau (2001), de Naveha e Marcus (2002), de Rajan e Tamini (2003) e de Sharma (2005), que defendem que a certificação traz grandes retornos e melhorias no desempenho financeiro das empresas.

Também Jackson (2007) afirma que as normas proporcionam uma maior integração com a gestão propriamente dita e auxiliam as empresas a cumprirem os seus objetivos, indo ao encontro dos resultados do inquérito, que sugerem que as normas contribuem para a melhoria e aperfeiçoamento do funcionamento do hotel.

Após esta análise é possível concluir que os colaboradores do hotel estão cientes das potencialidades das normas para si próprios, para a empresa e para os colaboradores. Em suma, se a literatura tem demonstrado que a qualidade é importante, e os colaboradores reconhecem essa importância quanto mais formação têm na área, então um passo fundamental para melhorar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente é apostar na formação dos colaboradores na área da qualidade.

Assim sendo, e analisando os resultados, torna-se importante voltar a referir que os inquiridos com formação prévia na área são os que conferem maior grau de importância às normas como fator influenciador em relação ao desempenho dos colaboradores, à importância destas para o lucro do hotel e para a sua imagem, para uma melhor gestão e funcionamento do hotel e para a formação dos colaboradores e consequentemente para a melhoria do serviço prestado. Foi também possível perceber-se quais os níveis de conhecimento das Normas de Segurança e Qualidade dos inquiridos e a importância que estes atribuem às Normas como fator

contributivo para a sua aprendizagem, para a interação com clientes e colaboradores e de que forma estas se tornam importantes também para a entidade patronal.

7.1.1 Limitações

O presente relatório teve algumas limitações. A primeira está associada ao universo amostral, que atingiu apenas cerca de 65% do universo em questão. Se tivessem sido realizados mais inquéritos haveria uma maior base de sustentação. Contudo, acredita-se que o facto de não se ter atingido o universo não terá levado a uma grande oscilação nos resultados, pois a proporção de colaboradores entrevistados por departamentos e cargos de chefia está em consonância com toda a população deste estudo.

Por último, a maior limitação prendeu-se com o facto de os inquéritos terem sido realizados junto da entidade patronal, o que pode ter limitado a resposta das pessoas, levando-as a responder ao inquérito de forma “politicamente correta”. Para que não seja dada uma resposta organizacional, que podem trazer consequências inesperadas aos resultados e consequentemente às análises, sugere-se que se no futuro se coloquem mais questões e mais subtis.

7.1.2 Sugestões de melhoria para o hotel

Como sugestão de melhoria para o hotel sugere-se que exista uma contínua aposta na formação dos colaboradores, na área da qualidade, dado que são esses trabalhadores com formação que reconhecem a importância das normas de qualidade como garantia e contínua melhoria para um cada vez melhor serviço. De forma complementar à sugestão anterior, propõe-se também uma corrente atualização das infraestruturas que estejam interligadas a todos os procedimentos de qualidade e segurança pois é sabido que não chegam só os meios para se poder atingir os fins.

Para que estas sugestões surtam o devido efeito é necessário que haja uma avaliação periódica dos procedimentos existentes e de como estão a postos em prática.

Referências Bibliográficas

- Bacelar, S. M. (1991), Amostragem nas Ciências Sociais – Relatório de aula teórico-prática. Porto, Portugal: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Bacivarov, Ioan (2015). "The Standard ISO 9001:2015 - A Milestone in the Evolution of Quality Management" (PDF). Asigurarea Calitatii - Quality Assurance.
- Barnes, Frank (2000), "Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000", in Review of Business, 2000.
- Boiral, O. (2007). "Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?". Organization Science. 18
- Corbett, Charles J., Montes-Sancho, María J., Kirsch, David A. (2005). "The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis". Management Science. 51 (7): 1607–16
- Corder, G.W. & Foreman, D.I. (2009) Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach, Wiley
- Costa Alemão, Publituris (2008). Disponível em: <http://www.publituris.pt/2008/03/19/qualidade-como-factor-impulsionador-do-turismo-em-portugal/>
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: Avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). Análise Social, 279-295.
- Crosby, P.B. (1992). Three Experts on Quality Management: Zero Defects and Zero Defects Day. Department of Navy, Total Quality Leadership Office, 92-02, pp. 4
- Cunha, L. (2001). Introdução ao Turismo. 1ª. Lisboa: Verbo.
- Denton, D. K., & Wisdom, B. L. (1991). The learning organization involves the entire work force. Quality Progress, 24(12), 69-72.
- Fick, G. R., and J. R. B. Ritchie (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. Journal of Travel Research, 30 (fall), pp. 2-9.

Fick, G. R., and J. R. B. Ritchie (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30 (fall), pp. 2-9.

Gerald Shortt, Hein Ruys, (1994) "Hotel Security: The Needs of the Mature Age Market", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6 Iss: 5, pp.14 – 19

Instituto Nacional de Estatística (vários anos). *Estatísticas do Turismo*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística

Jackson, Suzan L. (1997). "Monitoring and measurement systems for implementing ISO 14001". *Environmental Quality Management*. 6

Lindom D., Lendrevie J., Dionisio P., Rodrigues J., *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, 10ª edição, Lisboa: Dom Quixote, 2005

Madeira, N.M.C. (2006). *Promoção Turística Externa de Portugal*. Jornadas de Marketing. Artigo apresentado em Conferência, Instituto Politécnico da Guarda.

Mathieson, A. & Wall, G. (1990). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman Scientific & Technical Editora

Maurice, P., Lavoie, M., Chapdelaine, A., & Bonneau, H. B. (1997). Safety and safety promotion: conceptual and operational aspects. *Chronic Diseases and Injuries in Canada*, 18(4), 179.

McAlexander, J. H., Kim, S. K. and Roberts, S. D. (2003). Loyalty: The influences of satisfaction and brand community integration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11 (4), pp. 1 – 11.

Naveh, Eitan & Marcus, Alfred (2007). "Financial performance, ISO 9000 standard and safe driving practices effects on accident rate in the U.S. Motor carrier industry". *Accident Analysis & Prevention*. 39 (4): 731

Naveh, Eitan & Marcus, Alfred (2007). "Financial performance, ISO 9000 standard and safe driving practices effects on accident rate in the U.S. Motor carrier industry". *Accident Analysis & Prevention*. 39

Nunes J. & Cavique L. (2014), Plano de Marketing, Lisboa: Dom Quixote.

Oppermann, M. (2000). Tourism Destination Loyalty. *Journal of Travel Research*, 39 (1), pp. 38 – 84.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, Winter, pp. 420-550.

PWC – Desafios para o Turismo (2014). Disponível em: http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf

Rajan, Murli; Tamimi, Nabil (2003). "Payoff to ISO 9000 Registration". *The Journal of Investing*. 12: 71

Scott Dalglish (2003), *Quality Magazine*, consultado a 25/11/2016

Seddon, John (2000). "The 'quality' you can't feel". *The Observer*, consultado a 20/12/2016.

Sharma, Divesh S. (2005). "The association between ISO 9000 certification and financial performance". *The International Journal of Accounting*.

Shoemaker, S. & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18, pp. 345 – 370.

Sidney Siegel & N. John Castellan, Jr. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences* (second edition). New York: McGraw-Hill.

Soares, I., Pinho C., Couto J. & Moreira J., *Decisões de Investimento*. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

Sroufe, Robert & Sime Curkovic, "An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance." *Journal of Operations Management*, Volume 26, Issue 4, 2008, Pages 503-520

Wade, Jim. (2002), "Is ISO 9000 really a standard?", *ISO Management Systems*.

Woodruff, Robert B., Ernest R. Cadotte, and Roger L. Jenkins. 1983. "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms." *Journal of Marketing Research* 20 (August): 296-304.

World Tourism Organization, «Concepts and definitions» (2002): pp 6-15.

Anexos

Anexos

Anexo 1 – Inquérito

Este questionário tem como principal objetivo a recolha de informações sobre as *normas de segurança no setor hoteleiro*. Esta ferramenta de investigação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria, da Universidade Europeia.

É de salientar que todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais para fins académicos. Os dados de informação apenas servem para efeito do estudo em causa.

Preencha, sempre que possível, com um X, ou preenchendo os espaços em branco. Obrigado.

1 – Idade: ____

2 – Sexo:

Masculino	
Feminino	

3 – Habilitação académica:

9º ano	
12º ano	
Licenciatura	
Mestrado	
Outra:	

4 – Departamento em que trabalham: _____

5 – Tem um cargo de chefia:

Sim	
Não	

6 – Qual o seu nível de conhecimento das Normas de Segurança e Higiene, em que **1** significa **muito baixo** e **5** significa **muito alto**:

1	2	3	4	5

7 – Já teve formação prévia na área da Segurança e Higiene no trabalho?

Sim	
Não	

8 – Foi-lhe dada pelo hotel alguma formação na área da Segurança e Higiene no trabalho?

Sim	
Não	

9 – Qual o grau de importância das Normas de Segurança para os seguintes aspetos, em que **1** significa **pouco importante** e **5** significa **muito importante**?

	1	2	3	4	5
Lucro do hotel					
Imagem do hotel					
Gestão e funcionamento do hotel					
Bem-estar dos colaboradores					
Segurança dos colaboradores					
Formação dos colaboradores					
Segurança dos clientes					
Satisfação dos clientes					
Melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes					

10 – Na sua opinião quem acha que beneficia mais com a implementação destas Normas, em que **1** significa **beneficia pouco** e **5** significa **beneficia muito**?

	1	2	3	4	5
Empresa					
Colaboradores					
Clientes					

11 - Na sua opinião, as normas de Segurança e Higiene no trabalho trazem-lhe algum benefício? Qual?

Anexo 2 – Proposta de Manual de Acolhimento

Seja bem-vindo,

Queremos que se sinta bem, e desta forma, pretendemos fornecer-lhe através deste manual as melhores condições de integração, para se sentir parte integrante da nossa equipa o mais rapidamente.

Assim sendo, é nossa vontade fornecer-lhe todas as informações necessárias e expor um pouco do que somos, de forma a que a sua integração e permanência seja marcada por um bom desempenho!

Para isso, este manual serve como um guia do funcionamento do hotel. Toda a informação necessária para um começo agradável estará aqui explicado. Caso pretenda esclarecer qualquer outra informação contacte o nosso departamento de Recursos Humanos ou a sua chefia direta.

Deste modo, damos-lhe as boas vindas e desejamos o maior sucesso no Azor Hotel.

A Direção

O que fazer no dia de acolhimento?

Após os diversos contatos que teve com o responsável pela sua admissão, será marcada uma reunião para finalizar a sua admissão, em que serão seguidos os procedimentos abaixo explicados.

O primeiro contato será, em regra geral, com o departamento de Recursos Humanos, onde poderá colocar quaisquer dúvidas que ainda lhe possam restar. Ser-lhe-ão solicitados alguns documentos que terá que trazer para essa reunião, que são eles:

- Cartão de Cidadão;
- Comprovativo de NIB/IBAN;
- 1 foto tipo passe;

- *Curriculum Vitae* atualizado e respetivos certificados em anexo.

Estes documentos serão anexados no seu processo, juntamente com os documentos de admissão que irá preencher, que são:

- Ficha de Admissão de Trabalhador
- Formulário de Proposta de Contratação da DHM
- Declaração de IRS (Art.º 99.º do CIRS)

Terá ainda a oportunidade de saber como serão as marcações de presenças, de férias e como funciona o nosso “banco de horas”. Irá ainda receber o seu código de acesso da entrada do *staff*, a sua farda e ser-lhe-á facultado o acesso a dois cacifos.

Após a finalização destes procedimentos será conduzido a conhecer as infraestruturas do hotel tentando promover uma melhor orientação no futuro e simultaneamente ser apresentado aos seus novos colegas. No final da visita será apresentado à sua chefia direta e aos colaboradores do departamento. Nessa altura ser-lhe-ão dadas todas as especificações relativas à sua função e ao seu horário.

O Grupo DHM

“A DHM - Discovery Hotel Management é a marca de gestão hoteleira criada no seio do Fundo Discovery, com o objetivo de gerir transversalmente um conjunto de ativos do fundo, por forma a concentrar competências, sinergias e a conquistar maior eficácia no mercado nacional. A DHM funciona como uma marca de gestão “umbrella” para unidades hoteleiras que mantêm a sua identidade própria, mas que desta forma têm acesso a inteligência, promoção, cross-selling e partilha de recursos especializados. Uma das principais missões da DHM é a reconversão de hotéis através de modelos inovadores e regeneradores, permitindo gerar maior competitividade e trazendo mais vida e valor aos mesmos.

Missão

Desenhamos, desenvolvemos e gerimos hotéis únicos, sustentáveis e com conceitos inovadores de design, serviço e

f&b. Trazemos competitividade e sustentabilidade financeira através de modelos regeneradores. A nossa cultura assenta na criação de valor através do design, service e f&b, em todos os momentos. Honramos os nossos compromissos sociais e ambientais.

Conceito

Um novo conceito em hotelaria, regressado às raízes, ao rústico, mas com sofisticação, modernidade e inovação tecnológica.

O conceito dos hotéis DHM é baseado na autenticidade, informalidade e respeito pela cultura e características únicas dos locais onde as suas unidades estão inseridas. Ambientes acolhedores, envolventes, que respeitam a cultura local, fazem parte do nosso código genético. Um serviço de excelência, a alta qualidade dos produtos e uma gestão rigorosa das nossas unidades, são para nós fatores não negociáveis. Defendemos a autenticidade, as características únicas de cada hotel, privilegiando as experiências em sintonia com a região e envolvente natural.

Standards

Após o processo de regeneração, e apesar de não existirem hotéis DHM idênticos, existem um conjunto de standards de design, serviço e f&b transversais às unidades:

Gerais:

*✓respeito pela arquitetura e cultura local ✓lobby market ✓
free wifi ✓free movies ✓compra de vouchers online
✓experiências top ✓loja com produtos únicos e locais*

✓fichas para carregar pc nos lobby market ✓equipas flexíveis ✓fardas informais ✓mesa do diretor no lobby

Quartos:

✓boa cama e boas almofadas ✓black out de luz total
✓bom duche, com boa pressão ✓boa luz no WC ✓telefone portátil ✓maquina de café ✓aquecedor de água ✓mini bar avant garde ✓green park amenities ✓luz de leitura ✓luzes centralizadas na entrada e na cama ✓fichas eléctricas universais ✓fichas eléctricas ao lado da mesa de cabeceira (em altura) ✓fichas por baixo ou no rodapé dos sofás
✓cofre onde caiba pc e onde o mesmo possa carregar
✓espelho ampliador com luz ✓toalheiros eléctricos ✓copos reciclados no WC

F&B:

✓comida saudável, rustica, caseira ✓forno a lenha
✓jospes grill ✓pequeno-almoço artesanal ✓água própria ✓honesty bar ✓serviço de rolha ✓reservar mesa online
✓wine list com bag in box ✓carregadores portáteis
✓serviço rústico

Equipa

Competência pela atitude, capacidade de evolução e vontade de servir.

A DHM é um composta por uma equipa central, com experts do sector hoteleiro em diversas áreas de especialização:

Operação

Arquitetura e decoração

Serviço e F&B

Desenvolvimento de património

Manutenção
Vendas e Marketing
Marketing Digital e Comunicação
Recursos Humanos
Formação
Financeiro e IT

Para além da equipa central a DHM conta com centenas de colaboradores locais, que trabalham diariamente nas suas unidades, de acordo com a estratégia de gestão e standards da marca.”

Checklist

- Entrega dos documentos pessoais
- Preenchimento dos documentos de admissão
- Explicação relativa à marcação de presenças, férias, banco de horas
- Entrega de fardas
- Entrega das chaves do cacifo
- Apresentação das infraestruturas do Hotel

Assinatura do responsável Departamento Recursos Humanos:

Assinatura do colaborador:

Data:

- Apresentação a todos os membros da equipa
- Entrega do horário
- Explicação de todas as normas inerentes ao departamento
- Questionar chefias sobre como é feito o processo de admissão

Assinatura do responsável Departamento _____:

Assinatura do colaborador:

Data: