



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MESTRADO EM GESTÃO DO TURISMO E DA HOTELARIA

A INFLUÊNCIA DA ISO 9001 NA PERCEÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO

Pedro Manuel da Silva Marques

Orientadores:

Professora Doutora Raquel Reis Soares

Professor Doutor Manuel do Carmo

Fevereiro 2017

Agradecimentos.

Este trabalho foi realizado numa altura conturbada da minha vida pessoal e só foi possível devido à colaboração de diversas pessoas. Na impossibilidade de indicar todas as pessoas neste espaço, refiro apenas algumas, sem esquecer as que aqui não estão indicadas.

Agradeço à Professora Raquel Soares pela sua orientação e ajuda, incluindo nas fases mais difíceis; ao Professor Manuel do Carmo pela sua colaboração na análise estatística dos dados e incentivo; aos Professores Duarte Pimentel e Paulo Marques na amabilidade que tiveram no envio dos questionários para os seus contactos e ao Dr. Reinaldo Silhéu pelo envio dos questionários para os hotéis em Portugal do Grupo Vila Galé.

Um especial agradecimento à minha mulher e às minhas filhas pela compreensão e ajuda e um obrigado ao meu pai e à minha mãe pelo entendimento do meu objetivo, que algumas vezes impediu de eu dar o apoio que queria.

Resumo.

A qualidade do serviço é um fator de distinção para os estabelecimentos hoteleiros. A norma ISO 9001 é a norma de qualidade com mais certificações a nível mundial. Pretende-se com este estudo aferir se a norma ISO 9001 tem valor acrescentado na qualidade do serviço prestado pelos estabelecimentos hoteleiros, utilizando o modelo Servqual. Deste modo, foi enviado um questionário por correio eletrónico para os estabelecimentos hoteleiros dos NUT II do Norte, Área Metropolitana de Lisboa e Algarve. Os dados recolhidos permitiram analisar a influência da norma nas dimensões e nos itens do modelo Servqual que aferem a qualidade do serviço. Os resultados obtidos não confirmaram as cinco dimensões do modelo original da Servqual, tendo sido encontradas três dimensões. Para cada uma das três dimensões encontradas, foi analisada a sua importância. Concluiu-se que os estabelecimentos hoteleiros já certificados, os que pretendem vir a certificar-se ou que conhecem a norma ISO 9001, consideram que a norma tem influência nas dimensões relacionadas com a avaliação da qualidade do serviço prestado.

Palavras-Chave: Certificação, ISO 9001, Servqual, Setor Hoteleiro, Qualidade de Serviço.

Abstract.

Quality of service is a distinguishing factor for hotel establishments. ISO 9001 is the quality standard with more certifications in the world. The purpose of this study is to test if the ISO 9001 standard has added value to the quality of service provided by hotel establishments, using the Servqual model. A questionnaire was sent by e-mail to the hotels of the NUT II of the North, Metropolitan Area of Lisbon and the Algarve. The data collected allowed us to analyze the influence of the standard on the dimensions and items of the Servqual model that measure the quality of the service. The results did not confirm the five dimensions of the original Servqual model and three dimensions were found. For each of the three dimensions found, its importance was analyzed. It was concluded that hotel establishments already certified, and the ones which intend to become certified or recognize the ISO 9001 standard, consider that the standard influences the dimensions related to the evaluation of the quality of the service provided.

Keywords: Certification, ISO 9001, Servqual, Hospitality Industry, Quality Service.

Índice Geral.

Índice dos Gráficos.....	vii
Índice das Figuras.....	vii
Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos.	viii
1. Introdução.	1
2. Revisão da Literatura.	3
2.1. A medição da qualidade de serviço e o modelo Servqual.	3
2.1.1. Abordagem dos serviços.....	6
2.1.2. O marketing de serviços e a qualidade de serviço.....	8
2.1.3. A importância da qualidade de serviço.....	10
2.1.4. Adoção do modelo Servqual.....	11
2.1.5. Críticas e argumentação a favor da utilização da Servqual.	12
2.1.6. Outros modelos para a medição da qualidade de serviço.....	14
2.2. Certificação e a ISO 9001.	15
2.3. Hotelaria e a sua classificação em Portugal.....	19
2.4. Hotelaria e a Qualidade.....	21
3. Metodologia.	26
4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	29
4.1. Caracterização da amostra.	29
4.2. A influência da ISO 9001 na perceção da qualidade de serviço.....	33
4.3. Influência da ISO 9001 na perceção da qualidade de serviço prestado considerando os vinte itens da Servqual.	39
5. Conclusões.	43
6. Limitações da Investigação.....	46
7. Perspetivas de Trabalho Futuro.	47
8. Referências Bibliográficas.	48
9. Anexos.	55
Anexo 1 – Questões Servqual.	55

Anexo 2 – Modelo conceptual da qualidade de serviço adaptado à hotelaria.....	56
Anexo 3 - Ciclo da qualidade.....	56
Anexo 4 - Crescimento anual mundial da certificação pela norma ISO 9001.	57
Anexo 5 - Empresas certificadas pela norma ISO 9001 em Portugal.	58
Anexo 6 - Esquema da qualidade em turismo.....	59
Anexo 7 - Indicadores utilizados no estudo da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do setor da hotelaria.	59
Anexo 8 - Requisitos para instalações de estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais de cinco estrelas em Portugal.	60
Anexo 9 - Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.	62
Anexo 10 - Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.....	64
Anexo 11 - Questionário enviado aos estabelecimentos hoteleiros para recolha de dados.	66
Anexo 13 – Caraterização da amostra.....	81
Anexo 14 - Estatística descritiva das RQ22's.....	82
Anexo 15 - Matriz de correlação das RQ22's.....	85
Anexo 16 - Matriz anti imagem.	86
Anexo 17 - Matriz das correlações estimadas ou reproduzidas.	87
Anexo 18 - <i>Total variance explained and reduced correlations</i>	88
Anexo 19 – Comunalidades.	88
Anexo 20 - Matriz das componentes antes da rotação.....	89
Anexo 21 - Matriz das componentes após transformação.....	89
Anexo 22 - Matriz de coeficientes de pontuação de componentes.	89
Anexo 23 - Índice de capacidade de resposta, confiança e segurança e empatia.....	90
Anexo 24 – Índice de fiabilidade.	90
Anexo 25 – Índice de tangibilidade.....	90

Índice das Tabelas.

Tabela 1 - Relação entre dimensões e questões da Servqual	4
Tabela 2 - Definições de serviço	7
Tabela 3 - Dimensões da qualidade do serviço	15
Tabela 4 - Comparação dos NUTS II	27
Tabela 5 – Relação entre dimensões e questões da Servqual utilizadas no questionário enviado	27
Tabela 6 - Critérios para os estabelecimentos hoteleiros avaliarem a influência da ISO 9001 na qualidade de serviço prestada pelos mesmos	33
Tabela 7 - KMO e teste de Bartlett	35
Tabela 8 - Matriz das componentes após rotação	37
Tabela 9 - Alpha de Cronbach	38
Tabela 10 - Dimensões das RQ22's em função dos fatores	39
Tabela 11 - Índice de capacidade de resposta, confiança, segurança e empatia	40
Tabela 12 - Frequência conjunta de capacidade de resposta, confiança, segurança e empatia	40
Tabela 13 - Estatística de capacidade de resposta, confiança, segurança e empatia	40
Tabela 14 - Índice de fiabilidade	41
Tabela 15 - Frequência conjunta de fiabilidade	41
Tabela 16 - Estatística de fiabilidade	41
Tabela 17 - Índice de tangibilidade	42
Tabela 18 - Frequência conjunta de tangibilidade	42
Tabela 19 - Estatística de tangibilidade	42

Índice dos Gráficos.

Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros disponíveis em Portugal	19
Gráfico 2 - Evolução do número de camas disponíveis em Portugal nos estabelecimentos hoteleiros	20
Gráfico 3 - Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por NUT II	29
Gráfico 4 - Há quanto tempo estão os estabelecimentos hoteleiros certificados pela norma ISO 9001	30
Gráfico 5 - Há quanto tempo estão certificados por outra(s) norma(s), os estabelecimentos hoteleiros certificados pela ISO 9001	31
Gráfico 6 - Há quanto tempo estão certificados por outra(s) norma(s), os estabelecimentos hoteleiros que não estão certificados pela ISO 9001	32
Gráfico 7 - Pretensão dos estabelecimentos hoteleiros certificarem-se pela ISO 9001 ...	32
Gráfico 8 - <i>Scree plot</i>	36

Índice das Figuras.

Figura 1 - Modelo conceptual da qualidade de serviço	3
Figura 2 - Expetativas referentes à qualidade	13
Figura 3 - Interligação entre acreditação e certificação	15

Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos.

AFCP – Análise Fatorial de Componentes Principais

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AGFI - *Adjusted Goodness of Fit Index*

AHP - Associação da Hotelaria de Portugal

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

BS - *British Standard*

CR - Capacidade de Resposta

EN - *European Standards*

GFI - *Goodness of Fit Index*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO - *International Organization for Standardization*

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

Ob. – Obrigatório

OHSAS - *Occupation Health and Safety Assessment Series*

OMT – Organização Mundial do Turismo

Op. – Opcional

MSA - *Measure of Sampling Adequacy*

NA – Não aplicável

NP – Norma Portuguesa

NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

PIB – Produto Interno Bruto

RMSR - *Root Mean Square Residual*

ROI - *Return on Investment*

TQM – *Total Quality Management*

UA – Unidade de alojamento

WTTC - *World Travel and Tourism Council*

1. Introdução.

A qualidade tem sido uma preocupação sempre ligada à prestação ou fornecimento de um produto ou serviço, considerando-se um fator diferenciador de escolha por parte dos clientes. Pires (2012, p. 39) indica que «o produto tem de não só possuir as características que lhe permitam prestar os serviços, ou desempenhar as tarefas que os consumidores necessitam e esperam dele, mas também custar aquilo que aqueles estão dispostos a pagar». No entanto, como é que se sabe se um produto ou serviço tem qualidade? Como é que a qualidade pode ser medida; que fatores é que influenciam essa percepção de ter ou não ter qualidade; o que influencia os clientes dizerem que algo tem qualidade?

Um dos modelos mais utilizados para medir a qualidade de um serviço é a Servqual (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991), através da indicação de possíveis *gaps* que permitam indicar pontos de melhoria da qualidade do serviço e das cinco dimensões definidas.

Em termos de normalização, a norma ISO 9001 é uma norma internacional, cuja a versão portuguesa publicada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) define requisitos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade e possibilita a certificação das empresas, independente da sua dimensão, atividade e localização. A certificação de uma empresa de acordo com a norma ISO 9001, é voluntária e é realizada por uma entidade terceira, independente da empresa que implementa a norma.

Atualmente, no que diz respeito aos serviços e, em particular, ao turismo, em Portugal verifica-se o aumento da oferta em função do crescente número de turistas e o respetivo peso económico que o setor tem para Portugal. De acordo com Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015), as receitas em viagens e turismo aumentaram 9,3% em 2015, no valor de 11,4 mil milhões de euros. Em relação à hotelaria e, de acordo com a mesma fonte, o número de hóspedes foi de 19,2 milhões e as dormidas de 53,2 milhões, com um aumento de 10,9% e 9,1%, respetivamente. Também a oferta aumentou. Em julho de 2015, os estabelecimentos hoteleiros em Portugal eram 1591 estabelecimentos, um aumento de 2,6%, em relação ao mesmo mês em 2014.

Este trabalho relaciona a norma ISO 9001, os hotéis e os hotéis-apartamento, utilizando a Servqual para aferir a opinião dos estabelecimentos hoteleiros que implementam a norma, sobre o valor acrescentado da norma para a organização, no que diz respeito à qualidade do serviço prestado. Em complemento, importa também conhecer, no caso dos

estabelecimentos hoteleiros que não implementaram a ISO 9001, se pensam vir a implementar a norma e se consideram que ela terá alguma influência positiva na qualidade do serviço apresentada pela unidade, usando mais uma vez a Servqual para essa aferição. A Servqual foi elaborada para aferir duas vezes a opinião dos clientes (antes e depois do serviço prestado). Esta análise utilizará a Servqual para uma função diversa da inicialmente proposta pelos seus autores (Parasuraman et al., 1991). Neste caso, a Servqual será utilizada para saber a opinião dos estabelecimentos hoteleiros sobre a influência da norma ISO 9001 na qualidade do serviço prestado e, neste caso, aplicada uma vez através do envio de questionários para os estabelecimentos hoteleiros, por *email* e disponibilização do questionário nas redes sociais.

O estudo foi efetuado nos NUT II do Norte, Área Metropolitana de Lisboa e Algarve.

Face ao exposto, a questão que se coloca é se os estabelecimentos hoteleiros que aplicam ou pensam aplicar a norma ISO 9001 à sua organização ou que conhecem a ISO 9001, têm a percepção de que a norma ajuda a melhorar a qualidade do serviço prestado usando como parametro de medição a Servqual, ou seja, se os estabelecimentos hoteleiros que aplicam, pensam vir a aplicar, ou conhecem a ISO 9001, consideram que a norma tem influência nas percepções dos clientes na qualidade do serviço prestado em função das suas expetativas ou, dito de outra forma, se é uma fonte de criação de valor.

Este estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: começa por uma abordagem ao modelo Servqual e um enquadramento teórico dos serviços. Em seguida, é analisada a certificação e a norma ISO 9001, a situação da hotelaria em Portugal, no que concerne à qualidade e à norma ISO 9001. Finalmente, é apresentada a metodologia utilizada, os resultados obtidos e as conclusões, bem como as limitações e perspetivas para investigação futura.

2. Revisão da Literatura.

A revisão da literatura apresenta conceitos relacionados com o estado do conhecimento atual da área de investigação, permitindo dar suporte às questões colocadas neste estudo.

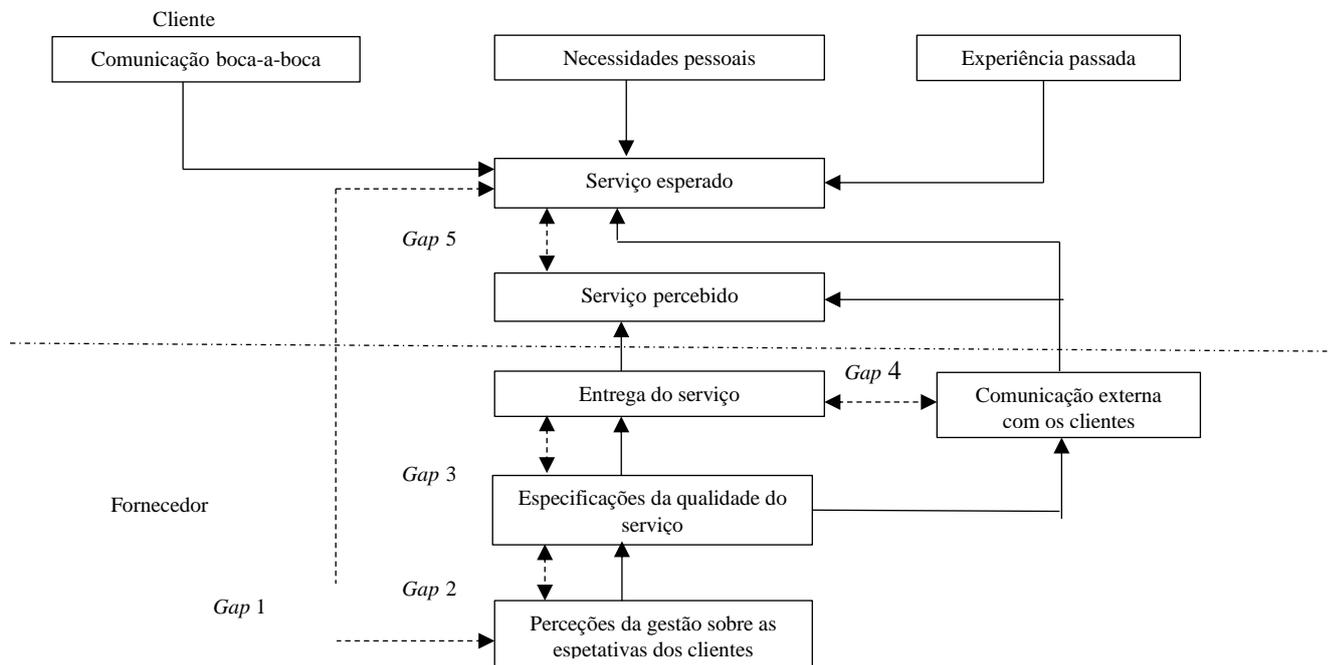
2.1. A medição da qualidade de serviço e o modelo Servqual.

Ter ou não ter qualidade num serviço, passa pela percepção por parte do cliente, da qualidade do serviço que está a utilizar. Deste modo, será útil conseguir de alguma forma medir e quantificar a qualidade de um serviço. Conforme indicam Berry e Parasuraman (1993), não é fácil medir a qualidade de serviço porque a mesma não tem uma definição exata. Na sua avaliação entram elementos objetivos e subjetivos e a avaliação é afetada por fatores que não têm a mesma importância relativa.

Uma das formas de medir a qualidade de serviço surgiu em 1985, com o modelo conceptual de Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985), conforme é apresentado na figura 1.

Figura 1

Modelo conceptual da qualidade de serviço



Fonte: Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990, p. 46)

Mais tarde, em 1988, os mesmos autores publicaram uma escala de medição baseado no modelo conceptual, para medir a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade que foi obtida, a que os autores deram o nome de Servqual, referente às espetativas e percepção do que o cliente obtém. Nesta escala, as dimensões passaram a ser cinco

(Tangibilidade; Fiabilidade; Capacidade de Resposta; Confiança e Segurança; Empatia) em vez das dez dimensões iniciais (Tangibilidade; Confiabilidade; Recetividade; Comunicação; Credibilidade; Segurança; Competência; Cortesia; Compreender/Conhecer o Cliente; Acesso) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Zeithaml et al. (1990) salientam que Tangibilidade está relacionado com os recursos físicos, equipamento e aparência do pessoal; Fiabilidade é a capacidade para desempenhar o serviço prometido de forma segura e transmitindo confiança; Capacidade de Resposta diz respeito à disposição para ajudar os clientes e providenciar um serviço atempado; a Confiança e Segurança está relacionado com os conhecimentos e cortesia dos empregados e sua capacidade para inspirar confiança e a Empatia com o cuidado e atenção individualizada que a empresa proporciona aos seus clientes.

Parasuraman et al. (1991) confirmaram as cinco dimensões anteriormente indicadas, alterando apenas dois dos vinte e dois itens definidos em 1988. Os vinte e dois itens são apresentados no anexo 1.

Em relação à avaliação de cada questão, Zeithaml et al. (1990) propõem uma escala de *Likert* variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), embora salientando a possibilidade de adaptações.

Na tabela 1, é apresentada a relação estabelecida entre as cinco dimensões e as questões da Servqual referidas no anexo 1 (Zeithaml et al., 1990).

Tabela 1

Relação entre dimensões e questões da Servqual

Dimensão	Questões da Servqual
Tangibilidade	1 – 4
Fiabilidade	5 – 9
Capacidade de resposta	10 – 13
Confiança e Segurança	14 – 17
Empatia	18 – 22

Fonte: Zeithaml et al. (1990, p. 176)

Zeithaml et al. (1990) indicam que, para cada cliente e para cada dimensão, devem ser somadas as pontuações obtidas com o questionário Servqual nas questões respetivas a cada dimensão e depois dividir a soma pelo número de questões que compõem cada dimensão. De seguida, deve ser adicionada a quantidade obtida no passo anterior referente a todos os clientes e dividir o total pelo número de clientes. Vieira (2000) refere que as

cinco dimensões da Servqual (ver tabela 1 anteriormente apresentada) têm uma grande importância no ato da compra e na sua decisão.

No que diz respeito aos *gaps* e conforme referido na figura 1, o *gap* 1 – Expetativas do cliente *versus* Percepção da Gestão, Zeithaml et al. (1990) indicam que o *gap* diz respeito à discrepância entre as expetativas expressas pelos clientes e o entendimento que os executivos / gestores fazem dessas expetativas. Kotler, Bowen, e Markens (1996) referem que muitas empresas realizam estudos iniciais para saberem o que o mercado pretende. No entanto, com a passagem do tempo, o que os clientes necessitam pode mudar e, se o serviço prestado não acompanha essa mudança, o serviço fornecido torna-se menos atrativo para os clientes, aumentando o *gap* 1.

Quanto ao *gap* 2 – Percepção da Gestão *versus* Especificações da Qualidade, Zeithaml et al (1990) referem que este resulta da dificuldade que os gestores têm em definir em especificações de qualidade do serviço, o seu entendimento das expetativas dos clientes. Kotler et al. (1996) indicam que essa dificuldade tem como consequência, apesar dos gestores conhecerem o que os clientes pretendem, não conseguirem desenvolver sistemas para fornecer os que os clientes pretendem.

Em relação ao *gap* 3 – Especificações da Qualidade do Serviço *versus* Entrega do Serviço, Zeithaml et al. (1990) indicam que resulta da possível insuficiência, falta de preparação, conhecimento ou formação dos colaboradores para porem em prática as especificações de qualidade do serviço definidas, de forma a entregarem o serviço esperado. Kotler et al. (1996) referem que o *gap* 3 ocorre quando os colaboradores e os clientes interagem.

No que diz respeito ao *gap* 4 – Serviço esperado *versus* Serviço Percebido, Zeithaml et al. (1990) referem que resulta da diferença entre o serviço atual e o serviço prometido através, por exemplo, de publicidade, dos serviços de venda e outras formas de comunicação externa com os clientes. Kotler et al. (1996) indicam que as políticas definidas pela empresa também podem originar este *gap*, se estas forem diferentes do que é transmitido aos clientes.

Finalmente, em relação ao *gap* 5 – Serviço Esperado *versus* Serviço Percebido, de acordo Zeithaml et al. (1990), este diz respeito à discrepância entre a expetativa e a percepção do serviço, por parte do cliente. Kotler et al. (1996) referem que, se os *gaps* 1, 2, 3 ou 4 aumentarem, o *gap* 5 também vai aumentar. A qualidade esperada é o que os clientes esperam receber da empresa. O serviço percebido é o que os clientes percebem do serviço

que recebem da empresa. Kotler et al. (1996) ainda indicam que, se os clientes recebem menos do que esperavam, os clientes ficaram insatisfeitos.

Zeithaml et al. (1990) indicam que o *gap* 5, conforme referido na figura 1 anteriormente apresentada, é representado pela pontuação Servqual que é calculado da seguinte forma: «Pontuação Servqual = Pontuação Percepção – Pontuação Expetativa» (Zeithaml et al., 1990, p. 176).

A pontuação expetativa é atribuída pelo cliente antes da utilização do serviço e a pontuação percepção atribuída pelo mesmo cliente, após utilização do serviço ou seja, conforme Grönroos (2007) indica, a Servqual mede a qualidade de serviço em dois momentos: antes do serviço ser realizado (expetativas do cliente) e depois do serviço ser realizado (percepção do cliente). Grönroos (1990) indica que, se o resultado obtido for negativo, resulta num problema de qualidade, um impacto negativo num problema corporativo ou na imagem da empresa e em perda de negócio. De acordo com Pinto (2003), se os valores obtidos forem negativos, conclui-se que a qualidade ficou aquém das expetativas. Parasuraman e Berry (1990) referem que a diferença entre a pontuação resultante da percepção e expetativa do cliente pode ser realizada para as cinco dimensões do modelo, anteriormente indicadas na tabela 1.

Parasuraman et al. (1991) concluíram que a Servqual é um instrumento genérico, confiável, válido e de ampla aplicabilidade, embora observem que o uso de Servqual pode ser complementado com pesquisa qualitativa ou quantitativa adicional para descobrir as causas subjacentes às áreas de problema-chave ou *gaps* identificados.

O anexo 2 demonstra a adaptação por Pizam e Ellis (1999), do modelo conceptual da Servqual indicado na figura 1, à hotelaria.

2.1.1. Abordagem dos serviços.

Conforme referido anteriormente, a qualidade de um serviço é algo que não é fácil de medir. Em consonância, Grönroos (2007) considera que um serviço também não é simples de definir. Os serviços não são produtos que têm uma presença física (tangível), são processos ou atividades e essas atividades são mais ou menos intangíveis. Um serviço pode ser fornecido em complemento a um produto vendido através, por exemplo, da assistência técnica prestada ou a forma como o vendedor atende o cliente ou não estar associado a nenhum produto tangível, como o caso de um serviço bancário. O mesmo autor indica que desde de 1980, a discussão de como definir serviço diminuiu, apesar de

nenhuma definição ter sido aceite de uma forma geral. Pinto (2003) confirma que serviço não é algo simples de definir ao indicar que os serviços são diferentes em função das suas características e até no tempo em que o cliente permanece no local do serviço e no tempo de contacto com o cliente, o que pode envolver diferentes técnicas de gestão em função do serviço prestado. No que diz respeito aos serviços turísticos, estes têm a sua diferenciação em relação aos restantes serviços porque resultam de uma mistura de várias atividades viradas para o consumo, o que dá origem a uma conjugação de serviços que são utilizados pelos clientes, nomeadamente, hotéis e restaurantes, agências de viagens, operadores turísticos e guias turísticos, entre outros (Cunha & Abrantes, 2013). Apesar da especificidade indicada por Cunha e Abrantes (2013), os serviços turísticos são serviços fornecidos por uma entidade para outra entidade ou pessoa, constituídos por um conjunto de atividades mais ou menos intangíveis com interação entre o fornecedor e o cliente, ou seja, em consonância com os exemplos de definição de serviço apresentados na tabela 2.

Tabela 2

Definições de serviço

Autor	Definição Serviço
Zeithaml, Bitner, e Gremler (2009, p. 4)	«Os serviços são atos, processos e <i>performances</i> fornecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa».
Grönroos (2007, p. 52)	«Processo constituído por um conjunto de atividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizadas por interação entre o cliente e os recursos (humanos e / ou físicos, e / ou informáticos) da entidade prestadora do serviço, atividades essas que são prestadas como soluções para os problemas do cliente».
Kotler (1991, p. 455)	«Ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando na propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um produto físico».

Fonte: Elaboração própria

Grönroos (2007) refere que os serviços são caracterizados pelos seguintes pontos:

- São atividades, ou conjunto de atividades, e não bens;
- Conforme são produzidos, são consumidos;
- O processo de produção do serviço inclui a participação do cliente.

A primeira característica indicada por Grönroos (2007) está referenciada diretamente na sua definição de serviço apresentada na tabela 2. No que diz respeito à segunda característica, esta está relacionada com o facto de, ao contrário dos produtos, não ser possível ter serviços em *stock* (Grönroos, 2007). Em relação à terceira característica, conforme indicado na definição de serviços de Grönroos (2007) na tabela 2, os serviços são processos constituídos por uma série de atividades que envolvem diferentes recursos desde pessoas, infraestruturas e informação, que são usados para encontrar uma solução

para um problema do cliente ou para dar resposta a uma sua necessidade. O mesmo autor indica que o cliente participa nos processos que constituem os serviços e que fazem parte da solução encontrada.

Kotler (1991) atribue quatro características que destiguem os serviços: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade. Leal, Requeijo, e Pereira (2009) consideram que em relação à intangibilidade, esta é referente aos serviços não serem fisicamente sentidos. Em relação à inseparabilidade, esta é definida como a produção de um bem ou serviço e o seu consumo, verificarem-se em simultâneo. No que diz respeito à perecibilidade, esta refere-se ao facto de que, à medida que se verifica o consumo do serviço, este desaparece. No que diz respeito à variedade, ao contrário das restantes, não diferencia a produção de bens em relação aos serviços.

2.1.2. O marketing de serviços e a qualidade de serviço.

De acordo com Barry e Parasuraman (1993), em 1970, o marketing de serviços não existia como campo académico. Esta situação alterou-se em 20 anos tornando-se o marketing de serviços uma subdisciplina do marketing.

Apesar de antes de 1970, o marketing de serviços suscitar pouco interesse académico, de acordo com Barry e Parasuraman (1993) o assunto foi abordado anteriormente a essa data por Robert Judd (Judd, 1964) e John Rathmell (Rathmell, 1966). Judd (1964) indica que os serviços são uma grande parte do total de transações de marketing em cada ano, mas que tiveram pouca atenção na literatura de marketing. O autor propõe uma divisão das atividades de serviço em serviços de produtos alugados, serviços de produtos próprios e serviços que não são referentes a produtos. Em relação a Rathmell (1966), este autor refere que a disciplina de marketing tinha-se preocupado principalmente com os produtos. No entanto, os serviços têm cada vez mais uma importância crescente. Este autor argumenta que as pessoas ligadas ao marketing deviam dirigir mais a sua atenção ao sector dos serviços. Barry e Parasuraman (1993) indicam que em 1984 foi publicado “*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*” (Parasuraman et al., 1985) que ajudou a colocar a qualidade de serviço como um assunto de relevo do marketing de serviço. De acordo com Saias (2007), o marketing de serviços tem como objetivo principal a fidelização dos clientes procurando vendas repetidas e redução dos custos das vendas. Berry e Parasuraman (1991) salientam que a qualidade de serviço é a base do marketing de serviços, sendo que uma execução superior é essencial na prestação de um serviço inovador. Os mesmos autores destacam que a qualidade de

serviço surge da liderança de uma organização, de uma cultura empresarial orientada para os desejos e necessidades dos clientes, de um ótimo desenho do serviço prestado, do uso de informação existente, da tecnologia e de outros fatores.

Berry e Parasuraman (1991) indicam que, antes da compra, o marketing de serviços tem uma influência mais reduzida que o marketing de produtos. Um serviço excelente não pode ser produzido na fábrica, embalado e depois entregue. Grönroos (2007) salienta que em muitas situações, no princípio do serviço, é difícil conhecer com exatidão o que o cliente quer e deseja. Se é difícil saber o que o cliente pretende, a dificuldade em medir a qualidade de serviço também é maior e, portanto não será de estranhar que a qualidade seja normalmente relacionada com a produção de produtos (Omachonu & Ross, 1994).

Saias (2007) refere que a qualidade dos serviços é considerada mais complexa que a qualidade dos produtos porque a primeira é mais difícil de definir. Existe uma dificuldade na definição, que provém do próprio conceito de considerar o que é ter qualidade e que se torna ainda mais complicado de indicar para um serviço. Juran (1974) refere que qualidade está relacionado com a aptidão ao uso. Em contrapartida, Crosby (1979) indica que qualidade está relacionada com a conformidade com as especificações. Grönroos (2007) refere que o cliente, no caso de um serviço, avalia a sua qualidade pelo resultado obtido e pelo processo da prestação do mesmo.

Berry e Parasuraman (1991) salientam que os serviços diferem dos produtos na sua intangibilidade. Os autores referem que um produto é um objeto, enquanto um serviço está relacionado com a *performance* obtida.

Saias (2007) concorda com Berry e Parasuraman (1991) ao indicar que os serviços têm uma dose de intangibilidade, salientando que esta varia em função do serviço. O mesmo autor também refere que, quando os clientes compram e utilizam um determinado serviço, a qualidade é percebida pela satisfação das suas necessidades e expectativas.

Pinto (2003) concorda com Saias (2007) ao referir que a qualidade de um serviço é a comparação entre o que o cliente espera e aquilo que percebe do serviço efetuado. Pinto (2003) salienta que a qualidade esperada refere-se a uma percepção positiva que resulta da qualidade obtida ser semelhante às expectativas dos clientes. Quando as expectativas não são realistas, a qualidade percebida total é baixa, mesmo que a qualidade experimentada, medida de uma forma objetiva, seja ótima. O mesmo autor refere ainda que o marketing tem reflexos na qualidade esperada pelo cliente e por esse motivo os

programas da qualidade devem incluir na sua elaboração, colaboradores das operações e do marketing. Desta forma, os programas da qualidade têm em conta a imagem que a empresa transmite ao cliente.

Olivier (1980), comparativamente com Saias (2007), faz uma diferenciação entre atitude e satisfação ao considerar que atitude diz respeito ao cliente estar mais ou menos orientado ao longo do tempo para um determinado produto, serviço ou processo, enquanto a satisfação envolve a característica emocional do indivíduo relacionada com o consumo.

No final, o que se pretende é medir a qualidade do serviço prestado, podendo para tal ser usado o modelo Servqual ou outros modelos (como os indicados em 2.1.6.) ou métodos, como o número de reclamações, entrevistas a clientes, indicadores de prestação do serviço, entre outros. Só medindo para saber onde estamos, é possível definir ações para atingir os objetivos e metas definidas. Essas medições/avaliações devem ser realizadas de uma forma continuada para permitir a verificação de melhoria no tempo (melhoria contínua) e devem ser comparadas com os resultados obtidos pela concorrência, caso existam dados disponíveis para tal.

2.1.3. A importância da qualidade de serviço.

De acordo com Parasuraman et al. (1985), os impactos económicos da qualidade de serviço fazem-se sentir ao nível da quota de mercado, no *return on investment* (ROI), na redução de custos e na produtividade. No entanto, a diferença entre produtos/bens e serviços tem tendência para ficar esbatida (Leal et al., 2009), ou seja, as fronteiras e a separação entre serviços e produtos parece muitas vezes não ser clara e com vários pontos de contacto. Como exemplo, os autores apresentam o caso de um estabelecimento hoteleiro que vende um serviço, mas cujos os aspetos tangíveis associados têm uma importância significativa.

Zeithaml et al. (1990) indicam que a distinção entre produtos e serviços está a esbater-se porque, cada vez mais, os produtores complementam os seus produtos com serviços associados. Pires (2012) concorda com os autores anteriores ao referir que o que se encontra atualmente é uma mistura de produtos e serviços.

Leal et al. (2009) referem que, muitas vezes as medições da qualidade no âmbito interno, têm uma ligação mais ténue ou nula sobre o impacto no cliente. Aquilo que é muitas vezes designado como sendo no âmbito da Engenharia da Qualidade. Quanto às medições externas, estas normalmente provêm de informação direta com origem nos clientes, o que

faz com que seja associado à disciplina do Marketing. Os mesmos autores também indicam que esta separação é difusa e não deve servir de pretexto para não ter uma visão e interligação conjunta sobre a qualidade, incluindo até outras disciplinas, ou seja, uma visão multidisciplinar. A qualidade esteve inicialmente ligada à Engenharia e depois com o *Total Quality Management (TQM)* / Sistemas de Gestão da Qualidade passou a incluir igualmente conceitos de Gestão (Pires, 2012). Portanto, a qualidade envolve disciplinas como a Engenharia, o Marketing e a Gestão, entre outras.

Conforme já referido, Berry e Parasuraman (1991, p.5) indicam que a «qualidade do serviço é a fundação do marketing de serviço porque o principal produto a ser comercializado é o desempenho. O desempenho é o produto, o desempenho é o que os clientes compram».

Pires (2012) indica que no início, a qualidade deve identificar as necessidades do cliente e posteriormente, o que o produto / serviço deve realizar em função da necessidade. Esta situação vem exemplificada no anexo 3. O mesmo autor refere que a qualidade está na produção ou prestação de um serviço e na interação entre a organização e os clientes, sendo este o fundamento fundamental da gestão da qualidade.

2.1.4. Adoção do modelo Servqual.

Como referido anteriormente, a Servqual permite medir a qualidade do serviço. Zeithaml et al. (2009) salientam que a Servqual pode ser usada para uma variedade de propósitos:

- Determinar a pontuação dos *gaps* (entre percepções e expectativas dos clientes);
- Avaliar a qualidade de serviço de uma empresa em cada uma das cinco dimensões do Servqual;
- Acompanhar as expectativas e percepções dos utilizadores nas dimensões do Servqual ao longo do tempo;
- Comparar os valores obtidos por uma empresa, utilizando a Servqual, com os seus concorrentes (se os valores estiverem disponíveis);
- Identificar e analisar segmentos de clientes que diferem significativamente em suas avaliações do desempenho do serviço de uma empresa;
- Para avaliar a qualidade interna (ou seja, a qualidade do serviço prestado por um departamento ou divisão de uma empresa para os outros departamentos, dentro da mesma empresa).

Os mesmos autores indicam que existem estudos publicados que utilizaram a Servqual com ou sem adaptações, em diferentes contextos: imobiliárias, consultórios médicos, escolas de odontologia, escolas de negócios, lojas de pneus, empresas transportadoras, empresas de contabilidade, lojas de desconto, empresas de gás e eletricidade, hospitais, bancos, controle de pragas, lavandarias, *fast food* e ensino superior.

Como exemplos de adaptações da Servqual em relação à escala de *Likert* usada em diferentes estudos, Santos e Cândido (2016), no seu estudo sobre serviços bancários *online*, utilizaram uma escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), Siddique, Akhter, e Masum (2013) no seu estudo sobre hotéis de cinco estrelas, utilizaram uma escala de *Likert* que variava entre 1 (discordo fortemente) e 5 (concordo fortemente) e Çerri (2012) no seu estudo sobre o ensino superior usou uma escala de *Likert* de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente).

Como exemplos de adaptações das questões efetuadas da Servqual, Blešić, Tešanović, e Psodorov (2010) no seu estudo sobre a satisfação dos clientes na indústria hoteleira, alteraram algumas das questões propostas pelo modelo original da Servqual e ainda acrescentaram novas questões. Em relação ao estudo de Law e Yip (2010), sobre a satisfação de turistas, utilizaram atributos do modelo da Servqual original e de outros estudos que já tinham sido realizados. Bojanic (1991) no seu estudo sob a medição da qualidade de serviço mediu apenas a percepção dos clientes em relação a 12 dos 22 itens que a Servqual indica, ou seja, após a realização do serviço. Neste estudo não foram medidas as expectativas dos clientes, ou seja, os clientes não foram questionados antes do serviço prestado. Outro exemplo da adaptação da Servqual é o estudo de Saleh e Ryan (1991) que foi realizado na percepção da gestão do hotel das expectativas dos hóspedes, na percepção da gestão do serviço fornecido pelo hotel, na percepção dos hóspedes da qualidade do serviço fornecido e nas expectativas dos hóspedes do serviço a ser prestado.

2.1.5. Críticas e argumentação a favor da utilização da Servqual.

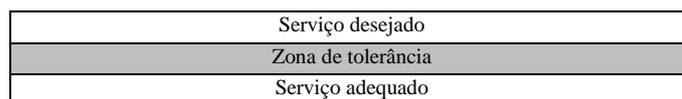
A Servqual não está isenta de críticas, nomeadamente devido à dificuldade da sua aplicação com a necessidade da utilização de inquéritos a clientes em dois momentos distintos, para ser possível ter a diferenciação entre o que os clientes esperavam e o que percebem. Cronin e Taylor (1992) indicam que o modelo não prevê a alteração da importância relativa das cinco dimensões e que não faz uma diferenciação entre a percepção da qualidade e a satisfação do cliente. Já Teas (1993), no que diz respeito à

Servqual, não concorda com a definição e medição utilizada pelo modelo para expectativas.

Em relação às expectativas, Berry e Parasuraman (1991 e 1993), dois dos autores da Servqual, definem que existem expectativas referentes à qualidade adequada e expectativas referentes à qualidade desejada, conforme representado na figura 2.

Figura 2

Expectativas referentes à qualidade



Fonte: Berry e Parasuraman (1991, p. 58)

Suárez, Parede e Conesa (1994) consideram que a diferença entre expectativas, percepção e satisfação não é clara no modelo. Johnston (1995) e Cronin (2003) defendem que os níveis de desempenho dentro da zona de tolerância não são percebidos diferencialmente pelos clientes.

Para Eiglier e Langerarld (1987), a qualidade de serviço é uma indicação relativa em função do momento em que o cliente refere a sua satisfação. Por esse motivo, Carman (1990) e Babakus e Boller (1992) assinalam que as dimensões podem variar em função do serviço analisado, quer em número, quer em tipo. Leal et al. (2009) apontam que, de uma forma genérica, as críticas à Servqual podem dividir-se nos seguintes pontos: Dimensionalidade do modelo – ajustamento em diferentes enquadramentos; processo de recolha de expectativas e percepções e validade do modelo.

Cronin e Taylor (1992) referem que a Servqual não tem claro a diferença entre qualidade e satisfação. A qualidade, para Cronin e Taylor (1992), refere-se à opinião que o cliente tem em relação à empresa ou serviço, ou seja, uma opinião formada ao longo do tempo. Na opinião dos mesmos autores, satisfação diz respeito principalmente ao que o cliente sente/perceciona a curto prazo, ou seja, aquilo que o cliente sente aquando da prestação do serviço. Na opinião destes autores, os dois conceitos anteriormente indicados estão relacionados mas não são a mesma coisa.

Cronin e Taylor (1992) destacaram ainda que a Servqual tem uma conceção e operação do método pouco adequada e que o questionário utilizado acaba por ser aborrecido de utilizar pelos clientes, provocando até distorção na classificação atribuída pela escolha da pontuação máxima.

Apesar das críticas existentes ao modelo Servqual indicadas anteriormente, o modelo Servqual é, de acordo com Leal et al. (2009), o modelo mais referido na medição da qualidade de serviço. Vieira (2000) refere que a Servqual, ao ter em conta as diferenças entre as expectativas criadas pelo cliente e a perceção que ele tem sobre o serviço prestado, acaba por considerar a decisão do cliente com uma relação sobre a efetivação da compra. Grönroos (2007) também indica que os estudos mais influentes são os publicados relacionados com a Servqual, embora alerte para o cuidado que é necessário ter na sua aplicação em função do estudo que está a ser efetuado. De acordo com Saias (2007), a Servqual tem uma grande aceitação, tendo sido usada em diversos serviços com as respetivas adaptações.

Zeithaml et al. (1990) salientam que as empresas, analisando os *gaps* obtidos nos diferentes parâmetros analisados, têm uma visão sobre a qualidade do serviço prestado e quais os pontos que devem ser melhorados. Os autores salientam que a Servqual pode ser usada de formas variadas e em contextos variados.

2.1.6. Outros modelos para a medição da qualidade de serviço.

Além da Servqual, existem outros modelos para medir a qualidade de serviço. A título de exemplo, é referido os conceitos defendidos por Cronin e Taylor (1992) e Grönroos (1988).

Cronin e Taylor (1992) colocaram a seguinte questão: é a qualidade que tem um efeito na satisfação do cliente ou é em função da satisfação do cliente que a qualidade se procura ajustar? Para responder à questão, Cronin e Taylor (1992), propuseram o modelo Servperf. De acordo com Vieira (2000), no modelo Servperf, a medição da qualidade é uma medida do desempenho do serviço.

Grönroos (1988) defende duas dimensões em vez das cinco dimensões conforme o indicado na Servqual. Esta situação está representado na tabela 3. No entanto, o mesmo autor em 2001 fez a ponte entre a Servqual e a sua teoria, ao indicar que as suas duas características, a característica técnica – o que os clientes obtêm, e a característica funcional – o modo como é obtido ou como é fornecido, permitiam incluir as cinco dimensões da Servqual (Grönroos, 2001).

Tabela 3

Dimensões da qualidade do serviço

Parasuraman et al. (1988)	Grönroos (2007)
Tangibilidade Fiabilidade Capacidade de resposta Confiança e Segurança Empatia	O quê? – Qualidade técnica do resultado da realização do serviço Como? - Qualidade funcional do processo

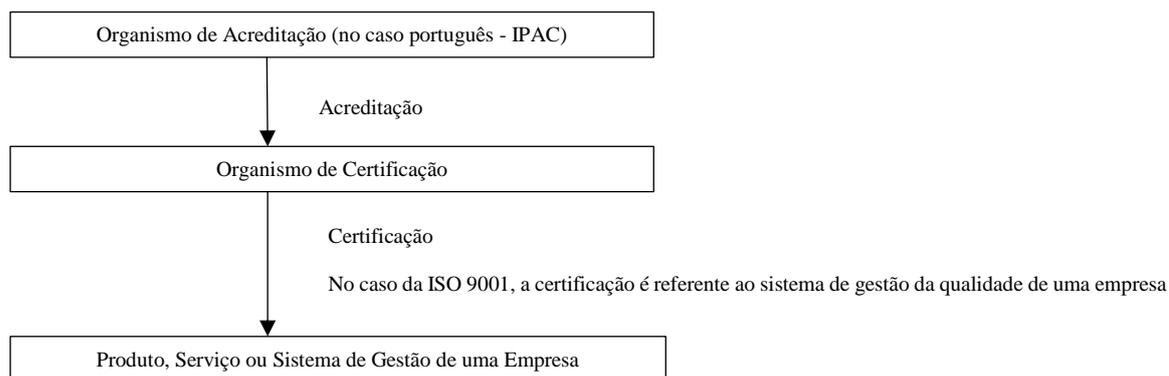
Fonte: Elaboração própria

2.2. Certificação e a ISO 9001.

O conceito de certificação é muitas vezes confundido com o conceito de acreditação e por esse motivo, é conveniente clarificar ambos os conceitos. De acordo com o Instituto Português de Acreditação (IPAC, 2016), a acreditação diz respeito à capacidade para ter incumbências para avaliar a conformidade. A certificação, seja ela referente aos sistemas de gestão, ou produtos, ou pessoas, pretende avaliar a conformidade em função de um referencial. Já de acordo com a ISO (2016 a), uma certificação implica que um organismo independente emita um certificado para um produto, serviço ou sistema de gestão de uma empresa, indicando que o mesmo está de acordo com determinados requisitos definidos através de uma norma, como por exemplo a ISO 9001. Apesar de serem conceitos diferentes, a acreditação e a certificação estão interligadas conforme exemplificado na figura 3.

Figura 3

Interligação entre acreditação e certificação



Fonte: Elaboração própria

A norma ISO 9001 é a norma internacional que permite a certificação do sistema de gestão da qualidade de uma empresa, independentemente da sua dimensão, localização ou atividade. De acordo com Pires (2012), um sistema de gestão da qualidade são medidas relacionadas com a organização para dar confiança sobre a obtenção de um determinado

nível de qualidade. O sistema de gestão da qualidade é definido como sendo um subsistema da gestão.

De acordo com o *site* da ISO (2016 a), a certificação pode constituir uma mais-valia em função da resposta às expectativas dos clientes sobre os produtos ou serviços. A certificação de uma empresa pela ISO 9001 é voluntária. A Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2015) indica que a norma ISO 9001 é desenvolvida pela *International Organization for Standardization* (ISO), fundada em 1947, com sede na Suíça. A ISO é constituída por organismos membros de diversos países, representando 97% do rendimento nacional bruto global e 98% da população mundial. Portugal é representado na ISO pelo IPQ. A ISO, além da norma ISO 9001, desenvolve outras normas no âmbito da certificação e sem ser no âmbito da certificação.

De acordo com Lookwood, Baker, e Ghillyer (1996), a norma ISO 9001 teve como base uma norma britânica, a BS 5750 que foi publicada pela primeira vez em 1979. Esta norma foi baseada em requisitos de fornecedores do Ministério da Defesa. A ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987 e teve diversas alterações ao longo do tempo (1994, 2000 e 2008), sendo a mais recente de 2015 (norma ISO 9001:2015). A versão de 1994 da ISO 9001 substituiu a BS 5750.

A versão portuguesa, que é idêntica à versão internacional, é identificada como NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015 b). Durante um período de transição entre os anos de 2015 e 2018, estarão em uso duas versões da norma ISO 9001 (2015 e 2008 – os respetivos índices das normas encontram-se nos anexos 9 e 10), de forma a permitir uma evolução na continuidade das empresas que estão certificadas pela versão de 2008, à medida que as auditorias são realizadas. A partir do ano de 2018, só será possível ter sistemas de gestão da qualidade certificados pela norma ISO 9001:2015.

A decisão da aplicação da norma ISO 9001 é uma decisão estratégica da empresa, tomada ao nível da direção (IPQ, 2015 b). Lookwood et al. (1996) indicam que a aplicação da ISO 9001 e a respetiva certificação da empresa de acordo com a referida norma, prova que a empresa está comprometida com a qualidade e tem um sistema de gestão e procedimentos implementados para o atingir. A norma, no entanto, não especifica como o produto ou serviço devem ser. Essa especificação é deixada ao critério da empresa em função das necessidades dos seus clientes.

De acordo com APCER (2015), a ISO 9001:2015 está relacionada com o funcionamento da organização, através da gestão dos seus processos para que estes tenham os resultados pretendidos. Ainda de acordo com APCER (2015), as organizações servem para dar resposta ao que os clientes precisam. Um sistema de gestão da qualidade é um meio para ajudar as organizações na satisfação das necessidades dos clientes.

De acordo com a norma ISO 9000:2015 (IPQ, 2015 a), os princípios em que a norma ISO 9001:2015 se baseia são os seguintes:

- Foco no cliente – satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas;
- Liderança – criar condições para atingir os objetivos da organização;
- Comprometimento das pessoas – melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor;
- Abordagem por processos – processos inter-relacionados que funcionam num sistema coerente;
- Melhoria – foco na melhoria;
- Tomada de decisões baseada em evidências – para produzir os resultados esperados;
- Gestão de relacionamentos – gerir as relações com as partes interessadas relevantes.

O guia APCER (2015) refere que esses princípios têm como fundamento, princípios de gestão da qualidade com a sua origem nos anos 90 do século passado e baseados na doutrina de “pensadores” da qualidade, como Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, entre outros. Como exemplo e citando IPQ (2015 b), indica-se o ciclo *plan, do, check, act* (PDCA) de Deming que está relacionado com os processos e o sistema de gestão da qualidade, de uma forma global, ou seja:

- Planear (*plan*) - estabelecer objetivos e recursos necessários para ter resultados;
- Executar (*do*) – implementar o que foi planeado;
- Verificar (*check*) – monitorizar e medir;
- Atuar (*act*) – realizar ações para melhorar desempenho.

De acordo com IPQ (2015 b), uma empresa, ao aplicar a norma ISO 9001:2015 pode ter as seguintes vantagens:

- Aptidão para fornecer produtos ou serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Oportunidades para aumentar a satisfação dos clientes;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.

O mesmo organismo também indica que a norma ISO 9001:2015 tem os seus conceitos baseado em risco. A norma considera risco como «o efeito da incerteza e qualquer incerteza pode ter efeitos positivos ou negativos. Um desvio positivo que resulte de um risco pode proporcionar uma oportunidade, mas nem todos os efeitos positivos do risco resultam em oportunidades». (IPQ, 2015 b, p. 11). Dito de outra forma, a aplicação desta norma “obriga” as empresas a fazerem o levantamento dos riscos (negativos e positivos) resultantes da sua atividade e negócio.

A aplicação da norma permite um foco na qualidade, ou seja, a empresa cria ou desenvolve uma cultura que se traduz em valor porque satisfaz as necessidades e expectativas dos clientes e pelo impacto, esperado ou não, em outras partes interessadas relevantes (IPQ, 2015 a). O IPQ salienta que a qualidade dos produtos e serviços está relacionado com as funções, a *performance* e o que o cliente percebe e sente sobre a utilidade e mais-valia dos produtos e serviços.

O guia da APCER (2015) indica que a ISO 9001:2015, comparativamente à versão anterior de 2008, dá mais ênfase aos serviços, utilizando termos mais perceptíveis pelas empresas de serviços e adaptando algumas seções da norma em função dos serviços.

Todos os anos, a ISO faz um levantamento das empresas certificadas no mundo pelas diferentes normas ISO que permitem a certificação, entre as quais a norma ISO 9001, através do *ISO Survey of Management System Standard Certifications* (ISO, 2016 b). O último estudo disponível data do ano de 2014. Os dados dos anexos 4 e 5 são referentes a esse estudo.

De acordo com o estudo de 2014 (ISO, 2016 b), a nível mundial, no ano de 2014 existiam 5045 hotéis e restaurantes certificados pela ISO 9001. No mesmo ano, existiam 892 491 empresas certificadas no mundo pela ISO 9001, ou seja, em 2014, 0,57% das empresas certificadas no mundo pela norma ISO 9001 eram hotéis e restaurantes. O mesmo estudo indica que, em 2014, das 8006 empresas certificadas em Portugal pela ISO 9001, 63 eram

referentes à categoria de hotéis e restaurantes, ou seja, em 2014, 0,79% das empresas certificadas em Portugal pela norma ISO 9001 eram hotéis e restaurantes.

2.3. Hotelaria e a sua classificação em Portugal.

O World Travel and Tourism Council (WTTC) indica no 1º semestre de 2016, um crescimento de 3,1% do Turismo no Mundo - mais que a economia mundial com um crescimento de 2,3%. Para a Europa está previsto um crescimento de 2,2% (WTTC, 2016 a).

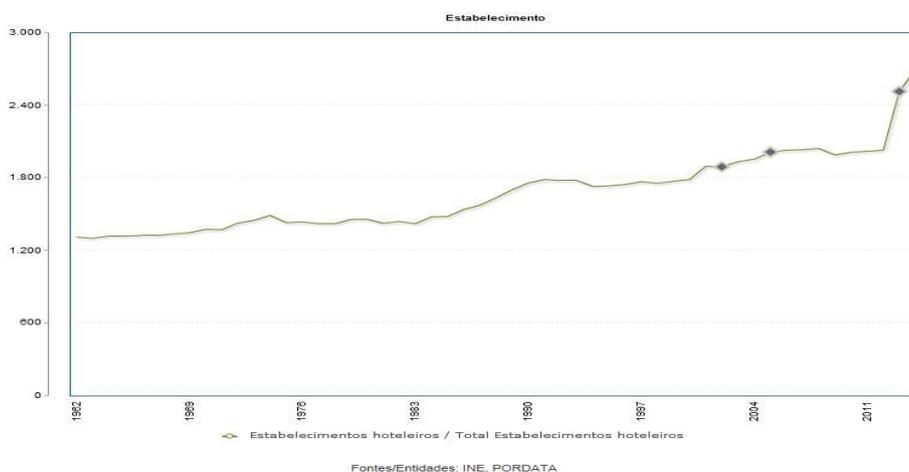
O turismo em Portugal no geral, e o empreendimento turístico em particular, têm progressivamente aumentado a sua importância na economia nacional e, de acordo com Cunha e Abrantes (2013), a hospitalidade é um fator relevante para que o destino seja atrativo.

Em Portugal, o setor de Viagem e Turismo contribuiu diretamente com 6,4% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2015, ou seja, 11,3 mil milhões de euros e estima-se um aumento para 2016 de 3,6% do PIB. No que diz respeito ao emprego, em 2015 o setor de Viagem e Turismo foi diretamente responsável por 363 000 postos de trabalho, ou seja, 7,9% do emprego total. É estimado um aumento de 4,6% em 2016 (WTTC, 2016 b).

Em resposta ao crescimento da procura, a oferta hoteleira em Portugal tem também aumentado, conforme pode ser verificado nos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1

Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros disponíveis em Portugal

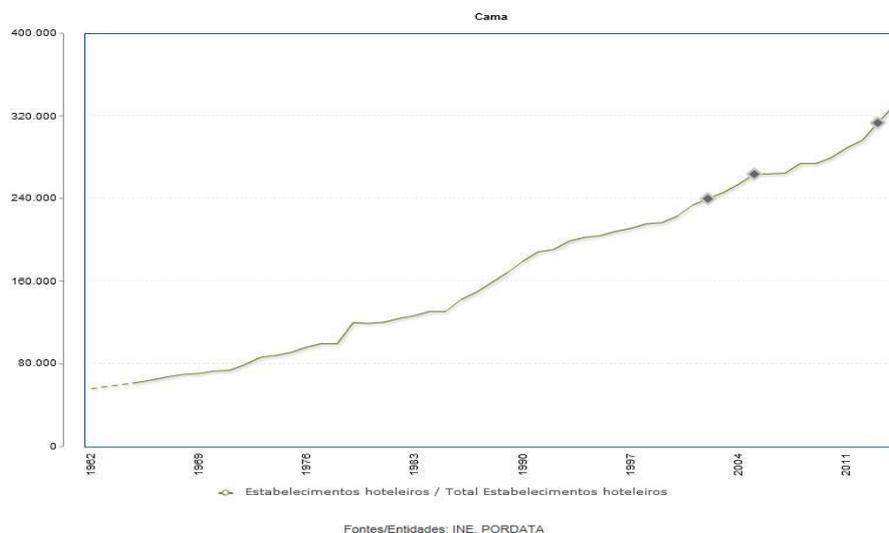


Fonte: Pordata (2016 a)

Estabelecimentos Hoteleiros neste caso engloba hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis, apartamentos ou aldeamentos turísticos.

Gráfico 2

Evolução do número de camas disponíveis em Portugal nos estabelecimentos hoteleiros



Fonte: Pordata (2016 a)

Estabelecimentos Hoteleiros neste caso engloba hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis, apartamentos ou aldeamentos turísticos.

De acordo com o decreto-lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro, empreendimentos turísticos são «estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante renumeração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares» (Diário da República, 2014, p. 489). A mesma fonte define as seguintes tipologias de empreendimentos turísticos:

- Estabelecimentos hoteleiros;
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos;
- Conjuntos turísticos (*resorts*);
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- Parques de campismo e de caravanismo.

De acordo com o *site* do Turismo de Portugal (2016 a), compete a este organismo atribuir uma classificação (número de estrelas) aos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos e hotéis rurais. A categoria atribuída depende do cumprimento de requisitos definidos na legislação portuguesa. Alguns desses requisitos são obrigatórios e outros são opcionais. A sua existência no estabelecimento permite obter uma determinada pontuação mínima obrigatória para a

obtenção da classificação. A classificação (número de estrelas) são atribuídas de acordo com a portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro (Diário da República, 2015), retificada pela declaração de retificação n.º 49/2015 de 2 de novembro (Diário da República, 2015), que procede à primeira alteração da portaria n.º 327/2008, de 28 de abril (Diário da República, 2008) e que aprova o sistema de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos. Esta portaria define os requisitos e respetiva pontuação para a atribuição do número de estrelas em função das instalações, equipamento e mobiliário, serviços, lazer e negócios e qualidade e sustentabilidade. Na qualidade e sustentabilidade, a certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei, é um dos requisitos opcionais, independentemente do número de estrelas atribuído. Como exemplo dos requisitos legalmente definidos, o anexo 8 apresenta os requisitos para as instalações de estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais de 5 estrelas.

A portaria n.º 309/2015 tem previsto a dispensa da atribuição da categoria nalgumas situações, sendo essa dispensa voluntária e após pedido ao Turismo de Portugal. Nessas situações, é apenas indicada a tipologia. A mesma fonte indica que os empreendimentos turísticos que peçam a dispensa de categoria têm, no mínimo, ter os requisitos definidos para a categoria de 3 estrelas, no caso dos estabelecimentos hoteleiros, ou para a categoria de 4 estrelas, no caso dos aldeamentos turísticos e dos apartamentos turísticos e pelo menos, 20% da pontuação mínima obrigatória para os requisitos indicados para a qualidade e sustentabilidade. Estas premissas podem ser conseguidas independentemente do número de estrelas atribuídas à unidade, até porque, como foi referido, neste momento já é possível não atribuir estrelas a uma unidade hoteleira.

No caso dos parques de campismo e de caravanismo, dos empreendimentos turísticos de habitação, dos empreendimentos de turismo no espaço rural (com exceção dos hotéis rurais cuja responsabilidade, como já foi referido, é do Turismo de Portugal), o *site* do Turismo de Portugal (2016 a) indica que as câmaras municipais conjuntamente com a autorização de utilização para fins turísticos, são responsáveis pela classificação atribuída.

2.4. Hotelaria e a Qualidade.

Conforme indicado anteriormente, Portugal utiliza a classificação do número de estrelas na hotelaria. No entanto, Cunha e Abrantes (2013) salientam que não existe nenhuma

forma de classificação aceite e reconhecida internacionalmente, nem em relação à simbologia utilizada, nem em relação aos requisitos usados. Os mesmos autores indicam que existem diversas formas de classificação dos empreendimentos turísticos nos diferentes países. Se esses requisitos uniformes existissem por exemplo na União Europeia, seria possível uma comparação da diferente oferta existente no mercado. A obrigatoriedade da classificação também não é uniforme. Existem países em que a classificação é obrigatória, como o caso da Itália, Grécia, França, outros em que a classificação não é obrigatória mas é reconhecida, como o caso da Inglaterra e da Alemanha e ainda outros em que não existe classificação, como o caso dos países nórdicos. Por isso, a classificação atribuída a uma unidade hoteleira acaba por não ser um indicador fiável da qualidade, até porque, como já foi referido, os requisitos não são uniformes em todos os países.

Para Cunha e Abrantes (2013), as empresas começaram a desenvolver sistemas para evitar cometer erros em vez de simplesmente, ter um controlo do produto ou serviço eficaz. A qualidade deixou de olhar apenas para o fabrico para olhar para aquilo que os clientes queriam e pretendiam ao nível do produto ou serviço fornecido, ou seja, a satisfação das suas expectativas. No anexo 6 está representada essa situação para o turismo.

Keyser e Vanhove (1997) salientam que um dos critérios mais importante para o sucesso da gestão da qualidade é a avaliação da satisfação do cliente. O cliente ficará satisfeito quando a sua experiência corresponder à sua expectativa. Os mesmos autores indicam que a qualidade pode ser analisada como a diferença entre a experiência e a expectativa e que a experiência e a expectativa variam em função das perceções do cliente, que variam de pessoa para pessoa. De acordo com essa definição, Cunha e Abrantes (2013) referem que a qualidade acompanha a evolução das preferências, os hábitos e comportamentos dos consumidores que vão alterando-se em função do desenvolvimento tecnológico, de mudanças na sociedade e do conhecimento. Além disso, o que é importante para um consumidor numa determinada cultura, pode não o ser para outro consumidor noutra cultura, o que implica uma análise das suas expectativas para adequar as experiências às expectativas do cliente. Qualidade significa mais que clientes satisfeitos. Implica uma visão onde a melhoria contínua é essencial. (Keyser e Vanhove, 1997).

Cunha e Abrantes (2013) subdividem a qualidade em qualidade técnica, qualidade funcional e qualidade simbólica. A qualidade técnica resulta dos dispositivos postos à disposição dos clientes. São exemplos os quartos de hotel, as refeições no restaurante. A

qualidade funcional é o que permite o cliente ter o produto ou serviço. São exemplos a acessibilidade, apresentação dos colaboradores das empresas, atitudes, reserva, atendimento na recepção. A qualidade simbólica é referente às emoções e relevância do local em função do que cada cliente pretende. São exemplos a categoria de um hotel ou restaurante.

Em relação às características dos serviços de hotelaria, Lookwood et al. (1996) distinguem quatro:

- Intangível – a hotelaria não é um serviço “puro” e por esse motivo, tem também produtos com elementos tangíveis, como comida, bebida e acomodação;
- Heterogêneo - O *output* do serviço é heterogêneo e pode variar de dia para dia, em função das circunstâncias envolventes, ou seja, pode existir uma variabilidade no serviço fornecido;
- Simultaneidade – A produção e consumo do serviço ocorre simultaneamente;
- Perecibilidade – Os serviços não podem ser armazenados. Quartos vazios (não ocupados) não podem ser armazenados na perspectiva de uma ocupação / utilização futura. No caso de uma refeição no restaurante, as matérias-primas e o próprio prato confeccionado pode ser guardado apenas durante alguns dias. O ciclo produtivo na hotelaria é curto.

Mok e Armstrong (1988) referem que os consumidores alteram os seus hábitos e, por conseguinte, as suas necessidades e comportamentos, em função da evolução tecnológica e científica, criando expectativas que, as empresas para obterem sucesso, têm que satisfazer e superar, dado que os clientes comparam o valor do que receberam com aquilo que esperavam receber, o que acaba por definir o seu comportamento futuro. Kotler et al. (1996) indicam que o valor que o cliente percebe acaba por ser a diferença entre o valor dos produtos, serviços e imagens que o cliente recebe e o dinheiro, tempo, energia e custos físicos relacionados com a obtenção do produto ou serviço. Se o balanço for positivo, o cliente ficará satisfeito, caso contrário, ficará insatisfeito. No caso de ficar satisfeito, é muito provável que continue a consumir o produto ou serviço, ou seja, no caso da hotelaria, por exemplo, o cliente irá voltar a fazer reservas ou a frequentar o restaurante.

A Organização Mundial do Turismo (OMT, 1998) refere duas dimensões, a qualidade obrigatória - atributos que o cliente espera encontrar e, caso não existam, provoca a sua insatisfação, e a qualidade atrativa – aquilo que ultrapassa o esperado.

De acordo com Cunha e Abrantes (2013), os sistemas de gestão da qualidade ajudam a conseguir melhores resultados em ambas as situações. Os mesmos autores referem que a Servqual tem sido utilizada para medir a qualidade em diversos serviços, entre os quais, o turismo, para medir as diferenças (*gap*) entre as expectativas e as perceções, de acordo com as cinco dimensões definidas e já abordadas anteriormente.

Nield e Kozak (1999) salientam as seguintes vantagens da aplicação da ISO 9001:

- Benefícios operacionais – melhoria dos sistemas relacionados com o trabalho e a execução do serviço;
- Benefícios comerciais – melhoria da competitividade da empresa, resultante do aumento da satisfação dos clientes e do reconhecimento resultante da certificação da empresa;
- Benefícios de recursos humanos – envolvimento dos empregados, embora neste caso, podem surgir circunstâncias em que tal não ocorre.

Em relação a desvantagens da aplicação da ISO 9001, Cunha e Abrantes (2013) indicam as seguintes:

- Consumo de tempo;
- Custo com a sua implementação;
- Redução de flexibilidade.

Concretizando, é considerado que a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001 é demorado e “pesado”, muitas vezes burocrático, ocupando recursos, tempo e dinheiro. É também considerado que a existência do sistema de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001 reduz a flexibilidade da empresa face a determinadas situações, por impor procedimentos e formas de atuar que têm que ser respeitadas para a empresa estar de acordo com a norma.

Soares (2014) refere que na literatura não existe uma conclusão concreta e uniforme, se a ISO 9001 tem um impacto positivo nas organizações onde é implementada. Gotzamani, Theodorakioglou e Tsiotras (2006), concluíram que a ISO 9001 trás valor e que a sua aplicação é significativa para atingir o TQM, embora não seja suficiente para

tal. Já Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2007) defendem que a norma tem um efeito negativo financeiramente, devido aos custos para certificar. Carlsson e Carlsson (1996) dizem que o sucesso da norma depende da forma como é feita a sua implementação, em função do envolvimento da gestão e dos colaboradores das empresas envolvidas. Chow-Chua, Goh e Wan (2003), em relação às empresas de Singapura, verificaram que as empresas certificadas apresentaram melhores resultados.

No estudo que efetuou sobre hotéis portugueses utilizando indicadores de desempenho referidos no anexo 7, Soares (2014, p. 65), conclui que «de acordo com a perceção dos gestores hoteleiros inquiridos, a implementação da ISO 9001 contribui com importantes melhorias em todas as perspetivas deste modelo, podendo-se mesmo afirmar-se que esta norma acrescenta valor aos estabelecimentos hoteleiros». A amostra considerada foi de 719 estabelecimentos hoteleiros, tendo sido obtidas 112 respostas ao inquérito efetuado. A amostra teve 24 estabelecimentos hoteleiros certificados e 88 não certificados.

Outros autores abordaram o tema da qualidade na hotelaria. Como exemplos, temos o caso de Parlow (1993), que aborda como em 1992, o Ritz-Carlton se tornou a primeira empresa do ramo hoteleiro a ganhar o Prémio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, implementando o TQM, Huckestein e Duboff (1999) sobre um estudo no Hilton para relacionar o nível de desempenho com *balanced scorecard* e sua estratégia de criação de valor, Paraskevas (2001) sobre a importância da qualidade interna, onde um departamento no hotel é cliente de outro departamento, ou seja, o estudo de uma "cadeia de serviço interno", Lovelock e Wyckoff (2001) sobre a aplicação das técnicas de controlo estatístico de processo durante a produção de serviços, como fluxogramas de processos de serviços, estabelecendo padrões de serviço, e análise de espinha de peixe (ou de causa e efeito) e Testa e Sipe (2006) sobre a participação dos empregados na determinação das causas dos problemas de qualidade de serviço na hotelaria utilizando técnicas da qualidade como os "cinco porquês" e fluxogramas de processo.

Outros estudos fazem a ponte entre a qualidade de serviço e a ISO 9001, como é o caso de Dick, Gallimore e Brown (2002) que examinam o uso e importância da ISO 9001 em empresas de serviço no Reino Unido. Os autores concluem que a ISO 9001 pode fazer uma profunda diferença como a qualidade é percebida e medida em grandes empresas de serviços. Outro exemplo é o estudo de Caro e Garcia (2009) sobre companhias de seguros espanholas - para investigar se existem diferenças na perceção dos consumidores dos serviços prestados em empresas certificadas e não certificadas pela ISO 9001 em termos

de: qualidade; satisfação; e imagem corporativa. O documento conclui que a certificação ISO melhora a percepção dos consumidores em relação a todas as três variáveis (qualidade, satisfação e imagem corporativa). Os resultados sugerem, portanto, que a certificação ISO 9001 permite às empresas obter benefícios de marketing, como resultado da avaliação do serviço pelos consumidores. Bond III e Fink (2003) apontam as dificuldades existentes nesta ponte entre a qualidade de serviço e a norma ISO 9001 ao referirem que a colaboração entre marketing (o estudo da qualidade de serviço surgiu muito ligado ao marketing) e gestão da qualidade (onde entra a temática da ISO 9001) é problemática porque as duas funções são diferenciadas.

De acordo com Furtado (2003), a implementação e certificação de um sistema da qualidade, no caso português, parece derivar de uma vontade da empresa que pretende atingir objetivos internos e externos relacionados com a melhoria da organização e da imagem no mercado.

3. Metodologia.

Para a realização deste estudo, foi enviado por correio eletrónico, um questionário criado num formulário Google (ver anexo 11), com um *link* para preenchimento *online* para hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas de acordo com a divisão do território definida como NUTS (acrónimo de Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos). O *site* da Portada (2016) indica que a divisão do território é concretizada em três níveis de NUT: NUT I, NUT II e NUT III. De acordo ainda com o mesmo *site*, em 2015 entrou em vigor uma nova divisão regional em Portugal, que foi chamada de NUTS 2013. Em comparação com a versão de 2002, as mudanças mais significativas dizem respeito aos NUTS III. Em relação ao NUT I e NUT II, o NUT 2013 não trás praticamente alterações em relação à versão anterior. É apenas de salientar a mudança da denominação da NUT II de Lisboa para Área Metropolitana de Lisboa. No NUT 2013, os 308 municípios de Portugal (278 em Portugal continental) agrupam-se em 25 NUTS III, 7 NUTS II e 3 NUTS I. Este estudo foi efetuado para os NUT II do Norte, Área Metropolitana de Lisboa e Algarve que foram selecionados de acordo com os dados recolhidos pelo Atlas da Hotelaria 2016 (Delloite, 2016), referidos na tabela 4, que são aqueles que em Portugal Continental, têm maior oferta de hotelaria (número de quartos), têm maior número de dormidas e tiveram maior número de hóspedes em 2015.

Tabela 4

Comparação dos NUTS II

	Lisboa	Madeira	Algarve	Norte	Açores	Alentejo	Centro
Oferta Hoteleira (nº de quartos)	29 198 21,2%	13 998 10,2%	43 077 31,3%	20 604 15,0%	4341 3,2%	6147 4,5%	20 123 14,6%
Dormidas (milhares)	12 295 25,1%	6630 13,5%	16 618 34,0%	6132 12,5%	1272 2,6%	1451 3,0%	4539 9,3%
Hóspedes (milhares)	5246 30,1%	1212 6,9%	3697 21,2%	3440 19,7%	428 2,5%	813 4,7%	2603 14,9%

Fonte: Elaboração própria baseado em Delloite (2016)

Os concelhos que fazem parte de cada NUT II estão identificados no decreto-lei 68/2008 de 14 de abril (Diário da República, 2008), no *site* do Compete 2020 (2016) e no *site* da Direção-Geral do Território (2016).

Foram enviados 900 *emails* com o questionário entre 11 de novembro e 5 de dezembro de 2016. Foram obtidas 63 respostas, o que corresponde a 7% de taxa de respostas.

Foi realizado um pré-teste ao questionário com oito pessoas, das quais quatro pessoas tinham conhecimento da norma ISO 9001 por terem trabalhado em empresas que tinha a norma implementada, sendo que duas delas são auditoras de organismos de certificação; três pessoas tinham conhecimento da hotelaria porque nas funções que desempenham têm contacto com essa indústria e uma pessoa tinha conhecimento da norma ISO 9001 e da hotelaria porque já trabalhou numa empresa que implementou a norma e a sua função implicou contacto com a indústria hoteleira. Deste pré-teste resultaram algumas alterações relacionadas com as questões efetuadas, nomeadamente a substituição de algumas palavras para melhor interpretação das questões e a supressão de duas questões do modelo original da Servqual definidas por Zeithaml et al. (1990) e identificadas no anexo 1, por serem consideradas semelhantes a outras questões já formuladas. As questões que retiradas foram as seguintes: fornecer o que foi prometido no tempo estabelecido (cumprir com os prazos) e os clientes terem uma atenção individual. Deste modo, a relação estabelecida entre as cinco dimensões e as questões da Servqual referidas na tabela 1, passaram a estar relacionadas neste estudo conforme indicado na tabela 5.

Tabela 5

Relação entre dimensões e questões da Servqual utilizadas no questionário enviado

Dimensão	Questão 22 - Questões da Servqual
Tangibilidade	1 – 4
Fiabilidade	5 – 8
Capacidade de resposta	9 – 12
Confiança e Segurança	13 – 16
Empatia	17 – 20

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1990, p. 176)

Para as respostas às questões da Servqual, foi utilizada uma escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), de acordo com o referido por Zeithaml et al. (1990) para o modelo original.

O questionário que se encontra no anexo 11, além das questões da Servqual, incluía questões de identificação da função do colaborador que preencheu o questionário, do nome do empreendimento turístico, das suas características (tipologia do estabelecimento hoteleiro e número de estrelas), se estavam certificados pela norma ISO 9001 ou por outra(s) norma(s), há quanto tempo estavam certificados e a sua localização.

Para o envio do questionário por correio eletrónico para os estabelecimentos hoteleiros dos NUTS II já indicados, foram utilizados endereços eletrónicos dos estabelecimentos hoteleiros retirados do *site* do Registo Nacional do Turismo de Portugal (2016 b) e dos associados da Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), através do *site* da AHP (2016). O questionário também foi disponibilizado nas redes sociais em grupos específicos relacionados com a hotelaria e com a indicação que era para ser respondido por colaboradores que trabalhassem em estabelecimentos hoteleiros. Desta forma pretendeu-se aumentar a taxa de respostas obtidas.

Com este estudo, pretende-se dar resposta às seguintes hipóteses:

H1: Os estabelecimentos hoteleiros consideram que a norma ISO 9001 tem influência na perceção da qualidade do serviço prestado em cada dimensão da Servqual;

H2: Os estabelecimentos hoteleiros consideram que a norma ISO 9001 tem influência na perceção da qualidade de serviço prestado considerando os vinte itens da Servqual.

Para atingir os objetivos a que nos propomos, começamos por realizar uma caracterização geral da amostra e, considerando só os estabelecimentos que implementam, pretendem implementar ou conhecem a norma ISO 9001, efetuamos uma análise descritiva dos 20 itens que compõem a questão 22 (ver anexo 11) por forma a avaliar a normalidade e/ou simetria dos mesmos.

De seguida, e dada a possível estrutura relacional dos itens que compõem a referida questão, utilizamos uma análise fatorial de componentes principais (AFCP) exploratória de modo a perceber se os referidos sujeitos têm em consideração as cinco, ou menos, dimensões da Servqual. Os *scores* obtidos na AFCP foram, posteriormente, utilizados para construir índices de importância das dimensões obtidas. Os índices de importância

foram analisados através de tabelas de frequências conjunta e das frequências de cada um dos itens que compõem os índices obtidos.

Todas as análises foram efetuadas com o *software* SPSS Statistics (versão 24, IBM SPSS).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados.

Neste ponto, e tal como referido na metodologia, vamos analisar os principais resultados obtidos, começando por uma caracterização da amostra e, de seguida, analisando os resultados que nos permitirão dar respostas às nossas questões de investigação.

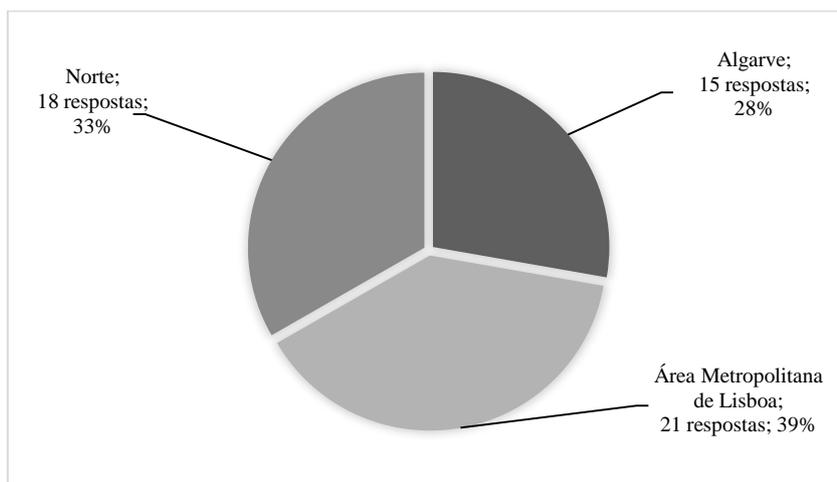
4.1. Caracterização da amostra.

Como referido anteriormente, obtivemos 63 respostas ao questionário enviado. Das respostas obtidas, 54 foram consideradas para o estudo. As restantes 9 não foram consideradas, pelo facto de 8 dos estabelecimentos hoteleiros que responderam não pertencerem aos NUT II seleccionados e 1 estabelecimento hoteleiro ter respondido duas vezes ao questionário.

A indicação do concelho onde estão situados os 54 estabelecimentos hoteleiros (questão 7 do questionário), permitiu a indicação do NUT II a que cada estabelecimento pertence. A distribuição dos estabelecimentos hoteleiros, por NUT II, é apresentada no gráfico 3.

Gráfico 3

Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros, por NUT II



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à tipologia dos estabelecimentos hoteleiros (questão 5), 47 (87,0%) são hotéis e 7 (13,0%) são hotéis-apartamento. Não foram obtidas respostas de pousadas.

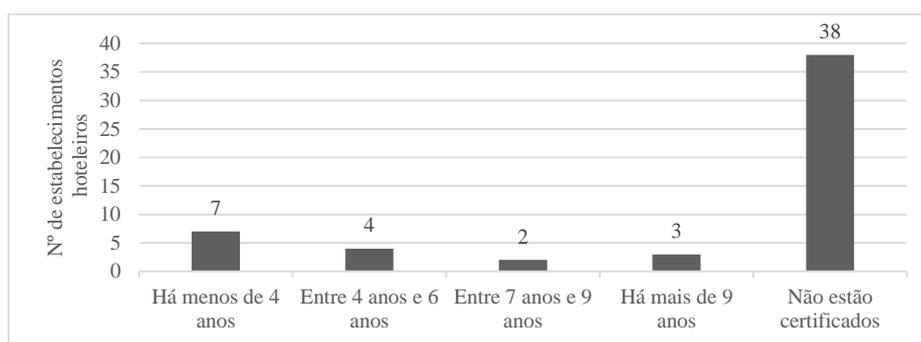
No que diz respeito à classificação de estrelas (questão 6), obtivemos 33 respostas dos estabelecimentos de 4 estrelas (61,1%), 8 de 5 estrelas (14,8%), 6 de 3 estrelas (11,1%), 6 de 2 estrelas (11,1%) e 1 estabelecimento de 1 estrela (1,9%). Estes resultados podem ser consultados no anexo 13.1.

Relativamente ao cargo dos colaboradores (questão 4), 63,0% têm um cargo de direção e 16,7% um cargo de chefia de departamento. Os restantes colaboradores, que responderam, 20,4% têm outro cargo. Os resultados podem ser consultados no anexo 13.2.

Dos 54 estabelecimentos considerados no estudo, 16 estão certificados pela norma ISO 9001, ou seja 29,6%, sendo que 12 (22,2%) estão certificados pela ISO 9001:2008 e 4 (7,4%) estão certificados pela ISO 9001:2015. Os restantes 38 (70,4%) não estão certificados pela referida norma (questão 8). A tabela com os resultados obtidos pode ser consultada no anexo 13.3. Dos 16 estabelecimentos hoteleiros certificados pela norma ISO 9001 (2008 ou 2015), quando inquiridos sobre o número de anos da certificação (questão 9), 7 (43,8%) responderam que estão certificados há menos de 4 anos, 4 (25,0%) que estão certificados entre 4 e 6 anos, 2 (12,5%) estão certificados entre 7 e 9 anos e 3 (18,7%) estão certificados há mais de 9 anos. Nos últimos 4 anos verificou-se um aumento, significativo, dos estabelecimentos hoteleiros certificados pela ISO 9001. Os resultados obtidos são apresentados no gráfico 4.

Gráfico 4

Há quanto tempo estão os estabelecimentos hoteleiros certificados pela norma ISO 9001



Fonte: Elaboração própria

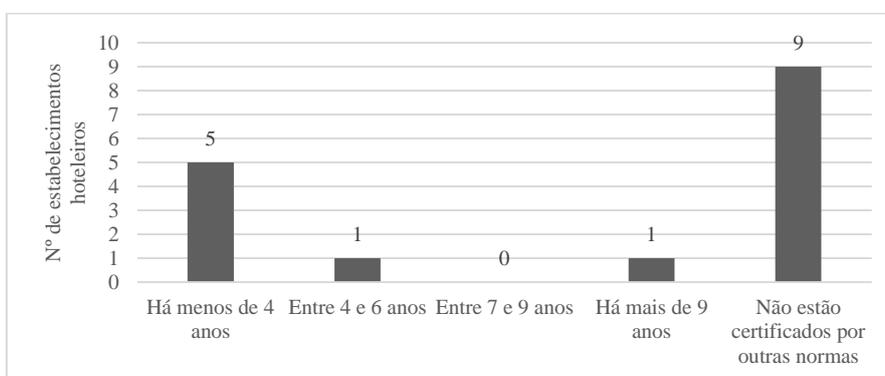
Dos 16 estabelecimentos hoteleiros certificados pela norma ISO 9001 (questão 8), 7 estão certificados por outra(s) norma(s) (questão 10 e anexo 13.4). Dos 7 estabelecimentos certificados pela ISO 9001 e por outra(s) norma(s), 5 (71,4%) estão certificados por outra(s) norma(s) há menos de 4 anos, 1 (14,3%) entre 4 a 6 anos e 1 (14,3%) há mais de

9 anos. Entre 7 e 9 anos, não obtivemos respostas (questão 13). Os resultados obtidos são apresentados no gráfico 5.

Acresce que, dos 16 estabelecimentos hoteleiros certificados pela ISO 9001, 7 estão também certificados pela norma ISO 14001 (ambiente), 1 pela norma OHSAS 18001 (segurança e saúde no trabalho) e 2 por outras normas (questão 12). Ainda de acordo com o gráfico 5, dos estabelecimentos hoteleiros certificados pela norma ISO 9001, 9 não estão certificados por outra(s) norma(s). Desses 9, 1 pretende vir a certificar-se pela ISO 14001, 1 não pretende certificar-se por qualquer norma e 7 não sabem se virão a certificar-se (questões 16 e 18).

Gráfico 5

Há quanto tempo estão certificados, por outra(s) norma(s), os estabelecimentos hoteleiros certificados pela ISO 9001



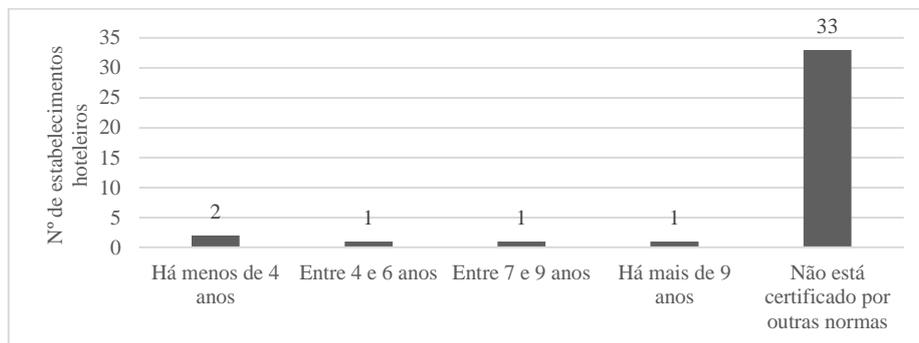
Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos estabelecimentos que não estão certificados pela norma ISO 9001, 38 dos 54 estabelecimentos hoteleiros considerados, 5 estão certificados por outra(s) norma(s) e 33 não estão certificados por qualquer norma (questões 8 e 11) (Vejam-se resultados no anexo 13.5). Dos 5 estabelecimentos que estão certificados por outra(s) norma(s), 3 estão certificados pela norma ISO 22000 (segurança alimentar) e 2 por outra(s) norma(s) (questão 14).

Dos 5 estabelecimentos que estão certificados por outra(s) norma(s), 2 estão certificados por outra(s) norma(s) há menos de 4 anos, 1 está certificado por outra(s) norma(s) entre 4 e 6 anos, 1 está certificado por outra(s) norma(s) entre 7 e 9 anos e 1 está certificado por outra(s) norma(s) há mais de 9 anos (questão 15). Os resultados são apresentados no gráfico 6.

Gráfico 6

Há quanto tempo estão certificados, por outra(s) norma(s), os estabelecimentos hoteleiros que não estão certificados pela ISO 9001



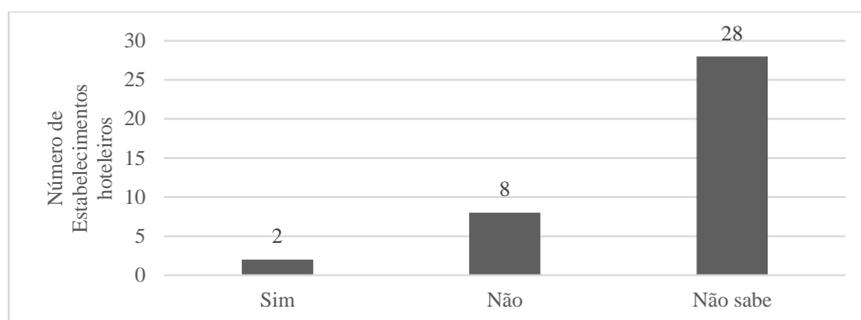
Fonte: Elaboração própria

Dos 33 estabelecimentos hoteleiros que não estão certificados por qualquer norma, 1 pretende vir a certificar-se pela ISO 14001 e 1 pretende vir a certificar-se pela ISO 14001 e pela OHSAS 18001, 6 não pretendem vir a certificar-se por qualquer norma e 25 não sabem se virão a certificar-se (questões 17 e 19).

Em relação aos 38 estabelecimentos não certificados pela norma ISO 9001, 2 pretendem vir a certificar-se pela norma ISO 9001, 8 não pretendem certificar-se pela norma e 28 não sabem se pretendem vir a certificar-se pela ISO 9001 (questão 20) (veja-se gráfico 7).

Gráfico 7

Pretensão dos estabelecimentos hoteleiros certificarem-se pela ISO 9001



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos 8 estabelecimentos hoteleiros que não pretendem certificar-se pela norma ISO 9001 e aos 28 que não sabem se vão certificar-se pela mesma (gráfico 7), 27 conhecem a norma ISO 9001 e 9 não a conhecem (questão 21) (veja-se anexo 13.6).

4.2. A influência da ISO 9001 na percepção da qualidade de serviço.

Como referido anteriormente, a influência da norma ISO 9001 na percepção da qualidade de serviço prestado por parte dos estabelecimentos hoteleiros é analisada através das respostas à questão 22, sendo esta subdividida nas questões da Servqual (Q22's).

Para atingir um dos objetivos a que nos propomos, dar resposta à primeira hipótese de investigação, realizamos um filtro à base de dados por forma a que os estabelecimentos hoteleiros que responderam à questão 22 preenchessem pelo menos um dos critérios definidos na tabela 6.

Assim, verificamos que dos 54 estabelecimentos hoteleiros que participaram no estudo 45 (83,3%) preenchem pelo menos um dos critérios estabelecidos (tabela 6), ou seja, avaliaram a influência da ISO 9001 na percepção da qualidade de serviço através das questões Q22's.

Tabela 6

Crítérios para os estabelecimentos hoteleiros avaliarem a influência da ISO 9001 na qualidade de serviço prestada pelos mesmos

Crítérios	Número de estabelecimentos hoteleiros
Certificado pela norma ISO 9001:2008 (questão 8)	12
Certificado pela norma ISO 9001:2015 (questão 8)	4
Prende vir a certificar-se pela norma ISO 9001 (questão 20)	2
Conhece a norma ISO 9001 (questão 21)	27
Total	45

Fonte: Elaboração própria

A questão 22 é composta por 20 dos 22 itens do modelo Servqual original. Os itens foram contruídos através de uma escala de importância de *Likert* (de 1 a 7), como tal são interpretados como variáveis medidas em escala ordinal.

Como referido na metodologia, dada a possível estrutura relacional dos 20 itens que compõem a Q22, e considerando os pressupostos apresentados acima, vamos em seguida aplicar uma análise fatorial de componentes principais (AFCP) exploratória para perceber se os sujeitos têm em consideração as cinco, ou menos, dimensões da Servqual, sendo necessária uma análise individual, preliminar, aos 20 itens originais, tendo em conta correlações, normalidade, simetria e *outliers*, verificando-se que:

- i) Existem correlações significativas entre todos eles;
- ii) Nenhum tem distribuição normal (quando aplicamos o teste de ajustamento *Shapiro-Wilk*, dimensão da amostra é inferior a 50);
- iii) Nenhum se aproxima da simetria ($|Skewness/Error\ of\ Skewness| > 1,96$ e $|Kurtosis/Error\ of\ Kurtosis| > 1,96$, quando a probabilidade de cometer um erro Tipo I é 5%);

iv) Não existem *outliers* em qualquer dos itens.

A literatura estatística em geral e, em particular, Pestana e Gageiro (2014) sugerem que a aplicação da AFPC a escalas de avaliação exige que as variáveis estejam significativamente correlacionadas e tenham distribuições pelo menos simétricas. Como não se verifica um dos principais pressupostos de aplicação, as variáveis originais foram transformadas nas suas ordens (*ranks*, com designação RQ22_i daqui em diante). As novas variáveis passam a ser tratadas como variáveis em escala e a correlação medida através do coeficiente de *Pearson* (contrariamente às variáveis originais cuja correlação era medida através do coeficiente de *Spearman*).

Depois de nova análise descritiva (alguns dos resultados obtidos são apresentados no anexo 14.2 e os restantes podem encontrar-se no anexo 14) podemos verificar que, em geral, a distribuição dos *ranks* pode considerar-se, aproximadamente, simétrica apesar de alguns (cinco) dos rácios de achatamento ($|Kurtosis/Error\ of\ Kurtosis|$) serem superiores a 1,96. Contudo, os valores acima de 1,96 não são significativos, podendo dever-se, em particular, a arredondamentos.

Através da aplicação do teste de ajustamento de *Shapiro-Wilk* (veja-se Anexo 14.3), podemos concluirmos que os *ranks* também não verificam a normalidade (*Sig.*, *p-value* < 0,05).

O anexo 14.4 inclui as caixas de bigodes que não indiciam *outliers* para qualquer uma das 20 RQ22's.

Verificadas algumas das condições de aplicabilidade, a estrutura relacional dos 20 itens foi avaliada pela Análise Fatorial Exploratória (AFE) sobre a matriz de correlações (anexo 15), a qual apresenta os coeficientes de correlação de *Pearson* entre os itens (*ranks*) e os respetivos *p-value* para as hipóteses $H_0: \rho = 0$ vs. $H_1: \rho > 0$, observando-se correlações fortes e estatisticamente significativas entre todos os itens.

A extração dos fatores foi feita pelo método das componentes principais seguindo-se uma rotação *Varimax* (método ortogonal que permite obter uma estrutura fatorial na qual uma, e apenas uma, das variáveis originais está fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes).

Os fatores comuns retidos são os que apresentam *eigenvalue*'s superiores a 1 (um) (critério de *Kaiser*), em consonância com o *Scree Plot* e a percentagem de variância

retida, pois de acordo com Marôco (2014) a utilização de um único critério pode levar à retenção de mais/menos fatores do que aqueles que são, realmente, importantes para descrever a estrutura latente.

Para avaliar a validade da AFE utilizamos o critério KMO (*Kaise-Meyer-Olkin*) com os critérios definidos em Marôco (2014) e Pestana e Gageiro (2014). Apresentamos na tabela 7 os valores do KMO e do teste de esfericidade de *Bartlett* (ou método dos mínimos quadrados) para $H_0: \Pi = I$ vs. $H_1: \Pi \neq I$ (onde Π é a matriz de correlações populacionais estimada pela matriz de correlações amostrais R e I a matriz identidade). O valor de KMO = 0,871 indica uma boa recomendação face à AFE (Marôco, 2014), sendo que o teste de esfericidade de *Bartlett* apresenta um $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ pelo que rejeitamos a hipótese nula, concluindo-se que os itens estão significativamente correlacionados.

Tabela 7

KMO e teste de Bartlett

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0,871
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	1214,417
	<i>df</i>	190
	<i>Sig.</i>	0,000

Fonte: Elaboração própria

Pela análise às matrizes de anti imagem para variâncias-covariâncias e para correlações (anexo 16) podemos também concluir da adequação da utilização da AFE, pois os baixos valores das correlações parciais indicam que os itens partilham um ou mais fatores comuns, sendo todos os valores da diagonal principal (*measure of sampling adequacy*, MSA) superiores a 0,5 indicando que todos os itens se ajustam à estrutura definida pelos restantes.

A matriz das correlações estimadas ou reproduzidas, apresentada no anexo 17, também é um bom indicador da qualidade do número de fatores retidos. Para a utilização da análise fatorial, devem existir correlações entre as variáveis, o que é demonstrado pelos baixos valores residuais obtidos (Pestana & Gageiro, 2014).

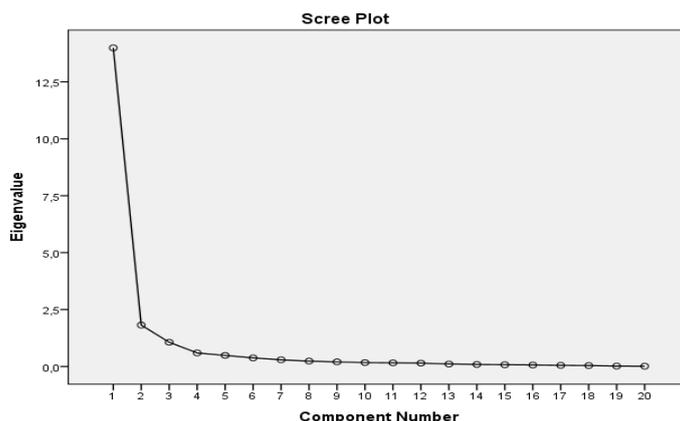
O número de fatores a reter resulta da análise do *total variance explained e reduced correlations*. Neste caso são três os fatores com valores próprios superiores a 1 (*eigenvalues*). Neste caso, como se pode verificar pelo anexo 18, os três fatores explicam 84,38% da variabilidade das 20 variáveis originais.

Os resultados apresentados no anexo 19 mostram que todas as comunalidades são elevadas (superiores a 50%), o que, de acordo com Marôco (2014), demonstra que os três fatores são apropriados para descrever a correlação.

O gráfico 8 - *scree plot* - valida a retenção dos três fatores, pois o ponto de inflexão dá-se ao, suposto, 4º fator.

Gráfico 8

Scree plot



Fonte: Elaboração própria

Outros indicadores da qualidade do modelo são o *goodness of fit index* (GFI) – índice de bondade de ajustamento igual a 0,992 – bom na análise fatorial (considerando-se bom se acima de 0,95), o *adjusted goodness of fit index* (AGFI) – índice de bondade do ajustamento ajustado (GFI ajustado) igual a 0,988 – bom na análise fatorial e o *root mean square residual* (RMSR) igual a 0,036 – muito bom na análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2014).

A matriz das componentes representa os pesos (*loadings*) relativos à correlação das variáveis com os fatores antes da rotação. A matriz das componentes antes de rotação, pode ser consultada no anexo 20, na qual podemos observar alguma falta de esclarecimento em relação à associação das variáveis aos respetivos fatores. Para clarificar a associação das variáveis aos respetivos fatores, obtivemos a matriz das componentes após rotação ortogonal (*Varimax*).

Ao utilizar o método *Varimax* para a rotação ortogonal, este reduz o número de variáveis com pesos (*loadings*) elevados num fator, ou seja, procura-se a associação de cada um dos itens a um e só um fator, através do extremar dos valores dos pesos. As variáveis que devem ser retiradas na análise fatorial são as que resultam das maiores correlações

lineares entre si ou, em relação à matriz anti imagem (anexo 16), que têm valores elevados na diagonal e pequenos fora da diagonal. As mesmas variáveis devem ter também valores elevados na matriz das componentes e nas comunidades, antes da rotação. A matriz das componentes, após rotação, é apresentada na tabela 8 na qual podemos verificar um total esclarecimento da associação dos itens aos fatores. A negrito estão os itens associados a cada um dos fatores, representados pelos fatores. A tabela contém informação sobre os valores próprios de cada fator, a respetiva variância e as comunalidades.

Tabela 8

Matriz das componentes após rotação

Item	Component			Comunalidades
	1- Capacidade de resposta, Confiança e Segurança e Empatia	2 - Fiabilidade	3 - Tangibilidade	
RQ22_01	0,232	0,128	0,846	0,786
RQ22_02	0,341	0,146	0,858	0,874
RQ22_03	0,301	0,363	0,776	0,825
RQ22_04	0,331	0,214	0,826	0,838
RQ22_05	0,370	0,701	0,421	0,806
RQ22_06	0,290	0,854	0,275	0,889
RQ22_07	0,452	0,766	0,213	0,837
RQ22_08	0,328	0,865	0,040	0,857
RQ22_09	0,360	0,814	0,221	0,841
RQ22_10	0,580	0,558	0,311	0,744
RQ22_11	0,782	0,403	0,347	0,894
RQ22_12	0,670	0,188	0,467	0,702
RQ22_13	0,807	0,409	0,283	0,899
RQ22_14	0,685	0,578	0,210	0,848
RQ22_15	0,797	0,358	0,363	0,895
RQ22_16	0,770	0,499	0,217	0,889
RQ22_17	0,808	0,267	0,364	0,857
RQ22_18	0,797	0,365	0,325	0,874
RQ22_19	0,737	0,419	0,386	0,867
RQ22_20	0,746	0,465	0,286	0,855
Valores próprios	13,993	1,818	1,063	
Variância explicada	69,967	9,092	5,316	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, podemos concluir que os 20 itens da Q22, entretanto tratados como *ranks*, são refletidos em três fatores, que de acordo com as questões do modelo original do Servqual podemos denominar de: *Fator 1* – Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia (da RQ22_10 à RQ22_20), *Fator 2* – Fiabilidade (da RQ22_5 à RQ22_9) e *Fator 3* – Tangibilidade (da RQ22_1 à RQ22_4).

De modo a validar a consistência interna dos fatores obtidos e da totalidade dos itens, calculamos o Alpha de *Cronback*. Os valores obtidos são apresentados na tabela 9 e podem ser considerados muito bons (Marôco, 2014) pois encontram-se, todos eles, no intervalo]0,9; 1[. O Alpha de *Cronback* estandardizado e não estandardizado apresentam valores idênticos, ou seja, os itens de cada fator têm variâncias semelhantes.

Tabela 9

Alpha de Cronbach

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
Fator 1	0,979	0,979	11
Fator 2	0,948	0,948	5
Fator 3	0,929	0,929	4
Total de variáveis RQ22	0,977	0,977	20

Fonte: Elaboração própria

Pelo que analisamos anteriormente podemos concluir que os estabelecimentos já certificados, que pretendem vir a certificar-se ou conhecem a norma ISO 9001 encaram a qualidade segundo três dimensões: Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia; Fiabilidade e Tangibilidade (tabela 10).

O facto dos fatores encontrados não corresponderem às cinco dimensões definidas no modelo Servqual original já tinha sucedido anteriormente, conforme indicado por Carman (1990) e Babakus e Boller (1992) que salientam que as dimensões podem variar em número e em tipo, em função do serviço analisado.

Como se pode verificar pela tabela 10, as dimensões Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia do modelo original da Servqual surgem neste estudo agrupadas no fator 1. Utilizando como referência a explicação dada por Zeithaml et al. (1990) para as dimensões da Servqual, a disponibilidade para ajudar os clientes e fornecer um serviço atempado (Capacidade de Resposta) e o cuidado e atenção individual que a empresa dá aos seus clientes (Empatia), pode gerar capacidade para inspirar confiança e segurança, alicerçada nos conhecimentos e cortesia dos empregados (Confiança e Segurança).

O fator 2, que corresponde à dimensão Fiabilidade, incluiu um item (informação dos clientes com exatidão, de quando serão prestados os serviços) do questionário realizado – ver anexo 11, que pertencia, de acordo com o indicado na tabela 5, à dimensão Capacidade de Resposta. Este facto pode ser devido aos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros que participaram neste estudo considerarem que este item está mais relacionado com a dimensão Fiabilidade do que a dimensão Capacidade de Resposta.

Em relação ao fator 3, este coincidiu com a dimensão Tangibilidade.

Tabela 10

Dimensões das RQ22's em função dos fatores

Dimensão	Fatores / Componentes resultantes da tabela 8	RQ22's
Tangibilidade	3	1 a 4
Fiabilidade	2	5 a 9
Capacidade de resposta, confiança, segurança e empatia	1	10 a 20

Fonte: Elaboração própria

4.3. Influência da ISO 9001 na percepção da qualidade de serviço prestado considerando os vinte itens da Servqual.

Neste ponto pretendemos dar resposta à segunda hipótese de investigação construindo-se, para tal, dois índices de avaliação formados:

- i) pela média aritmética dos itens (variáveis) que compõem cada uma das dimensões da Servqual obtidas pelas respostas à hipótese 1, pois os valores do alpha de *Cronbach* para os três fatores denotam existir uma elevada consistência interna;
- ii) pelas médias ponderadas pelos pesos fatoriais, provenientes dos coeficientes (*loadings*) da matriz das componentes após rotação;

que nos vão permitir perceber qual o grau de importância atribuído a cada uma das dimensões do modelo Servqual ajustado, ou seja, se os estabelecimentos hoteleiros que participaram no estudo (já certificados, que pensam certificar-se ou conhecem a norma ISO 9001) avaliam as três dimensões obtidas da mesma forma.

Assim, pela análise da tabela 11 (tabela do Índice de Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia = n° de respostas/45*100) podemos concluir que os estabelecimentos hoteleiros atribuem elevada importância à Capacidade de Resposta, Confiança, Segurança e Empatia, pois uma elevada percentagem de respostas concentra-se ao nível do Concordo em grande parte e do Concordo totalmente. Os resultados apresentados na tabela 12, tabela de frequência conjunta obtida por recurso à metodologia de múltiplas respostas, validam, em termos de número de respostas a cada um dos itens e em termos de percentagem, os resultados apresentados na tabela 11.

A interpretação das médias individuais e da média total (5,30) do índice, não faz muito sentido num contexto de itens (variáveis) de escala ordinal, contudo podemos verificar que o valor médio da variável das médias ponderadas (tabela 13) é igual à média do Índice Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia. Considerando a mediana (5,98), medida de tendência central mais adequada (tabela 13), indica-nos que 50% dos estabelecimentos hoteleiros classificam esta dimensão com, pelo menos, 6 pontos.

Tabela 11

Índice de capacidade de resposta, confiança e segurança e empatia

Importância	Q22 10	Q22 11	Q22 12	Q22 13	Q22 14	Q22 15	Q22 16	Q22 17	Q22 18	Q22 19	Q22 20	Respostas	Índice CR_Conf Seg_Empatia
1 Discordo totalmente	6.7	11.1	11.1	8.9	4.4	8.9	8.9	6.7	8.9	8.9	8.9	42	93.3%
2 Discordo em grande parte	2.2	2.2	6.7	6.7	4.4	2.2	0.0	4.4	4.4	2.2	4.4	18	33.3%
3 Discordo em parte	2.2	6.7	2.2	0.0	2.2	8.9	0.0	4.4	8.9	4.4	2.2	19	46.7%
4 Não discordo nem concordo	8.9	2.2	17.8	4.4	4.4	8.9	11.1	17.8	11.1	8.9	4.4	45	100.0%
5 Concordo em parte	15.6	15.6	13.3	20.0	17.8	22.2	17.8	20.0	11.1	13.3	13.3	81	182.2%
6 Concordo em grande parte	28.9	26.7	26.7	24.4	31.1	17.8	26.7	24.4	26.7	24.4	28.9	129	286.7%
7 Concordo totalmente	35.6	35.6	22.2	35.6	35.6	31.1	35.6	22.2	28.9	37.8	37.8	161	357.8%
Média	5.58	5.31	4.84	5.42	5.62	5.11	5.51	5.02	5.07	5.40	5.47		5.30
Desvio padrão	1.67	1.99	1.97	1.82	1.63	1.89	1.74	1.74	1.95	1.89	1.90		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12

Frequência conjunta de capacidade de resposta, confiança e segurança e empatia

		CR_Conf_Seg_Empatia Frequencies		
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
CR_Conf_Seg Empatia ^a	Discordo totalmente	42	8.5%	93.3%
	Discordo em grande parte	15	3.0%	33.3%
	Discordo em parte	21	4.2%	46.7%
	Não discordo nem concordo	45	9.1%	100.0%
	Concordo em parte	82	16.6%	182.2%
	Concordo em grande parte	129	26.1%	286.7%
	Concordo totalmente	161	32.5%	357.8%
Total	495	100.0%	1100.0%	

a. Group

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13

Estatística de capacidade de resposta, confiança e segurança e empatia

Statistics		
CR_Conf_Seg_Empatia		
N	Valid	45
	Missing	0
Mean		5.30
Median		5.98
Std. Deviation		1.69
Range		6.00
Minimum		1.00
Maximum		7.00

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao Índice de Fiabilidade, tabela 14, podemos concluir que os estabelecimentos hoteleiros atribuem elevada importância à Fiabilidade, pois as elevadas taxas de resposta concentram-se ao nível do Concordo em grande parte e do Concordo totalmente. Os resultados apresentados na tabela 15, tabela de frequência conjunta, validam os apresentados na Tabela 14.

Tal como anteriormente, a interpretação das médias individuais e da média total (5,82) do índice, não faz muito sentido, contudo, interpretado como simples indicador, podemos

verificar que o valor médio da variável das médias ponderadas (tabela 16) e a média do Índice Fiabilidade são idênticos, respetivamente, 5,82 e 5,83. Considerando a mediana (6,00) (tabela 16), esta medida de tendência central indica-nos que 50% dos estabelecimentos hoteleiros classificam esta dimensão com, pelo menos, 6 pontos.

Tabela 14

Índice de fiabilidade

Importância	Q22_5	Q22_6	Q22_7	Q22_8	Q22_9	Respostas	Índice Fiabilidade
1 Discordo totalmente	6.7	4.4	4.4	2.2	4.4	10	22.2%
2 Discordo em grande parte	4.4	4.4	0.0	4.4	0.0	6	13.3%
3 Discordo em parte	0.0	0.0	2.2	0.0	2.2	2	4.4%
4 Não discordo nem concordo	11.1	2.2	6.7	4.4	4.4	13	28.9%
5 Concordo em parte	8.9	17.8	13.3	8.9	13.3	28	62.2%
6 Concordo em grande parte	24.4	26.7	33.3	42.2	31.1	71	157.8%
7 Concordo totalmente	44.4	44.4	40.0	37.8	44.4	95	211.1%
Média	5.62	5.82	5.84	5.91	5.93		5.82
Desvio padrão	1.81	1.60	1.46	1.40	1.45		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 15

Frequência conjunta de fiabilidade

Fiabilidade Frequencies				
		<i>Responses</i>		<i>Percent of Cases</i>
		<i>N</i>	<i>Percent</i>	
Fiabilidade^a	Discordo totalmente	10	4.4%	22.2%
	Discordo em grande parte	6	2.7%	13.3%
	Discordo em parte	2	.9%	4.4%
	Não discordo nem concordo	13	5.8%	28.9%
	Concordo em parte	28	12.4%	62.2%
	Concordo em grande parte	71	31.6%	157.8%
	Concordo totalmente	95	42.2%	211.1%
Total	225	100.0%	500.0%	

a. Group

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16

Estatística de fiabilidade

Statistics		
Fiabilidade		
N	<i>Valid</i>	45
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		5.83
<i>Median</i>		6.00
<i>Std. Deviation</i>		1.41
<i>Range</i>		6.00
<i>Minimum</i>		1.00
<i>Maximum</i>		7.00

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao Índice de Tangibilidade, tabela 17, podemos concluir que os estabelecimentos hoteleiros atribuem elevada importância à Tangibilidade, pois, em geral, as taxas de resposta mais elevadas são dadas ao nível do Concordo em grande parte e do Concordo totalmente. Os resultados apresentados na tabela 18, tabela de frequência conjunta, validam os apresentados na tabela 17.

Como anteriormente, a interpretação das médias individuais e da média total do índice (4,68) servem de indicador, podendo verificar-se que o valor médio da variável das médias ponderadas (tabela 19) e a média do Índice de Tangibilidade são idênticos, respetivamente, 4,68 e 4,67. Quando analisamos a mediana (5,23) (tabela 19), constatamos que 50% dos estabelecimentos hoteleiros classificam esta dimensão com, pelo menos, 5 pontos.

Tabela 17

Índice de tangibilidade

Importância		Q22_1	Q22_2	Q22_3	Q22_4	Respostas	Índice Tangibilidade
1	Discordo totalmente	17.8	11.1	13.3	11.1	24	53.3%
2	Discordo em grande parte	4.4	11.1	6.7	8.9	14	31.1%
3	Discordo em parte	17.8	11.1	6.7	8.9	20	44.4%
4	Não discordo nem concordo	6.7	4.4	4.4	4.4	9	20.0%
5	Concordo em parte	11.1	13.3	8.9	20.0	24	53.3%
6	Concordo em grande parte	26.7	28.9	31.1	22.2	49	108.9%
7	Concordo totalmente	15.6	20.0	28.9	24.4	40	88.9%
Média		4.31	4.64	4.98	4.78		4.68
Desvio padrão		2.13	2.08	2.15	2.06		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 18

Frequência conjunta de tangibilidade

Tangibilidade Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Tangibilidade^a	Discordo totalmente	24	13.3%	53.3%
	Discordo em grande parte	14	7.8%	31.1%
	Discordo em parte	20	11.1%	44.4%
	Não discordo nem concordo	9	5.0%	20.0%
	Concordo em parte	24	13.3%	53.3%
	Concordo em grande parte	49	27.2%	108.9%
	Concordo totalmente	40	22.2%	88.9%
Total		180	100.0%	400.0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19

Estatística de tangibilidade

Statistics Tangibilidade		
N	Valid	45
	Missing	0
Mean		4.67
Median		5.23
Std. Deviation		1.94
Range		6.00
Minimum		1.00
Maximum		7.00

Fonte: Elaboração própria

Por fim, tendo em conta os valores médios das variáveis formadas pelas médias ponderadas pelos pesos fatoriais (tabelas 13, 16, 19), pois são variáveis de escala, podemos concluir, e salvaguardando todas as limitações, que a dimensão da Servqual ajustada a que atribuem maior importância é à Fiabilidade (valor médio ponderado de

5,83) seguindo-se a Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia (valor médio ponderado de 5,30), sendo a menos importante a Tangibilidade (valor médio ponderado de 4,67).

Tendo em conta os resultados obtidos, as definições dadas em 2.1. para as dimensões da Servqual e os princípios em que a ISO 9001 se baseia indicados em 2.2., os estabelecimentos hoteleiros indicam uma maior influência da norma e, por consequência, dos seus princípios, nas dimensões da Servqual de Fiabilidade; Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia. A Tangibilidade que está relacionada com recursos físicos, equipamento e aparência do pessoal é abordada também na norma através de requisitos relacionados com os recursos (pessoas e infraestruturas) e os equipamentos (recursos de monitorização e medição) mas, em função dos resultados, os estabelecimentos hoteleiros notam menor influência da norma nesta dimensão da Servqual.

Em 2.1.4. foram indicados diversos estudos na hotelaria e noutros serviços que utilizaram a Servqual e em 2.4., diversos estudos relacionados com a ISO 9001, certificação e TQM. No entanto, na literatura consultada, não foi encontrado nenhum estudo que analise a influência da ISO 9001 na qualidade do serviço dos estabelecimentos hoteleiros utilizando a Servqual. Esta situação inviabiliza a comparação dos resultados obtidos com outros estudos.

5. Conclusões.

Este estudo pretendeu analisar a influência da norma ISO 9001 na qualidade do serviço em função da opinião dos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros, utilizando a Servqual.

A análise dos resultados indicou três dimensões em vez das cinco dimensões do modelo Servqual original: Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia; Fiabilidade e Tangibilidade. O facto das dimensões encontradas não corresponderem às dimensões do modelo original da Servqual não é facto único, existindo exemplos desta situação na literatura, como o caso de Carman (1990) e Babakus e Boller (1992). Estes autores indicam que pode existir uma variação das dimensões em número, em tipo e em função do serviço analisado. Como exemplo, Saleh e Ryan (1991), encontraram cinco dimensões mas diferentes do modelo Servqual.

A associação da Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia numa só dimensão, pode ser justificável pela especificidade dos serviços de hotelaria (que resulta da junção da estadia, ambiente, comida, bebida, comportamento e atitude dos empregados) e pelo facto do estabelecimento hoteleiro conseguir dar uma resposta atempada aos pedidos dos clientes (Capacidade de Resposta), de acordo com as suas expectativas e, se possível, excedendo-as, através de uma atenção individual às suas exigências, cria-se uma Empatia entre o estabelecimento hoteleiro e os clientes. Esta situação acaba por criar uma Segurança e Confiança por parte dos clientes em como o estabelecimento hoteleiro vai dar resposta às suas necessidades e expectativa.

A dimensão Fiabilidade neste estudo incluiu um item (informação dos clientes com exatidão, de quando serão prestados os serviços) que pertencia no modelo inicial à dimensão Capacidade de Resposta. Uma possível justificação para o facto do referido item ter sido incluído na dimensão Fiabilidade pode dever-se a que a Fiabilidade tem pontos de contacto com a dimensão Capacidade de Resposta, dado que o serviço prometido (Fiabilidade) está relacionado com o providenciar um serviço atempado (Capacidade de Resposta). Esta conclusão é baseada em Zeithaml et al. (1990) que indica que a Fiabilidade está relacionada com a capacidade para desempenhar o serviço prometido de forma segura e transmitindo segurança por parte do estabelecimento e que a dimensão Capacidade de Resposta diz respeito à disposição do estabelecimento para ajudar os clientes e providenciar um serviço atempado.

A dimensão Tangibilidade correspondeu à dimensão do modelo original.

Zeithman et al. (2009) salientam que as dimensões podem ser influenciadas diretamente pelos colaboradores, o que neste caso pode ter sucedido porque foram os colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros que responderam ao inquérito.

Conclui-se que os vinte itens do modelo Servqual são refletidos em três dimensões, ou seja, os estabelecimentos já certificados, que pretendem vir a certificar-se ou que conhecem a norma ISO 9001 consideram que a norma tem influência na qualidade do serviço de acordo com três dimensões: Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia; Fiabilidade e Tangibilidade. Comparativamente, as dimensões Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia e Fiabilidade têm uma maior influência do que a Tangibilidade.

Como a norma, de acordo com IPQ (2015 a), é baseada em sete princípios (foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisões baseada em evidências e gestão de relacionamentos), pode-se concluir que, comparativamente, as dimensões Capacidade de Resposta, Confiança e Segurança e Empatia e Fiabilidade têm uma maior influência do que a Tangibilidade nos princípios que servem de suporte à ISO 9001.

Em relação à dimensão Tangibilidade, esta é abordada na norma através de requisitos relacionados com os recursos (pessoas e infraestruturas) e os equipamentos (recursos de monitorização e medição). No entanto, no que diz respeito aos colaboradores, a norma não aborda diretamente a aparência do pessoal que está relacionado com a dimensão Tangibilidade da Servqual. A aparência do pessoal pode ser abordada pela ISO 9001 se for um requisito interno do estabelecimento (por exemplo a utilização de farda). Esta situação surge porque a ISO 9001 é uma norma que pode ser aplicada a qualquer empresa e atividade e, como tal, não tem definido este tipo de especificidade. Já no que diz respeito aos equipamentos, estes são abordados pela norma através da manutenção e da sua utilização nos diferentes processos existentes. Os colaboradores podem não ter eventualmente essa perceção porque este ponto é, na maioria das vezes, gerido pelo colaborador da manutenção. Em relação às infraestruturas, neste ponto podem, por exemplo, serem consideradas questões legais de combate a incêndio ou de acesso de pessoas de mobilidade reduzida. Apesar de não ser frequente ver estes pontos indicados numa auditoria de acordo com a ISO 9001, estes podem ser vistos por estarem relacionados com a infraestrutura. Neste caso, pode também não existir a perceção por parte dos colaboradores que a norma pode abranger estes itens.

O facto da aplicação da ISO 9001, na opinião dos estabelecimentos hoteleiros que aplicaram, pretendem vir a aplicar ou conhecem a norma, apresentar influência na qualidade do serviço prestado, está de acordo com referências encontradas na literatura que indicam que a ISO 9001 tem uma influência positiva nas organizações, como é o caso de Gotzamani et al. (2006), Chua et al. (2003), Nield e Kozak (1999) e Soares (2014). Por exemplo, Soares (2014) conclui com o seu estudo que a norma nos estabelecimentos hoteleiros contribui com importantes melhorias. Nield e Kozak (1999) salientam as seguintes vantagens relacionadas com a implementação da norma: operacionalidade, comercial e recursos humanos. Em oposição, Cunha e Abrantes (2013) apresentam as desvantagens para a aplicação da ISO 9001: consumo de tempo, custo de implementação

e redução de flexibilidade. Martinez-Costa e Martinez-Lorente (2007) salientam que a norma tem um efeito negativo financeiramente.

Neste caso e, conforme já foi indicado, este estudo indica que a ISO 9001 tem influência na qualidade de serviço, medida através das dimensões da Servqual, podendo-se concluir que a norma é, na opinião dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos, uma mais-valia para a qualidade do serviço dos estabelecimentos.

6. Limitações da Investigação.

Neste ponto apresentam-se as limitações da investigação relacionadas com este estudo.

O número de respostas obtidas foi uma limitação por ter sido reduzido, apesar do reenvio dos *emails* de divulgação do questionário que não obtiveram resposta e do questionário ter sido divulgado nas redes sociais e por pessoas que colaboraram na sua divulgação. O facto de alguns *emails* terem sido devolvidos por desatualização dos endereços, noutros casos os estabelecimentos hoteleiros indicaram que não tinham disponibilidade para responder e de muitas vezes os *emails* serem institucionais e não para um colaborador específico, contribuiu também para o número reduzido de respostas.

A amostragem realizada foi por conveniência, ou seja, de acordo com Hill e Hill (2002), a amostragem não é representativa da população. Os resultados obtidos só se aplicam à amostra e devem ser interpretados com prudência.

Em termos geográficos, o estudo não abrangeu os NUT II do Centro, Alentejo e Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira o que se assume como mais uma limitação do estudo.

O facto do número de estabelecimentos hoteleiros certificados pela norma ISO 9001 em Portugal ser reduzido, não permite ter um número significativo de respostas de colaboradores de estabelecimentos hoteleiros certificados. Por esse motivo, responderam também às questões Servqual, os colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros que, apesar de trabalharem num estabelecimento hoteleiro que não estava certificado pela ISO 9001, tinham conhecimento da norma.

Este estudo não calculou os *gaps* do modelo Servqual indicados na figura 1, dado a opinião dos clientes não ter sido inquirida. Para o cálculo do *gap* 1, é necessário envolver os clientes no estudo. Para o cálculo dos *gaps* 2 a 4, é necessário a realização de questões complementares indicadas por Zeithaml et al. (1990, p. 191 - 205). Para o cálculo do *gap*

5 da Servqual, pode ser desenvolvido um estudo em estabelecimentos hoteleiros, antes da aplicação da norma ISO 9001 e de estarem certificados e depois de estarem certificados pela norma.

Este estudo foi realizado num momento de transição em que estão em vigor duas versões da norma ISO 9001, respetivamente a versão de 2008 (índice da norma no anexo 10) e a versão de 2015 (índice da norma no anexo 9). Em 2018 passará a estar em vigor apenas a versão da norma de 2015. Como as duas versões da norma são substancialmente diferentes, a partir de 2018, a influência da norma ISO 9001 na qualidade do serviço pode ser ou não avaliada de outra forma pelos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros.

7. Perspetivas de Trabalho Futuro.

Existem várias possibilidades para ter uma complementaridade e desenvolvimento deste estudo.

Um possível desenvolvimento para um estudo futuro, será a obtenção de uma amostragem aleatória, por oposição a uma amostragem por conveniência (não aleatória), utilizando uma amostragem aleatória estratificada. Para tal, devem ser definidos os estratos (NUT II) envolvidos no estudo, a sua representatividade e efetuar uma amostragem aleatória em cada um dos estratos.

Outro possível desenvolvimento será a realização de entrevistas para recolha de informação mais pormenorizada sobre a influência da norma ISO 9001 na perceção da qualidade do serviço prestado pelos estabelecimentos hoteleiros. A entrevista permite obter uma informação com profundidade e explorá-la.

Conforme já foi indicado, em 2018 ficará em vigor apenas a versão da norma ISO 9001 editada em 2015, deixando de ser utilizada a versão de 2008. Por esse motivo, será interessante em 2018 realizar um estudo semelhante a este e comparar os resultados com os obtidos neste estudo.

Para se obter um estudo mais abrangente com outros grupos de empreendimentos turísticos, poder-se-á incluir também apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e parques de campismo e de caravanismo.

O estudo pode também ser alargado para os NUT II que não foram considerados neste estudo, para obter uma amostragem do território nacional.

8. Referências Bibliográficas.

- Associação da Hotelaria de Portugal. (2 de outubro de 2016). *AHP*. Obtido de Tourism Think Tank: <http://www.ahp-ttt.com/acesso-reservado?destination=associados>
- Associação Portuguesa de Certificação. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. Porto: APCER.
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An Empirical Assessment of the Servqual Scale. *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp 253-268.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field - the Case of Services Marketing. *Journal of Retailing*, Spring. Vol. 69 (1), pp 13-60.
- Blešić, I., Tešanović, D., & Psodorov, đ. (2011, february). Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe. *African Journal of Business Management* Vol. 5(4), 1388-1396.
- Bojanic, D. C. (1991). Quality Measurement in Professional Services Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, v.07, n° 2, 27-36.
- Bond III, E. U., & Fink, R. L. (2003). Customer satisfaction and the marketing-quality interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18:3, pp 204-218.
- Carlsson, M., & Carlsson, D. (1996). Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7), pp. 36-47.
- Carman, J. M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: an Assessment of Servqual Dimensions. *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp 33-55.
- Caro, L. M., & Garcia, J. A. (2009). Does ISO 9000 certification affects consumer perception of the service provider? *Managing Service Quality: An International Journal*, 19: 2, pp 140-161.
- Çerri, S. (2012). Assessing the Quality of Higher Education Services Using a Modified Servqual Scale. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica* 14.2, pp 664 - 679.

- Chow-Chua, C., Goh, M., & Wan, T. B. (2003). Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), pp. 936-953.
- Compete 2020. (29 de outubro de 2016). *Compete 2020 - NUTS 2013*. Obtido de [http://www.poci-compete2020.pt/admin/images/NUTS2013_\(1\).pdf](http://www.poci-compete2020.pt/admin/images/NUTS2013_(1).pdf)
- Cronin JR, J. (2003). Looking Back to See Forward in Services Marketing: Some Ideas to Consider. *Managing Service Journal*, Volume 13, Number 5, 332-337.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (3), pp. 55-68.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: 5ª edição. Lidel - Edições Técnicas Lda.
- Delloite. (29 de outubro de 2016). *Atlas da Hotelaria 2016 - 11ª edição*. Obtido de <http://atlasdahotelaria.com/2016/>
- Diário da República. (28 de abril de 2008). *Portaria n.º 327/2008 - aprovado o sistema de classificação dos seguintes tipos de empreendimentos turísticos: Estabelecimentos hoteleiros; Aldeamentos turísticos; Apartamentos turísticos*. Portugal: Casa da Moeda.
- Diário da República. (14 de abril de 2008). Decreto-Lei n.º 68/2008 - definição das unidades territoriais. Portugal: Casa da Moeda.
- Diário da República. (23 de janeiro de 2014). Decreto-Lei n.º 15/2014 - segunda alteração ao Decreto-Lei 39/2008 de 7 de março, alterado pelo Decreto-Lei 228/2009, de 14 de setembro, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Portugal: Casa da Moeda.
- Diário da República. (25 de setembro de 2015). *Portaria n.º 309/2015 - primeira alteração à Portaria n.º 327/2008, de 28 de abril, que aprovou sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, de aldeamentos turísticos e de apartamentos turísticos*. Portugal: Casa da Moeda.

- Diário da República. (2 de novembro de 2015). Declaração de Retificação n.º 49/2015 - retificação da portaria 309/2015. Portugal: Casa da Moeda.
- Dick, G., Gallimore, K., & Brown, J. C. (2002). Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured? *Managing Service Quality*, 12: 1, pp 30-42.
- Direção Geral do Território. (29 de outubro de 2016). Obtido de http://www.dgterritorio.pt/cartografia_e_geodesia/cartografia/carta_administrativa_oficial_de_portugal__caop_/caop_em_vigor/
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction. Le Marketing des Services*. Paris: MacGraw-Hill.
- Furtado, A. (2003). Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Estudos de Gestão - Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. VIII, n.º 2, pp. 173 - 203.
- Gotzamani, K., Theodorakioglou, Y., & Tsiotras, G. (2006). The True Motives Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2), pp. 151-169.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, Vol. 9, Iss. 3 Winter, pp 10.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. San Francisco: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2001). The Perceived Service Quality Concept - A Mistake? *Managing Service Quality*, Vol. II, Iss. 3, pp 150-152.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. West Sussex, England: Third Edition. John Wiley & Sons Ltd.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2015). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa: INE.

- Instituto Português da Qualidade. (2008). NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade. (2015 a). NP EN ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade. (2015 b). NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Caparica: IPQ.
- Instituto Português de Acreditação. (01 de julho de 2016). IPAC. Obtido de <http://www.ipac.pt/>
- International Organization for Standardization. (04 de julho de 2016 a). ISO. Obtido de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>
- International Organization for Standardization. (04 de julho de 2016 b). ISO. Obtido de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>
- Johnston, R. (1995). The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2, 46-61.
- Judd, R. C. (1964). The Case for Redefining Services. . *Journal of Marketing*, 18 (January), 58-59 .
- Juran, J. M. (1974). *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
- Keyser, R. d., & Vanhove, N. (1997). Tourism Quality Plan: An Effective Tourism Policy Tool. *The Tourism Review*, , Vol. 52, Iss 3, pp 32-37.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control, 7th edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall, Inc.
- Law, R., & Yip, R. (2010). A Study of Satisfaction Level of Hong Kong Tourists with Hot Springs Hotels and Resorts in Guangdong, China. *Hospitality Review Volume 28 / Issue 1*, 83-107.
- Leal, R. P., Requeijo, J. G., & Pereira, Z. L. (2009). Uma Visão Global sobre a Qualidade em Serviços. Em M. Saraiva, & A. Teixeira, *Temas em Métodos Quantitativos -*

- Qualidade - nº 0 - A Qualidade num Perspetiva Multi e Interdisciplinar* (pp. pp 80 - 94). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Lovelock, C., & Wyckoff, D. D. (2001). Cornell quarterly classic: New tools for achieving service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, V. 42. N. 04.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics - 6ª edição*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A. R. (2007). A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5/6), pp. 484-499.
- Mok, C., & Armstrong, W. R. (1998). Expectations for the Hotel Service Quality: Do They Differ from Culture to Culture? *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, n.º 4.
- Nield, K., & Kozak, M. (1999). Quality Certification in the Hospitality Industry. Analyzing the Benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel and Restaurant Administration, Quarterly*, Vol. 40, n.º 2, April.
- Olivier, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequence of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, November: 460-469.
- Omachonu, V. K., & Ross, J. E. (1994). *Principles of Total Quality*. St. Lucie Press.
- OMT. (1998). *Introducción al Turismo*.
- Paraskevas, A. (2001). Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V. 13. N. 4/5. pp. 251-258.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, iss. I, pp 12-40.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, Winter, iss.4, pp 420-450.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS - 6ª edição*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, S. S. (2003). *Gestão dos Serviços. A Avaliação da Qualidade*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer Satisfaction and its Measurement in Hospitality Enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, pp 326-339.
- Pordata*. (04 de julho de 2016 a). Obtido de <http://www.pordata.pt/Home>
- Pordata*. (30 de Outubro de 2016 b). Obtido de <http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- Rathmell, J. M. (1966). What is Meant by Service? *Journal of Marketing*, 30 (October), 32-36 .
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Saleh, F., & Ryan, C. (1991, July). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model. *The Service Industries Journal*, Vol. 11, No. 3, 324-343.
- Santos, A. H., & Cândido, C. (2016). Avaliação da qualidade dos serviços bancários online: proposta de integração dos modelos SERVQUAL, Kano e QFD. *Tourism & Management Studies*, 12(2) 145-153.
- Siddique, N.-E.-A., Akhter, M., & Masum, A. A. (2013). Service Quality of Five Star Hotels in Bangladesh: An Empirical Assessment. *Asian Business Review*, Volume 2, 2/2013 (Issue 4), 67-72.

- Soares, J. M. (2014). Estudo da Relevância da Norma ISO 9001 no Desempenho das Empresas Portuguesas do Setor da Hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 10(2), pp 57-66 .
- Suárez, M. G., Paredes, J. M., & Conesa, P. P. (1994). Actas del VI Encuentro de Profesores Universitários de Marketing. *Calidad Percibida en los Servicios: una Revisión de los Aspectos Conceptuales e Metodológicos*, (pp. pp. 445-453). San Sebastián.
- Teas, R. (1993). Expectations Performance Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 18-34.
- Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2006). Systems Approach to Service Quality: Tools for Hospitality Leaders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, V. 47. N. 01.
- Turismo de Portugal. (04 de julho de 2016 a). Obtido de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/dvo/empreendimentos-turisticos/Pages/classificacao.aspx>
- Turismo de Portugal. (30 de outubro de 2016 b). *Registo Nacional do Turismo de Portugal*. Obtido de <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaAoRegisto.aspx>
- Vieira, J. M. (2000). *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Word Travel & Tourism Council. (2016 a). *Global Travel & Tourism Economic Impact Update August 2016*. Word Travel & Tourism Council.
- Word Travel & Tourism Council. (2016 b). *Travel & Tourism Economic Impact 2016 Portugal*. Word Travel & Tourism Council.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Ney York: The Free Press.

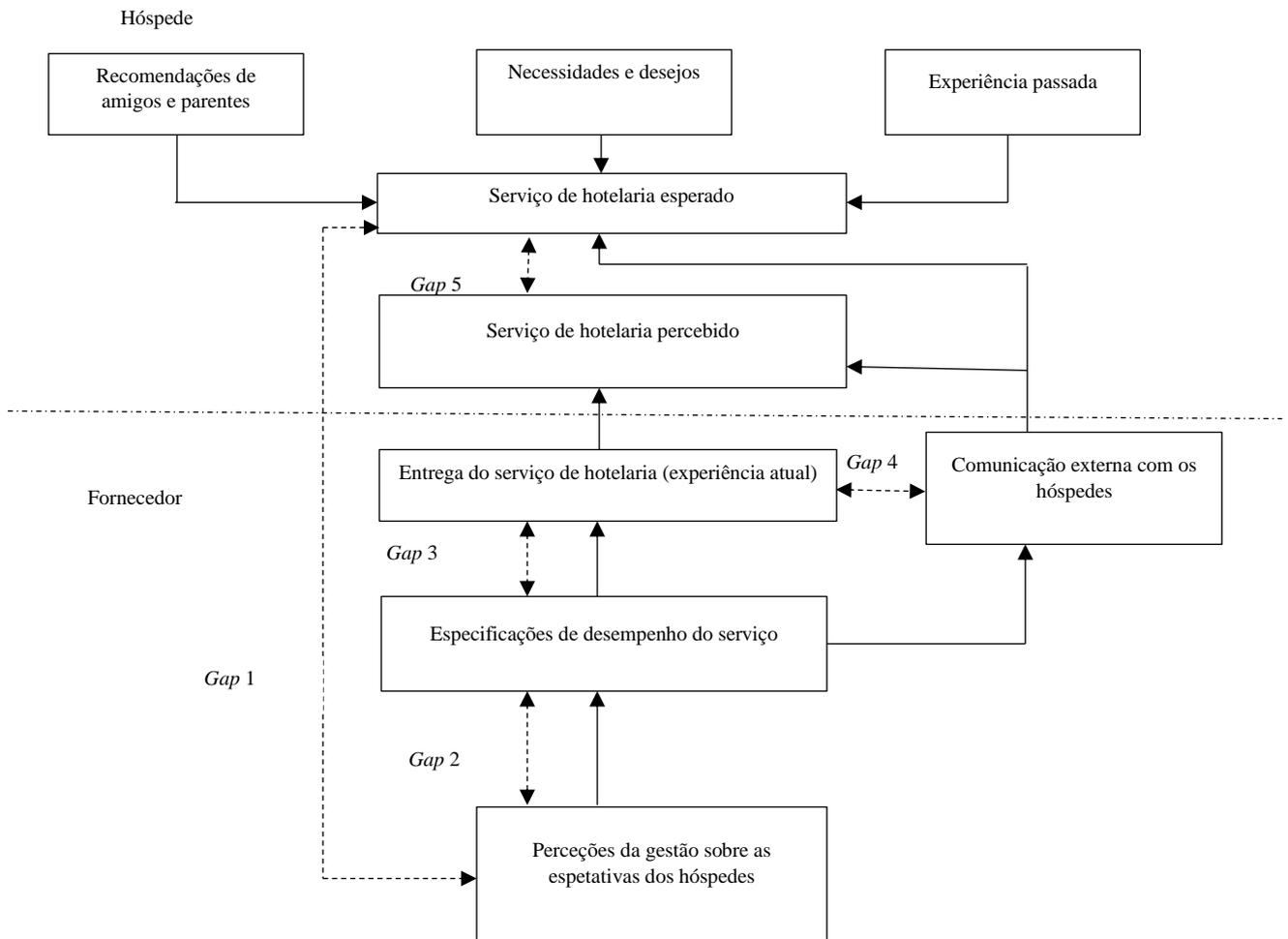
9. Anexos.

Anexo 1 – Questões Servqual.

- 1 – Equipamentos existentes têm aparência moderna;
- 2 – As instalações têm um visual apelativo;
- 3 – Os empregados têm uma boa apresentação;
- 4 – Documentação associada ao serviço (como panfletos) é visualmente apelativa;
- 5 – Fornecimento do que foi prometido no tempo estabelecido (cumprir com os prazos);
- 6 – Resolução dos problemas de um cliente;
- 7 – Prestação do serviço certo à primeira vez;
- 8 – Fornecimento dos serviços no tempo em que foi prometido realizá-lo;
- 9 – Persistência na eliminação dos erros registados;
- 10 – Informação dos clientes com exatidão de quando serão prestados os serviços;
- 11 – Servir os clientes com prontidão;
- 12 – Os empregados estarem sempre disponíveis para auxiliar os clientes;
- 13 – Os empregados nunca estarem demasiado ocupados para responderem aos pedidos dos clientes;
- 14 – O comportamento dos empregados inspira confiança aos clientes;
- 15 – Os clientes sentem-se seguros nas suas transações;
- 16 – Os empregados são sempre corteses com os clientes;
- 17 – Os empregados têm o conhecimento para responderem às questões colocadas pelos clientes;
- 18 – Os clientes têm atenção individual;
- 19 – A empresa pratica horários convenientes para todos os clientes;
- 20 – Os empregados dão atenção pessoal aos clientes;
- 21 – A empresa tem os interesses dos clientes em consideração;
- 22 – Os empregados compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.

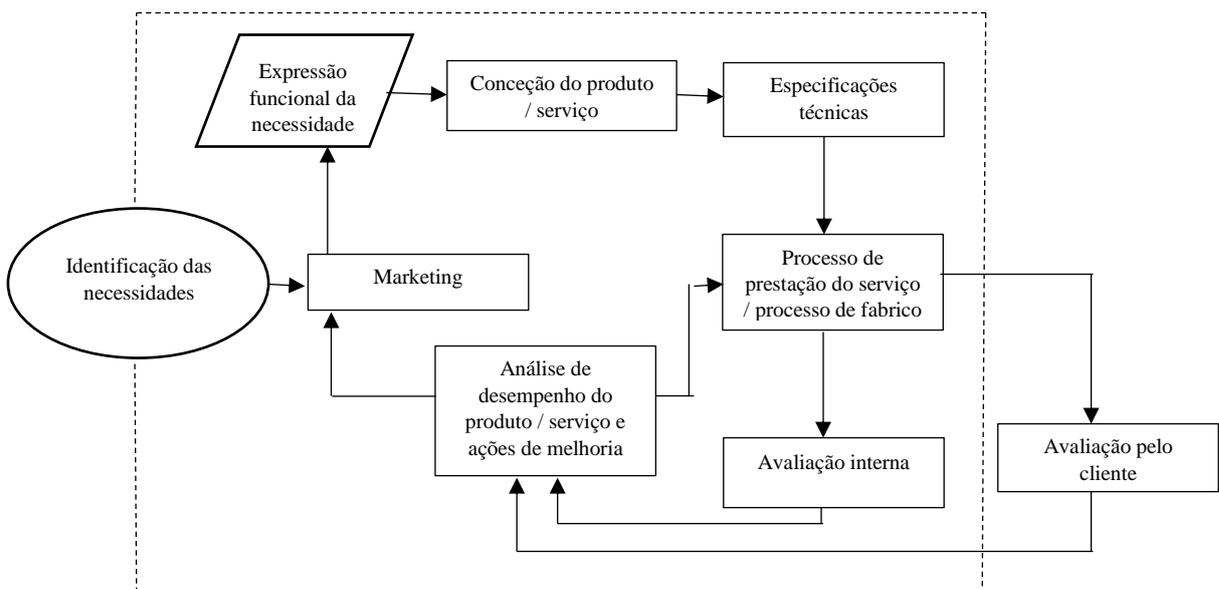
Fonte: Zeithaml et al. (1990, p. 181 - 183)

Anexo 2 – Modelo conceptual da qualidade de serviço adaptado à hotelaria.



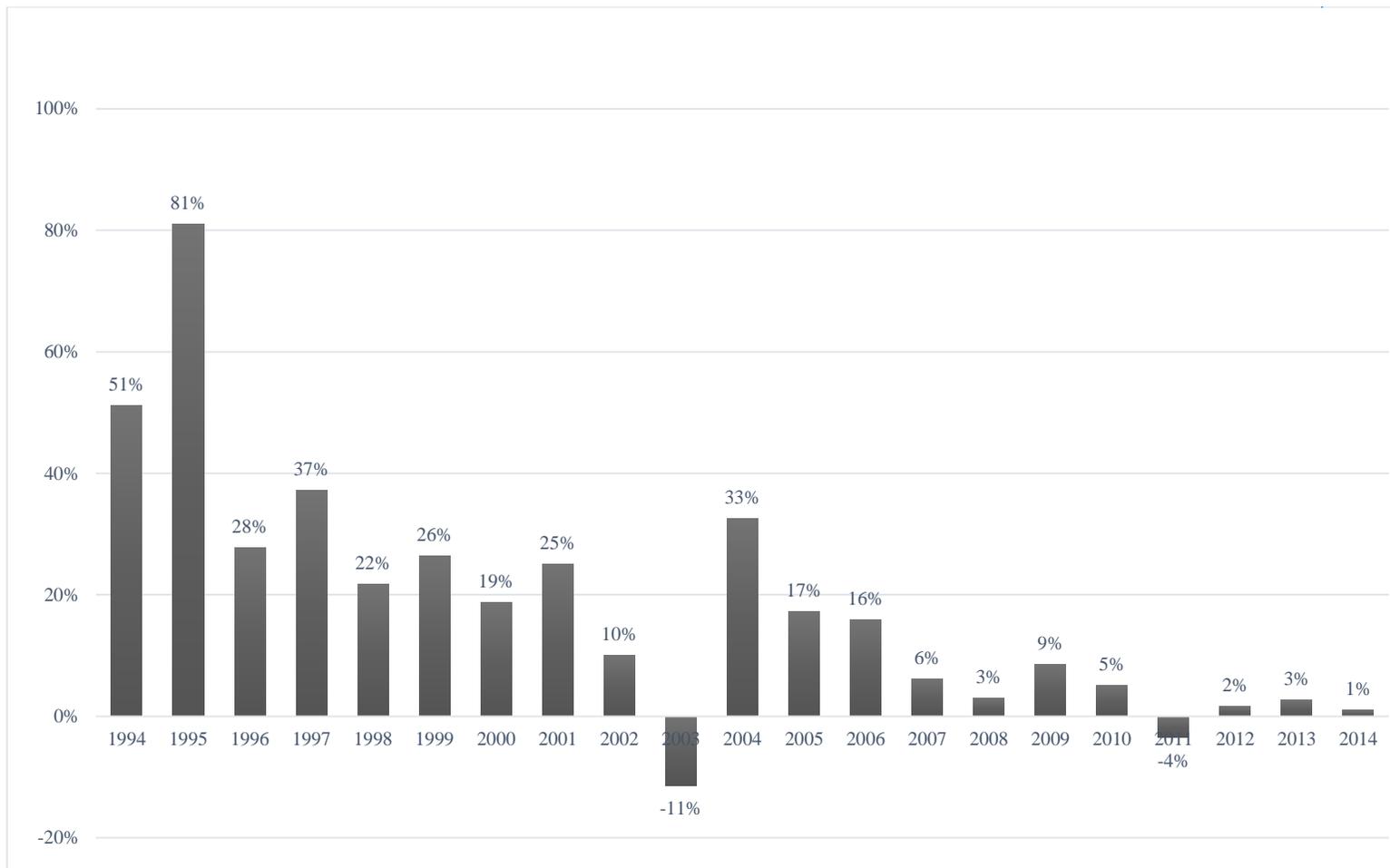
Fonte: Pizam e Ellis (1999, p. 331)

Anexo 3 - Ciclo da qualidade.



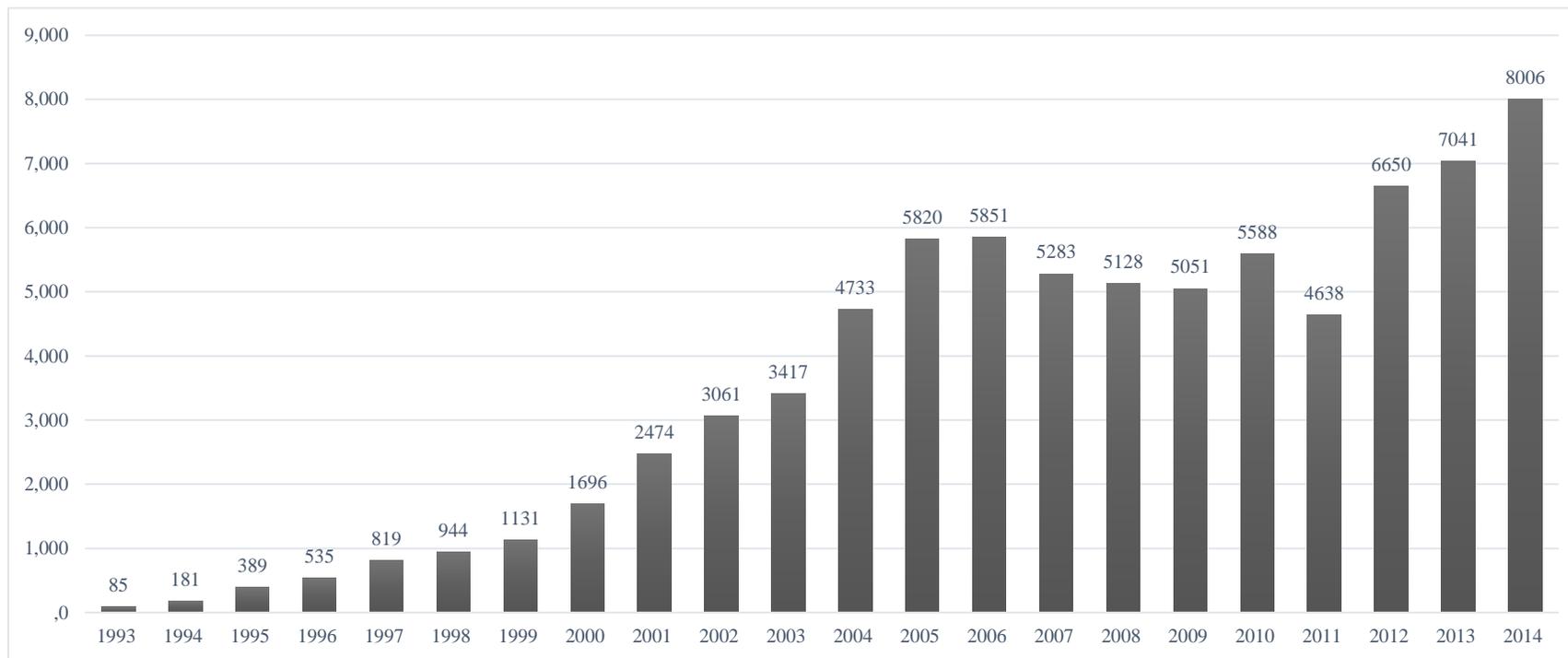
Fonte: Pires (2012, p. 44)

Anexo 4 - Crescimento anual mundial da certificação pela norma ISO 9001.



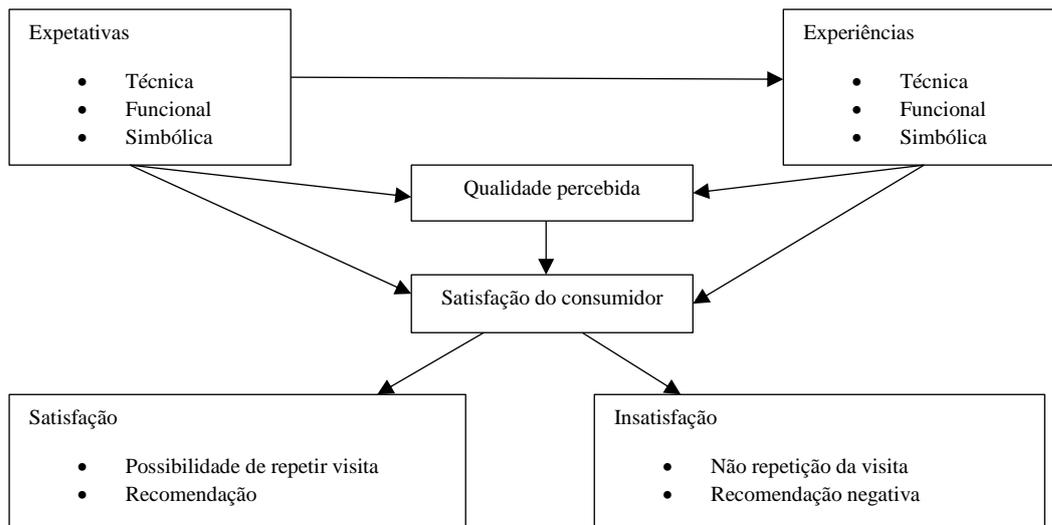
Fonte: ISO (2016 b)

Anexo 5 - Empresas certificadas pela norma ISO 9001 em Portugal.



Fonte: ISO (2016 b)

Anexo 6 - Esquema da qualidade em turismo.



Fonte: Keyser e Vanhove (1997, p. 34)

Anexo 7 - Indicadores utilizados no estudo da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do setor da hotelaria.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento
Motivação do funcionários
Perspetiva de processos internos
Melhoria do desempenho geral das atividades de front-office
Melhoria do desempenho geral das atividades de back-office
Monitorização e avaliação de processos
Perspetiva do cliente
Satisfação do cliente
Perspetiva financeira
Melhoria dos resultados operacionais
Redução dos custos operacionais

Fonte: Soares (2014, p. 60)

Anexo 8 - Requisitos para instalações de estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais de cinco estrelas em Portugal.

	Nº	Requisitos	Pontos	
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	10	Ob.
	2	Acesso privativo às UA	10	Ob.
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	NA
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Ob.
Zonas Comuns	5	Local identificado de receção (2) destinado ao <i>check in</i> , <i>check out</i> e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	---	Ob.
	6	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar	---	Ob.
	7	Instalações sanitárias	---	Ob.
	8	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	10	Ob.
	9	Área bruta privativa (3) de estar, equipada, por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	>1m ² <2,5m ² = 5pts; ≥2,5m ² <5m ² = 10pts; ≥5m ² = 15pts	Op.
	10	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Ob.
	11	Climatização dos corredores de utentes com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Op.
Zonas de serviço	12	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento, independente do acesso dos clientes (1)	15	Ob.
	13	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	---	Ob.
	14	Zona de armazenagem	---	Ob.
	15	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zona de vestíário	---	Ob.
Unidades de alojamento (quartos e/ou apartamentos) (9)	16	Climatização das UA com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	---	Ob.
	17	50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	10	Ob.
	18	100% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	13	Op.
	19	100% das UA com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	---	Ob.
	20	Varandas ou terraços com área mínima de 4m ² em 50% das UA	5pts por cada 4m ² /UA - máx. de 15	Op.
	21	Fechaduras eletrónicas	5	Op.
Áreas (4) dos quartos (5)	22	Dispositivo interior de segurança adicional na porta de entrada	2	Ob.
	23	Percentagem da área média das UA que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥10% = 10pts ≥20% = 12pts ≥30% = 15pts	Op.
	24	Área mínima dos quartos individuais	---	17,5m ²
	25	Área mínima dos quartos duplos	---	22,5m ²
	26	Área mínima dos quartos triplos	---	27,5m ²
	27	Suítes constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m ² (10)	5pts por cada 2 suítes máx. 10pts	Ob. (2 suítes)

(continuação na página seguinte)

(continuação da página anterior)

	Nº	Requisitos	Pontos	
Áreas (4) dos apartamentos (5)	28	Área mínima de apartamento com um quarto individual	---	35 m ²
	29	Área mínima de apartamento em estúdio	---	27 m ²
	30	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	---	38 m ²
	31	Área mínima de cada quarto suplementar	---	17,5m ²
Estacionamento	32	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	10	Ob.
	33	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	5	Op.
	34	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	5	Op.
	35	Garagem privativa do empreendimento com acesso direto à receção	15	Op.
	36	Estacionamento para autocarros	5	Op.

UA – Unidade de alojamento; NA – Não aplicável; Ob. – Obrigatório; Op. – Opcional.

- (1) Requisito opcional no caso do estabelecimento hoteleiro de 3* ter menos de 40 quartos e seja instalado num edifício pré-existente que não tenha sido sujeito a obras de demolição da estrutura resistente.
- (2) Quando num mesmo edifício estejam instalados vários hotéis, o local de receção pode ser comum a todos.
- (3) Área útil nos termos do Regulamento Geral das Edificações Urbanas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 38382, de 7 de Agosto de 1951, na redação em vigor.
- (4) Em até 20% das UA, a área de cada UA pode ser diminuída até 10% da área mínima associada a cada categoria e tipologia de UA, desde que cumpridas, cumulativamente, as seguintes condições, consoante aplicáveis: (a) não seja inferior à área mínima da categoria inferior dentro da mesma tipologia de UA; (b) não seja inferior à área mínima da tipologia de UA inferior dentro da mesma categoria; e (c) se enquadre numa alteração da autorização de utilização do edifício para autorização de utilização para fins turísticos.
- (5) A área bruta privativa é a superfície total, medida pelo perímetro exterior e eixos das paredes separadoras da UA, equipamento, zona funcional ou edifício em causa, não incluindo varandas, terraços, caves ou sótãos privativos.
- (9) Os estabelecimentos hoteleiros e os hotéis rurais podem ser constituídos por quartos e por apartamentos.
- (10) As suítes podem ter mais do que um quarto, devendo estes cumprir a área estipulada para os quartos suplementares e incluir uma instalação sanitária privativa. Não podem ser instaladas *kitchenettes* ou cozinhas nas suítes.

Fonte: Adaptado da declaração de retificação n.º 49/2015 de 2 de novembro da portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro.

Anexo 9 - Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

Preâmbulo nacional

Preâmbulo

Nota de endosso

Introdução

0.1. Generalidades

0.2. Princípios de gestão da qualidade

0.3. Abordagem por processos

0.4. Relacionamento com outras normas de sistemas de gestão

1. Objetivo e campo de aplicação

2. Referências normativas

3. Termos e definições

4. Contexto da organização

4.1. Compreender a organização e o seu contexto

4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade

4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos

5. Liderança

5.1. Liderança e compromisso

5.2. Política

5.3. Funções, Responsabilidades e autoridades organizacionais

6. Planeamento

6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades

6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

6.3. Planeamento das alterações

7. Suporte

7.1. Recursos

7.2. Competências

7.3. Consciencialização

7.4. Comunicação

7.5. Informação documentada

8. Operacionalização

8.1. Planeamento e controlo operacional

8.2. Requisitos para produtos e serviços

- 8.3. *Design* e desenvolvimento de produtos e serviços
- 8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos
- 8.5. Produção e prestação do serviço
- 8.6. Libertação de produtos e serviços
- 8.7. Controlo das saídas não conformes
- 9. Avaliação do desempenho
 - 9.1. Monitorização, medição, análise e avaliação
 - 9.2. Auditoria interna
 - 9.3. Revisão pela gestão
- 10. Melhoria
 - 10.1. Generalidades
 - 10.2. Não conformidade e ação corretiva
 - 10.3. Melhoria contínua
- Anexo A. Clarificação da nova estrutura, terminologia e conceitos
 - A1. Estrutura e terminologia
 - A2. Produtos e serviços
 - A3. Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas
 - A4. Pensamento baseado em risco
 - A5. Aplicabilidade
 - A6. Informação documentada
 - A7. Conhecimento organizacional
 - A8. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

Anexo B. Outras normas relativas a gestão da qualidade e a sistemas de gestão da qualidade desenvolvidas pelo ISO / TC 176

Bibliografia

Fonte: IPQ (2015 b, p. 4 – 5)

Anexo 10 - Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

Preâmbulo nacional

Preâmbulo

Nota de endosso

0.1. Generalidades

0.2. Abordagem por processos

0.3. Relacionamento com a ISO 9004

0.4. Compatibilidade com outros sistemas de gestão

1. Objetivo e campo de aplicação

1.1. Generalidades

1.2. Aplicação

2. Referência normativa

3. Termos e definições

4. Sistema de gestão da qualidade

4.1. Requisitos gerais

4.2. Requisitos da documentação

5. Responsabilidade da gestão

5.1. Comprometimento da gestão

5.2. Focalização no cliente

5.3. Política da qualidade

5.4. Planeamento

5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.6. Revisão pela gestão

6. Gestão de recursos

6.1. Provisão de recursos

6.2. Recursos humanos

6.3. Infraestrutura

6.4. Ambiente de trabalho

7. Realização do produto

7.1. Planeamento da realização do produto

7.2. Processos realizados com o cliente

7.3. Conceção e desenvolvimento

7.4. Compras

7.5. Produção e fornecimento do serviço

7.6. Controlo do equipamento de monitorização e de medição

8. Medição, análise e melhoria

8.1. Generalidades

8.2. Monitorização e medição

8.3. Controlo do produto não conforme

8.4. Análise de dados

8.5. Melhoria

Anexo A. Correspondência entre a ISO 9001:2008 e a ISO 14001:2004

Anexo B. Alterações entre a ISO 9001:2008 e a ISO 9001:2000

Bibliografia

Anexo NA. Alterações entre a NP EN ISO 9001:2008 e a NP EN ISO 9001:2000

Anexo NB. Correspondência entre as normas europeias e internacionais referidas na presente norma e as normas nacionais

Fonte: IPQ (2008, p. 4 – 5)

Anexo 11 - Questionário enviado aos estabelecimentos hoteleiros para recolha de dados.

Questionário sobre a Influência da ISO 9001 na Perceção da Qualidade do Serviço nos Estabelecimentos Hoteleiros nos NUT II da Área Metropolitana de Lisboa, Algarve e Norte de Portugal

Seção 1 - Introdução ao questionário

Prezado Sr. / Sra.,

Este questionário está inserido no âmbito da minha dissertação do mestrado de Gestão de Turismo e Hotelaria da Universidade Europeia.

O seu objetivo é aferir a influência da norma ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos na perceção da qualidade do serviço.

O seu preenchimento é anónimo e confidencial e demorará cerca de 15 minutos.

As suas respostas sinceras são essenciais para este estudo, pelo que peço que assinale a opção da resposta que considera mais adequada considerando a sua experiência no desempenho da sua função.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Pedro Marques

pedro.manuel.marques@universidadeeuropeia.pt

Todas as respostas são obrigatórias.

Seção 2 - Caracterização do Estabelecimento Hoteleiro (I)

1 – Nome do estabelecimento hoteleiro?

2 – Localidade onde está situado o estabelecimento hoteleiro.

3 – Código Postal.

4 – Cargo que desempenha na organização?

<input type="checkbox"/>	Direção
<input type="checkbox"/>	Chefia de Departamento
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

5 – Qual a tipologia do estabelecimento hoteleiro?

<input type="checkbox"/>	Hotel
<input type="checkbox"/>	Hotel-Apartamento
<input type="checkbox"/>	Pousada
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

Se respondeu “outra”, o seu questionário terminou. Por favor, carregue no botão “seguinte” e depois no botão “submeter”. Obrigado pela colaboração!

Seção 3 - Caracterização do Estabelecimento Hoteleiro (II)

6 – N° de estrelas do estabelecimento hoteleiro.

<input type="checkbox"/>	1 Estrela
<input type="checkbox"/>	2 Estrelas
<input type="checkbox"/>	3 Estrelas
<input type="checkbox"/>	4 Estrelas
<input type="checkbox"/>	5 Estrelas
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

7 – Localização do estabelecimento hoteleiro (Concelho ou Região Autónoma)

Escolher de uma lista de 278 concelhos e 2 regiões autónomas.

Se o concelho ou região autónoma que indicou não pertence ao NUT II da área Metropolitana de Lisboa, Algarve ou Norte, o seu questionário terminou. Por favor, carregue no botão “seguinte” e depois no botão “submeter”. Obrigado pela colaboração!

De acordo com o *site* da Portada (2016), NUTS é o acrónimo de Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos. A nomenclatura tem 3 níveis (NUTS I, NUTS II, NUTS III), definidos em função de critérios populacionais, administrativos e geográficos.

Seção 4 - ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade (I)

Informação do Estabelecimento Hoteleiro sobre a ISO 9001.

8 – O estabelecimento hoteleiro está certificado pela norma ISO 9001?

<input type="checkbox"/>	Sim, pela norma ISO 9001:2008
<input type="checkbox"/>	Sim, pela norma ISO 9001:2015
<input type="checkbox"/>	Não

Se respondeu “não”, vai passar para a questão 11.

Seção 5 - ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade (II)

Informação do Estabelecimento Hoteleiro sobre a ISO 9001.

9 – Há quanto tempo está o estabelecimento hoteleiro certificado pela norma ISO 9001?

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Há menos de 4 anos |
| <input type="checkbox"/> | Entre 4 anos e 6 anos |
| <input type="checkbox"/> | Entre 7 anos e 9 anos |
| <input type="checkbox"/> | Há mais de 9 anos |

Seção 6 - Outras Normas de Certificação (I)

Informação do Estabelecimento Hoteleiro sobre outras normas de certificação.

10 – O estabelecimento hoteleiro está certificado por outra(s) norma(s) diferente(s) da ISO 9001?

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |

Se respondeu “sim”, vai passar para a questão 12. Se respondeu “não”, vai passar para a questão 16.

Seção 7 - Outras Normas de Certificação (II)

11 – O estabelecimento hoteleiro está certificado por outra(s) norma(s) diferente(s) da ISO 9001?

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |

Se respondeu “sim”, vai passar para a questão 14. Se respondeu “não”, vai passar para a questão 17.

Seção 8 - Outras Normas de Certificação (III)

Informação do Estabelecimento Hoteleiro sobre outras normas de certificação.

Na questão seguinte, pode escolher mais que uma opção.

12 – Quais a(s) norma(s) em que o estabelecimento hoteleiro está certificado?

<input type="checkbox"/>	ISO 14001
<input type="checkbox"/>	OHSAS 18001
<input type="checkbox"/>	ISO 22000
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

13 – Há quanto tempo está o estabelecimento hoteleiro certificado por outra norma diferente da ISO 9001?

<input type="checkbox"/>	Há menos de 4 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 4 e 6 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 7 e 9 anos
<input type="checkbox"/>	Há mais de 9 anos

Depois desta questão, vai passar para a questão 22.

Seção 9 - Outras Normas de Certificação (IV)

Informação do Estabelecimento Hoteleiro sobre outras normas de certificação.

Na questão seguinte, pode escolher mais que uma opção.

14 – Quais a(s) norma(s) em que o estabelecimento hoteleiro está certificado?

<input type="checkbox"/>	ISO 14001
<input type="checkbox"/>	OHSAS 18001
<input type="checkbox"/>	ISO 22000
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

15 – Há quanto tempo está o estabelecimento hoteleiro certificado por outra norma diferente da ISO 9001?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Há menos de 4 anos |
| <input type="checkbox"/> | Entre 4 e 6 anos |
| <input type="checkbox"/> | Entre 7 e 9 anos |
| <input type="checkbox"/> | Há mais de 9 anos |

Depois desta questão, vai passar para a questão 20.

Seção 10 - Análise das perspectivas futuras de certificação com outras normas (I)

Projetos futuros de certificação do estabelecimento hoteleiro.

16 – O estabelecimento hoteleiro pretende vir a certificar-se tendo como referencial uma norma diferente da ISO 9001?

- | | |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Não sabe |

Se respondeu “sim”, vai passar para a questão 18. Se respondeu “não” ou “não sabe”, vai passar para a questão 22.

Seção 11 - Análise das perspectivas futuras de certificação com outras normas (II)

Projetos futuros de certificação do estabelecimento hoteleiro.

17 – O estabelecimento hoteleiro pretende vir a certificar-se tendo como referencial uma norma diferente da ISO 9001?

- | | |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Não sabe |

Se respondeu “sim”, vai passar para a questão 19. Se respondeu “não” ou “não sabe”, vai passar para a questão 20.

Seção 12 - Análise das perspectivas futuras de certificação com outras normas (III)

Projetos futuros de certificação do estabelecimento hoteleiro.

18 – Qual a(s) norma(s) diferente(s) da ISO 9001 que o estabelecimento hoteleiro pretende vir a certificar-se?

<input type="checkbox"/>	ISO 14001
<input type="checkbox"/>	OHSAS 18001
<input type="checkbox"/>	ISO 22000
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

Depois desta questão, vai passar para a questão 22.

Seção 13 - Análise das perspectivas futuras de certificação com outras normas (IV)

Projetos futuros de certificação do estabelecimento hoteleiro.

19 – Qual a(s) norma(s) diferente(s) da ISO 9001 que o estabelecimento hoteleiro pretende vir a certificar-se?

<input type="checkbox"/>	ISO 14001
<input type="checkbox"/>	OHSAS 18001
<input type="checkbox"/>	ISO 22000
<input type="checkbox"/>	Outra: _____

Seção 14 - Conhecimento da norma ISO 9001 (I)

20 – O estabelecimento hoteleiro pretende vir a certificar-se pela norma ISO 9001?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Não sabe

Se respondeu “sim”, vai passar para a questão 22.

Seção 15 - Conhecimento da norma ISO 9001 (II)

21 – Apesar do estabelecimento hoteleiro não pretender certificar-se pela norma ISO 9001, tem conhecimento da mesma?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

Se respondeu “não”, o seu questionário terminou. Por favor, carregue no botão “seguinte” e depois no botão “submeter”. Obrigado pela colaboração!

Seção 16 - Análise da Influência da ISO 9001 na Qualidade do Serviço

Utilização da escala Servqual para avaliação da influência da ISO 9001 na qualidade do serviço prestado.

22 – Por favor, dê a sua opinião sobre as afirmações seguintes, para avaliar se considera que a aplicação da norma ISSO 9001 tem influência na qualidade do serviço prestado aos clientes do estabelecimento hoteleiro, nomeadamente:

Por favor, escolha apenas uma resposta por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
1 – Nos equipamentos existentes terem aparência moderna							
2 – Nas instalações terem um visual apelativo							
3 – Nos empregados terem uma boa apresentação							
4 – Na documentação associada ao serviço (como panfletos) serem visualmente apelativos							
5 – Na resolução dos problemas de um cliente							

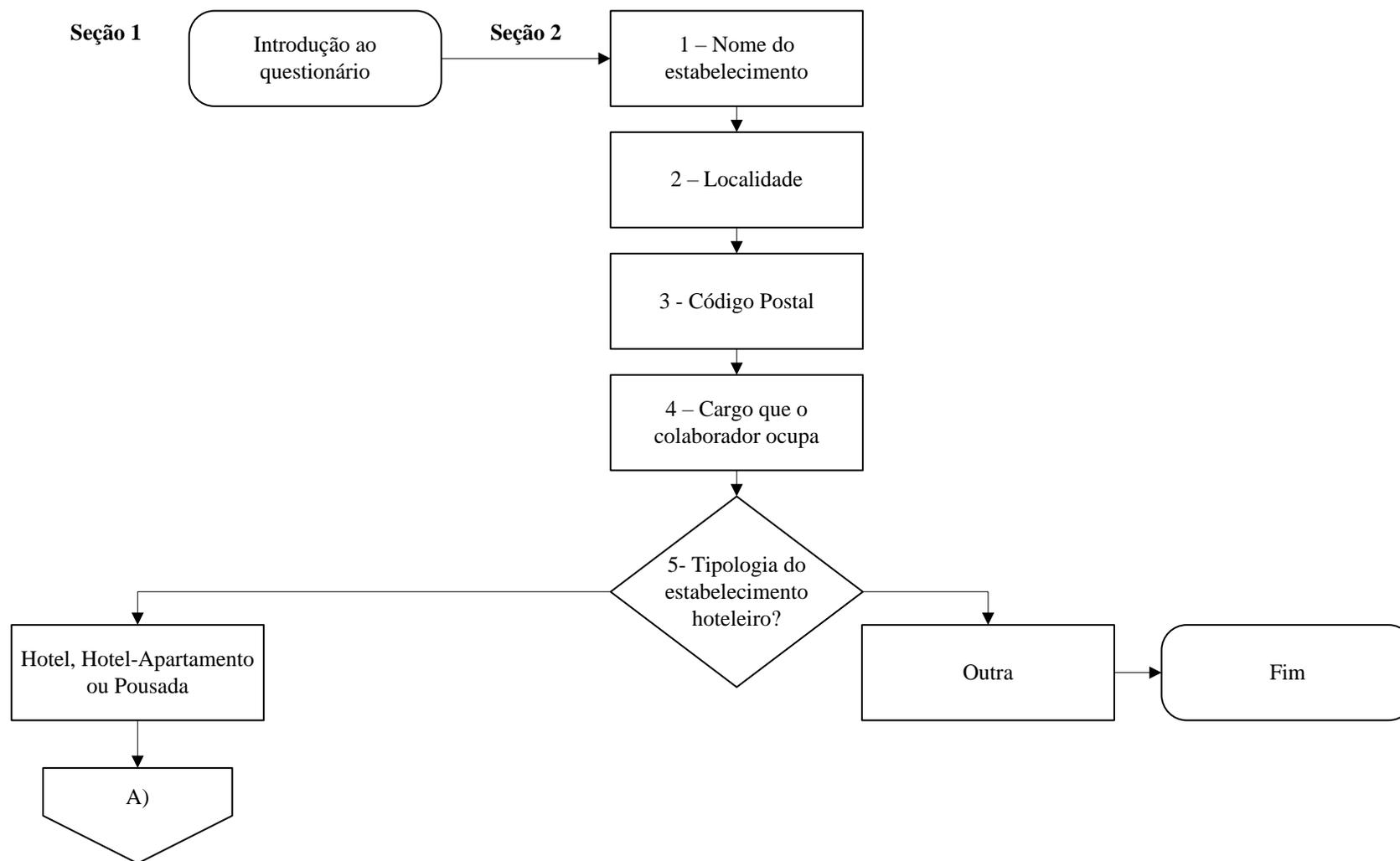
6 – Na prestação do serviço certo à primeira vez							
7 – No fornecimento dos serviços no tempo em que foi prometido realizá-los							
8 – Na persistência na eliminação dos erros registrados							
9 – Na informação dos clientes com exatidão, de quando serão prestados os serviços							
10 – No serviço dos clientes com prontidão							
11 – Nos empregados estarem sempre disponíveis para auxiliar os clientes							
12- Nos empregados não estarem demasiados ocupados para responder aos pedidos dos clientes							
13 – No comportamento dos empregados inspirarem confiança nos clientes							
14 – Nos clientes sentirem-se seguros nas suas transações							

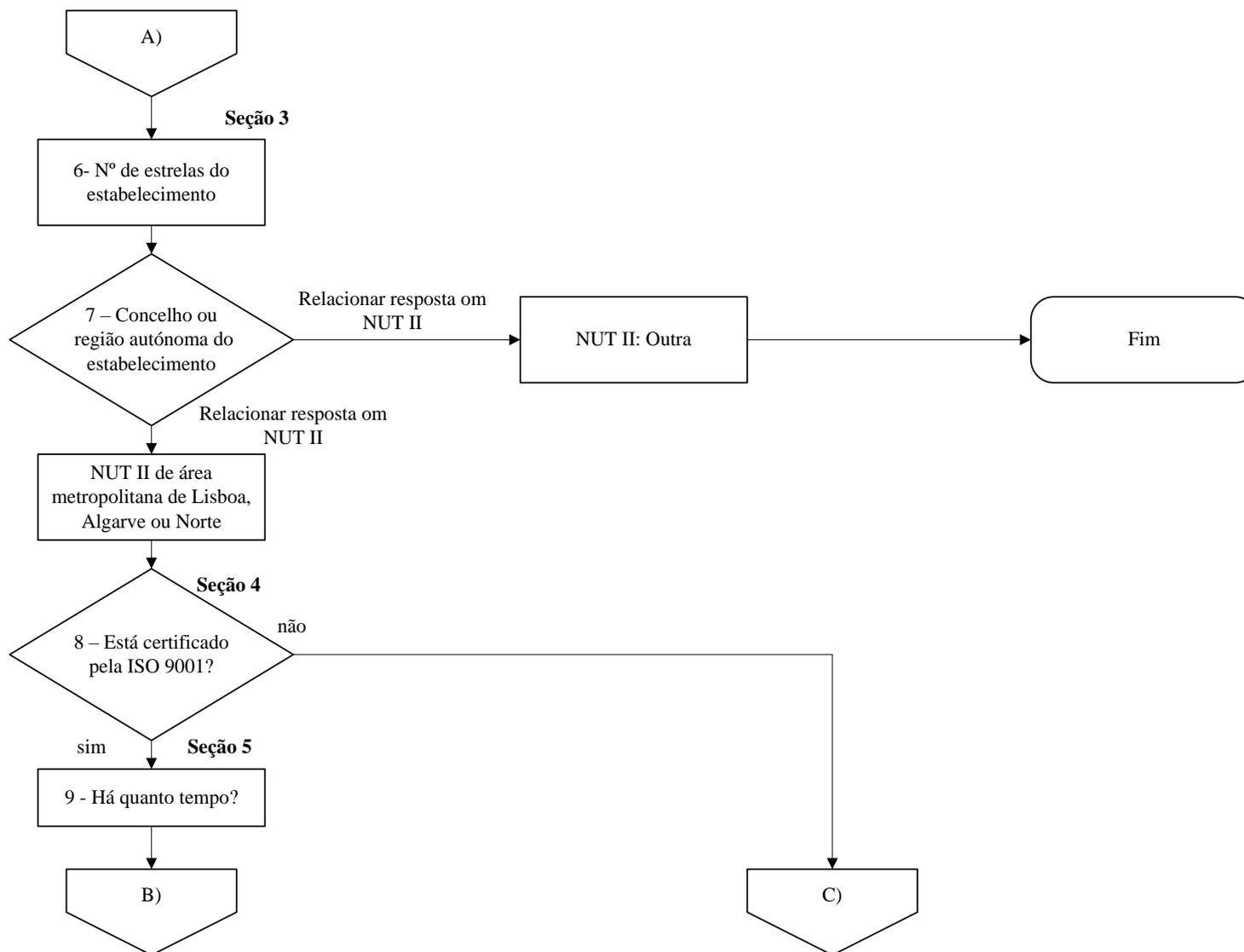
15 – Nos empregados serem sempre corteses com os clientes							
16 – Nos empregados terem o conhecimento para responderem às questões colocadas pelos clientes							
17 – Na empresa praticar horários convenientes para todos os clientes							
18 – Nos empregados darem atenção pessoal aos clientes							
19 – Na empresa ter os interesses dos clientes em consideração							
20 – Nos empregados compreenderem as necessidades específicas dos seus clientes							

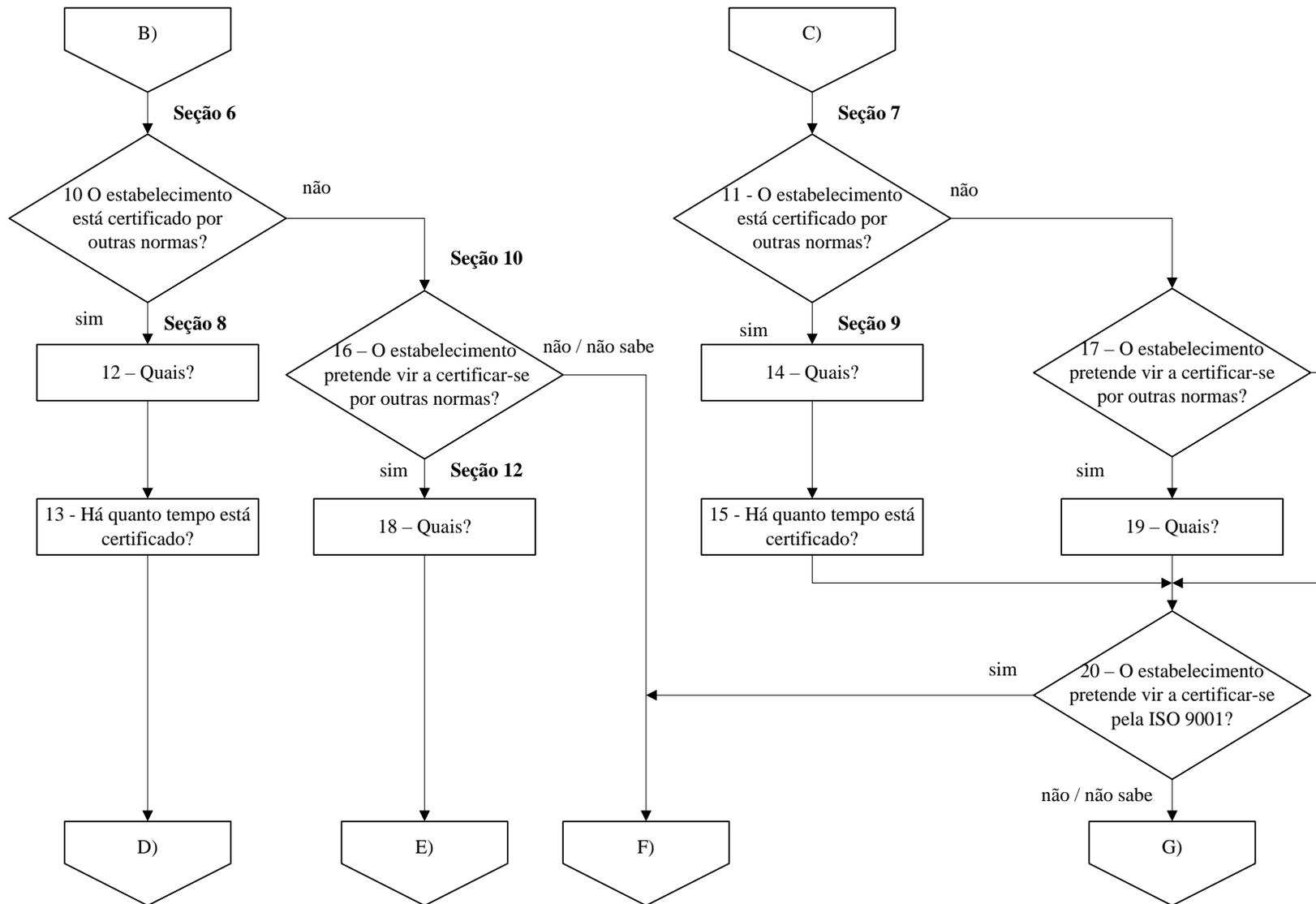
Obrigado pela sua colaboração!

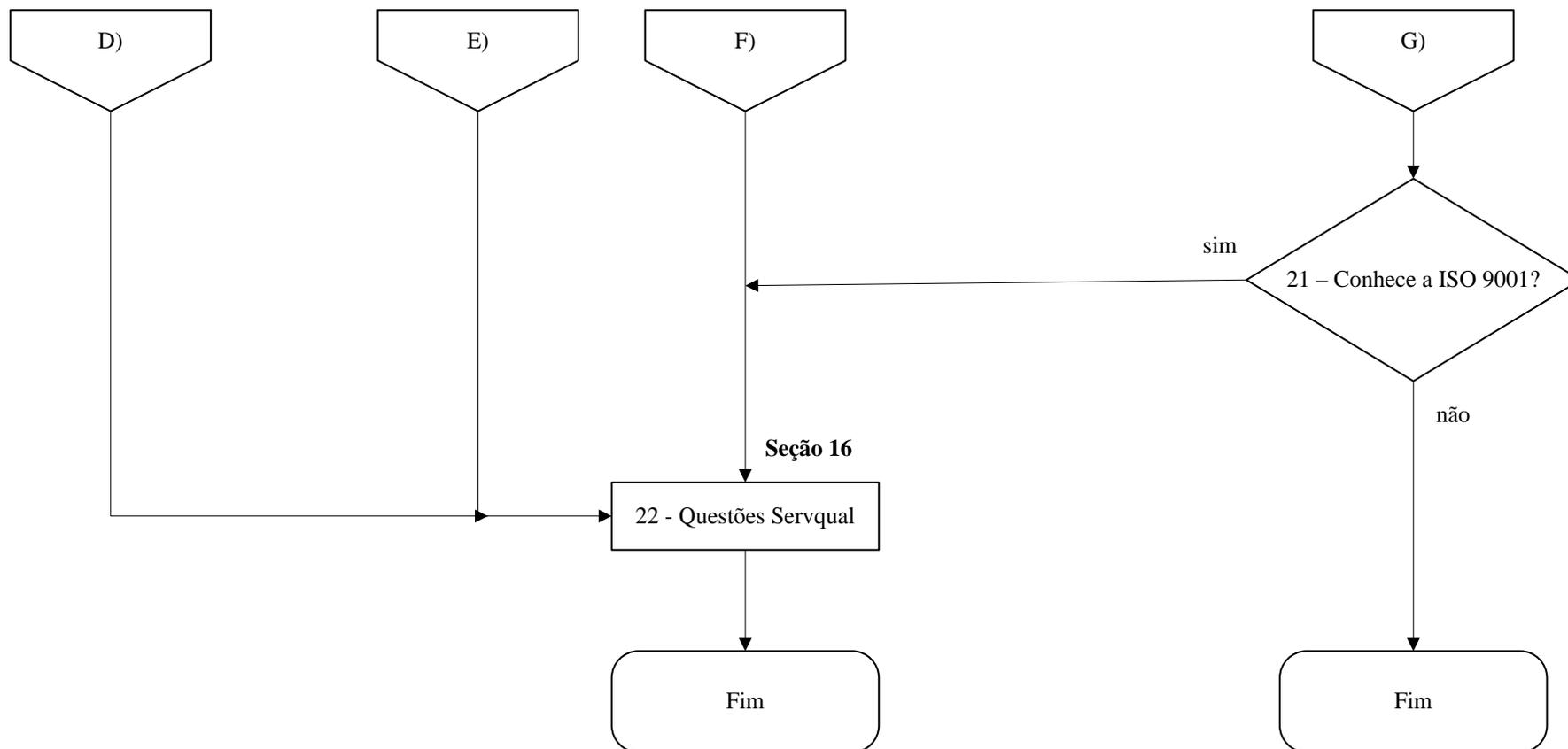
Fonte: Elaboração própria

Anexo 12 - Fluxograma referente ao questionário enviado aos estabelecimentos hoteleiros para recolha de dados.









Fonte: Elaboração própria

Anexo 13 – Caracterização da amostra.

13.1 - Número de estrelas dos estabelecimentos hoteleiros

Nº de estrelas	Frequência (número)	Percentagem
1 Estrela	1	1,9
2 Estrelas	6	11,1
3 Estrelas	6	11,1
4 Estrelas	33	61,1
5 Estrelas	8	14,8
Total	54	100,0

Fonte: Elaboração própria

13.2 - Cargo dos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros

Cargo do Colaborador	Frequência (número)	Percentagem
Direção	34	63,0
Chefia de Departamento	9	16,7
Outra	11	20,4
Total	54	100,0

Fonte: Elaboração própria

13.3 - Certificação pela norma ISO 9001 dos estabelecimentos hoteleiros

Certificação ISO 9001	Frequência (número)	Percentagem
ISO 9001:2008	12	22,2
ISO 9001:2015	4	7,4
Não estão certificados	38	70,4
Total	54	100,0

Fonte: Elaboração própria

13.4 - Estabelecimentos hoteleiros que estão certificados pela norma ISO 9001 e por outra(s) norma(s)

	O estabelecimento hoteleiro está certificado por outra(s) norma(s)?		Total
	Sim	Não	
Certificado pela norma ISO 9001:2008	5	7	12
Certificado pela norma ISO 9001:2015	2	2	4
Total	7	9	16

Fonte: Elaboração própria

13.5 - Estabelecimentos hoteleiros que não estão certificados pela norma ISO 9001 e estão certificados por outra(s) norma(s)

Estão certificados por outra(s) norma(s)?	Frequência	Percentagem
Sim	5	13,2
Não	33	86,8
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração própria

13.6 - Estabelecimentos hoteleiros que não pretendem ou não sabem se vão certificar-se pela ISO 9001 e que conhecem a norma ISO 9001

Conhecem a norma ISO 9001?	Frequência (número)	Percentagem
Sim	27	75,0
Não	9	25,0
Total	36	100,0

Fonte: Elaboração própria

Anexo 14 - Estatística descritiva das RQ22's.

14.1 - Sumário

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent (%)	N	Percent (%)	N	Percent (%)
RQ22_01	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_02	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_03	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_04	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_05	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_06	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_07	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_08	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_09	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_10	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_11	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_12	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_13	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_14	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_15	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_16	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_17	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_18	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_19	45	83,3	9	16,7	54	100,0
RQ22_20	45	83,3	9	16,7	54	100,0

Fonte: Elaboração própria

14.2 - Análise da simetria e do achatamento

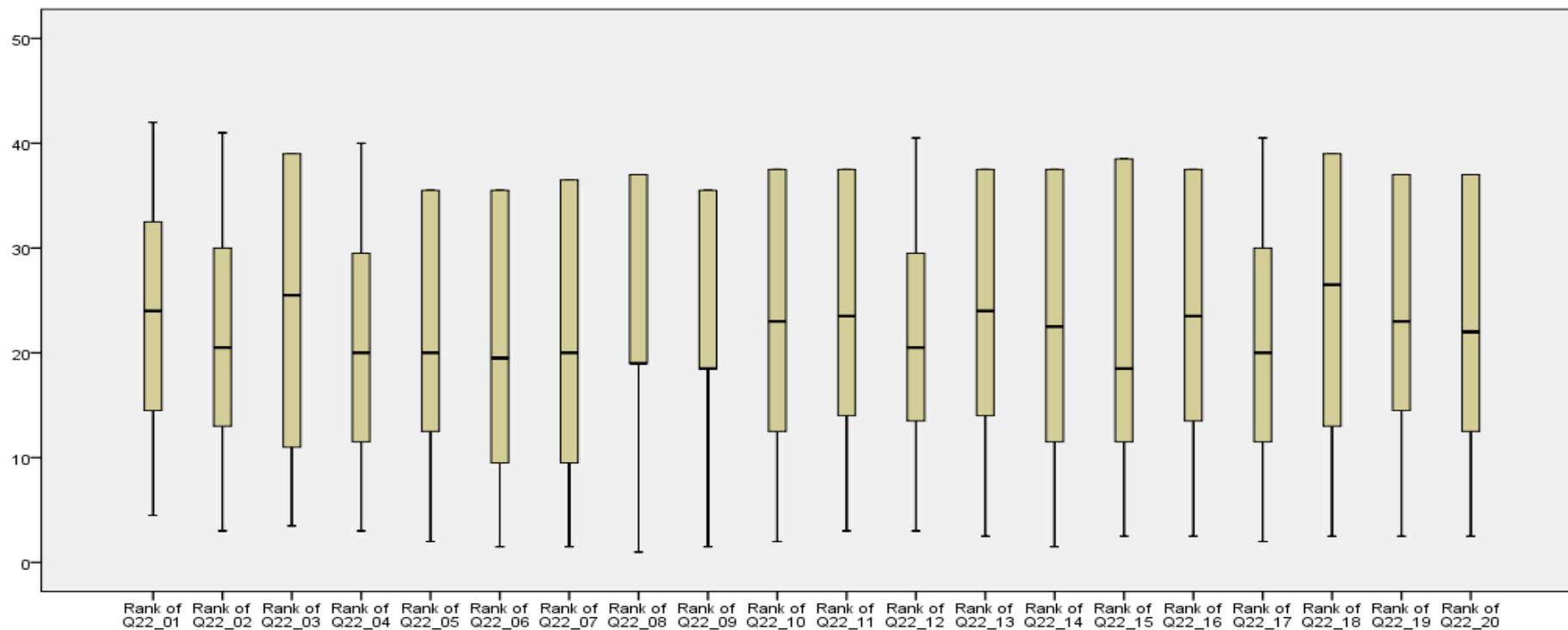
		Statistics									
		RQ22_01	RQ22_02	RQ22_03	RQ22_04	RQ22_05	RQ22_06	RQ22_07	RQ22_08	RQ22_09	RQ22_10
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00
Median		24.00	20.50	25.50	20.00	20.00	19.50	20.00	19.00	18.50	23.00
Std. Deviation		12.90	12.88	12.75	12.90	12.43	12.38	12.44	12.25	12.32	12.63
Skewness		-0.03	-0.06	-0.10	-0.06	-0.29	-0.27	-0.20	-0.13	-0.27	-0.15
Std. Error of Skewness		0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
Skewness/Std. Error of Skewness		-0.07	-0.18	-0.30	-0.18	-0.81	-0.77	-0.57	-0.37	-0.76	-0.44
Kurtosis		-1.28	-1.24	-1.29	-1.29	-1.46	-1.46	-1.36	-1.24	-1.43	-1.36
Std. Error of Kurtosis		0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69
Kurtosis/Std. Error of Kurtosis		-1.85	-1.79	-1.85	-1.85	-2.10	-2.11	-1.96	-1.78	-2.06	-1.96

(continua na próxima tabela)

		RQ22_11	RQ22_12	RQ22_13	RQ22_14	RQ22_15	RQ22_16	RQ22_17	RQ22_18	RQ22_19	RQ22_20
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00
Median		23.50	20.50	24.00	22.50	18.50	23.50	20.00	26.50	23.00	22.00
Std. Deviation		12.67	12.87	12.68	12.59	12.81	12.66	12.87	12.82	12.65	12.59
Skewness		-0.16	-0.06	-0.15	-0.15	-0.11	-0.15	-0.05	-0.10	-0.19	-0.19
Std. Error of Skewness		0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
Skewness/Std. Error of Skewness		-0.45	-0.16	-0.43	-0.43	-0.30	-0.43	-0.14	-0.29	-0.54	-0.53
Kurtosis		-1.38	-1.26	-1.39	-1.33	-1.35	-1.38	-1.25	-1.31	-1.41	-1.38
Std. Error of Kurtosis		0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69
Kurtosis/Std. Error of Kurtosis		-1.99	-1.82	-2.00	-1.92	-1.95	-1.99	-1.80	-1.89	-2.03	-1.98

Fonte: Elaboração própria

14.4 - Caixas de bigodes



Fonte: Elaboração própria

Anexo 15 - Matriz de correlação das RQ22's.

	RQ22_01	RQ22_02	RQ22_03	RQ22_04	RQ22_05	RQ22_06	RQ22_07	RQ22_08	RQ22_09	RQ22_10	RQ22_11	RQ22_12	RQ22_13	RQ22_14	RQ22_15	RQ22_16	RQ22_17	RQ22_18	RQ22_19	RQ22_20	
Correlation	RQ22_01	1,000	0,805	0,667	0,707	0,498	0,418	0,410	0,264	0,363	0,424	0,474	0,592	0,457	0,454	0,501	0,446	0,567	0,495	0,611	0,475
	RQ22_02	0,805	1,000	0,795	0,785	0,576	0,467	0,483	0,282	0,413	0,529	0,635	0,631	0,600	0,484	0,617	0,531	0,617	0,601	0,638	0,589
	RQ22_03	0,667	0,795	1,000	0,839	0,687	0,583	0,517	0,430	0,595	0,580	0,704	0,566	0,668	0,616	0,693	0,594	0,558	0,621	0,634	0,625
	RQ22_04	0,707	0,785	0,839	1,000	0,610	0,506	0,457	0,325	0,498	0,586	0,643	0,607	0,563	0,511	0,676	0,537	0,655	0,630	0,642	0,556
	RQ22_05	0,498	0,576	0,687	0,610	1,000	0,802	0,766	0,703	0,725	0,747	0,708	0,585	0,717	0,700	0,672	0,747	0,592	0,714	0,724	0,786
	RQ22_06	0,418	0,467	0,583	0,506	0,802	1,000	0,848	0,808	0,814	0,686	0,667	0,453	0,633	0,757	0,676	0,729	0,576	0,662	0,689	0,660
	RQ22_07	0,410	0,483	0,517	0,457	0,766	0,848	1,000	0,798	0,799	0,760	0,707	0,627	0,740	0,738	0,686	0,767	0,662	0,673	0,758	0,755
	RQ22_08	0,264	0,282	0,430	0,325	0,703	0,808	0,798	1,000	0,797	0,657	0,592	0,427	0,612	0,742	0,564	0,680	0,572	0,577	0,616	0,672
	RQ22_09	0,363	0,413	0,595	0,498	0,725	0,814	0,799	0,797	1,000	0,782	0,709	0,503	0,690	0,775	0,672	0,697	0,591	0,667	0,664	0,668
	RQ22_10	0,424	0,529	0,580	0,586	0,747	0,686	0,760	0,657	0,782	1,000	0,790	0,783	0,752	0,736	0,762	0,709	0,755	0,721	0,723	0,735
	RQ22_11	0,474	0,635	0,704	0,643	0,708	0,667	0,707	0,592	0,709	0,790	1,000	0,709	0,940	0,846	0,920	0,867	0,821	0,851	0,839	0,862
	RQ22_12	0,592	0,631	0,566	0,607	0,585	0,453	0,627	0,427	0,503	0,783	0,709	1,000	0,717	0,604	0,707	0,609	0,784	0,715	0,720	0,705
	RQ22_13	0,457	0,600	0,668	0,563	0,717	0,633	0,740	0,612	0,690	0,752	0,940	0,717	1,000	0,868	0,878	0,899	0,806	0,836	0,853	0,888
	RQ22_14	0,454	0,484	0,616	0,511	0,700	0,757	0,738	0,742	0,775	0,736	0,846	0,604	0,868	1,000	0,843	0,849	0,780	0,803	0,839	0,816
	RQ22_15	0,501	0,617	0,693	0,676	0,672	0,676	0,686	0,564	0,672	0,762	0,920	0,707	0,878	0,843	1,000	0,883	0,876	0,919	0,831	0,788
	RQ22_16	0,446	0,531	0,594	0,537	0,747	0,729	0,767	0,680	0,697	0,709	0,867	0,609	0,899	0,849	0,883	1,000	0,795	0,899	0,903	0,872
	RQ22_17	0,567	0,617	0,558	0,655	0,592	0,576	0,662	0,572	0,591	0,755	0,821	0,784	0,806	0,780	0,876	0,795	1,000	0,847	0,838	0,798
	RQ22_18	0,495	0,601	0,621	0,630	0,714	0,662	0,673	0,577	0,667	0,721	0,851	0,715	0,836	0,803	0,919	0,899	0,847	1,000	0,851	0,856
	RQ22_19	0,611	0,638	0,634	0,642	0,724	0,689	0,758	0,616	0,664	0,723	0,839	0,720	0,853	0,839	0,831	0,903	0,838	0,851	1,000	0,887
	RQ22_20	0,475	0,589	0,625	0,556	0,786	0,660	0,755	0,672	0,668	0,735	0,862	0,705	0,888	0,816	0,788	0,872	0,798	0,856	0,887	1,000
Sig. (1-tailed)	RQ22_01	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,003	0,040	0,007	0,002	0,001	0,000	0,001	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	
	RQ22_02	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,030	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_03	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_04	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,015	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_05	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_06	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_07	0,003	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_08	0,040	0,030	0,002	0,015	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_09	0,007	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_10	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_11	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_12	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_13	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_14	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_15	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_16	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	RQ22_17	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	RQ22_18	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	RQ22_19	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	RQ22_20	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Elaboração própria

Anexo 16 - Matriz anti imagem.

		RQ22_01	RQ22_02	RQ22_03	RQ22_04	RQ22_05	RQ22_06	RQ22_07	RQ22_08	RQ22_09	RQ22_10	RQ22_11	RQ22_12	RQ22_13	RQ22_14	RQ22_15	RQ22_16	RQ22_17	RQ22_18	RQ22_19	RQ22_20
Anti-image Covariance	RQ22_01	0,215	-0,096	-0,001	-0,012	-0,034	0,002	0,016	0,019	-0,029	0,047	0,007	-0,055	0,020	-0,030	0,002	-0,014	-0,021	0,019	-0,017	0,009
	RQ22_02	-0,096	0,150	-0,054	0,004	0,015	-0,013	-0,028	0,009	0,042	-0,027	-0,015	0,034	-0,016	0,028	0,017	0,017	-0,019	-0,027	-0,008	0,012
	RQ22_03	-0,001	-0,054	0,100	-0,070	-0,012	-0,003	0,030	-0,009	-0,038	0,027	0,014	-0,028	-0,003	-0,011	-0,025	-0,005	0,044	0,027	0,015	-0,027
	RQ22_04	-0,012	0,004	-0,070	0,144	-0,025	0,000	-0,002	0,010	0,005	-0,014	-0,012	0,022	0,006	0,027	0,006	0,014	-0,043	-0,015	-0,029	0,023
	RQ22_05	-0,034	0,015	-0,012	-0,025	0,143	-0,047	0,002	-0,018	0,023	-0,049	0,014	0,013	-0,014	0,015	0,004	-0,002	0,030	-0,011	0,009	-0,026
	RQ22_06	0,002	-0,013	-0,003	0,000	-0,047	0,108	-0,053	-0,024	-0,007	0,009	-0,016	0,013	0,024	-0,031	-0,001	-0,005	0,005	-0,004	0,000	0,015
	RQ22_07	0,016	-0,028	0,030	-0,002	0,002	-0,053	0,105	-0,020	-0,041	0,009	0,022	-0,038	-0,012	0,025	-0,017	-0,007	0,011	0,026	-0,008	-0,021
	RQ22_08	0,019	0,009	-0,009	0,010	-0,018	-0,024	-0,020	0,161	-0,041	0,015	0,001	-0,017	0,019	-0,036	0,010	-0,025	-0,037	0,016	0,031	-0,018
	RQ22_09	-0,029	0,042	-0,038	0,005	0,023	-0,007	-0,041	-0,041	-0,117	-0,062	-0,015	0,051	-0,013	-0,006	0,021	0,018	0,002	-0,038	-0,011	0,027
	RQ22_10	0,047	-0,027	0,027	-0,014	-0,049	0,009	0,009	0,015	-0,062	0,111	-0,010	-0,070	0,019	-0,014	-0,011	-0,014	-0,010	0,027	0,012	-0,007
	RQ22_11	0,007	-0,015	0,014	-0,012	0,014	-0,016	0,022	0,001	-0,015	-0,010	0,049	0,000	-0,020	0,010	-0,021	0,004	0,014	0,012	-0,002	-0,022
	RQ22_12	-0,055	0,034	-0,028	0,022	0,013	0,013	-0,038	-0,017	0,051	-0,070	0,000	0,120	-0,026	0,024	0,011	0,036	-0,017	-0,038	-0,026	0,017
	RQ22_13	0,020	-0,016	-0,003	0,006	-0,014	0,024	-0,012	0,019	-0,013	0,019	-0,020	-0,026	0,040	-0,029	0,000	-0,022	-0,004	0,013	0,015	-0,008
	RQ22_14	-0,030	0,028	-0,011	0,027	0,015	-0,031	0,025	-0,036	-0,006	-0,014	0,010	0,024	-0,029	0,088	-0,010	0,021	-0,005	-0,006	-0,031	0,000
	RQ22_15	0,002	0,017	-0,025	0,006	0,004	-0,001	-0,017	0,010	-0,021	-0,011	0,000	-0,010	0,031	-0,004	-0,024	-0,022	0,002	0,024	0,024	0,024
	RQ22_16	-0,014	0,017	-0,005	0,014	-0,002	-0,005	-0,007	-0,025	0,018	-0,014	0,004	0,036	-0,022	0,021	-0,004	0,041	0,004	-0,020	-0,031	0,009
	RQ22_17	-0,021	-0,019	0,044	-0,043	0,030	0,005	0,011	-0,037	0,002	-0,010	0,014	-0,017	-0,004	-0,005	-0,024	0,004	0,086	0,006	-0,004	-0,022
	RQ22_18	0,019	-0,027	0,027	-0,015	-0,011	-0,004	0,026	0,016	-0,038	0,027	0,012	-0,038	0,013	-0,006	-0,022	-0,020	0,006	0,044	0,013	-0,029
	RQ22_19	-0,017	-0,008	0,015	-0,029	0,009	0,000	-0,008	0,031	-0,011	0,012	-0,002	-0,026	0,015	-0,031	0,002	-0,031	-0,004	0,013	0,066	-0,024
	RQ22_20	0,009	0,012	-0,027	0,023	-0,026	0,015	-0,021	-0,018	0,027	-0,007	-0,022	0,017	-0,008	0,000	0,024	0,009	-0,022	-0,029	-0,024	0,057
Anti-image Correlation	RQ22_01	,866 ^a	-0,533	-0,007	-0,071	-0,193	0,015	0,107	0,100	-0,185	0,303	0,065	-0,346	0,211	-0,215	0,019	-0,152	-0,156	0,194	-0,142	0,083
	RQ22_02	-0,533	,854 ^a	-0,439	0,024	0,103	-0,099	-0,225	0,055	0,314	-0,210	-0,174	0,250	-0,204	0,242	0,253	0,214	-0,165	-0,335	-0,077	0,134
	RQ22_03	-0,007	-0,439	,817 ^a	-0,588	-0,104	-0,027	0,295	-0,072	-0,352	0,259	0,197	-0,260	-0,049	-0,121	-0,461	-0,084	0,474	0,408	0,186	-0,354
	RQ22_04	-0,071	0,024	-0,588	,887 ^a	-0,176	-0,002	-0,013	0,063	0,042	-0,111	-0,146	0,165	0,075	0,239	0,090	0,188	-0,385	-0,186	-0,297	0,254
	RQ22_05	-0,193	0,103	-0,104	-0,176	,927 ^a	-0,380	0,013	-0,116	0,177	-0,393	0,173	0,101	-0,189	0,134	0,061	-0,029	0,272	-0,135	0,095	-0,288
	RQ22_06	0,015	-0,099	-0,027	-0,002	-0,380	,914 ^a	-0,497	-0,182	-0,063	0,085	-0,226	0,113	0,366	-0,314	-0,025	-0,080	0,054	-0,054	-0,003	0,194
	RQ22_07	0,107	-0,225	0,295	-0,013	0,013	-0,497	,881 ^a	-0,151	-0,371	0,086	0,315	-0,338	-0,188	0,265	-0,300	-0,102	0,112	0,387	-0,094	-0,268
	RQ22_08	0,100	0,055	-0,072	0,063	-0,116	-0,182	-0,151	,905 ^a	-0,296	0,111	0,011	-0,121	0,236	-0,303	0,137	-0,308	-0,318	0,195	0,304	-0,192
	RQ22_09	-0,185	0,314	-0,352	0,042	0,177	-0,063	-0,371	-0,296	,834 ^a	-0,541	-0,201	0,432	-0,184	-0,062	0,357	0,265	0,021	-0,528	-0,123	0,330
	RQ22_10	0,303	-0,210	0,259	-0,111	-0,393	0,085	0,086	0,111	-0,541	,866 ^a	-0,136	-0,611	0,286	-0,140	-0,191	-0,209	-0,102	0,386	0,143	-0,088
	RQ22_11	0,065	-0,174	0,197	-0,146	0,173	-0,226	0,315	0,011	-0,201	-0,136	,905 ^a	-0,004	-0,461	0,150	-0,540	0,085	0,210	0,270	-0,028	-0,413
	RQ22_12	-0,346	0,250	-0,260	0,165	0,101	0,113	-0,338	-0,121	0,432	-0,611	-0,004	,803 ^a	-0,380	0,237	0,180	0,517	-0,164	-0,520	-0,296	0,209
	RQ22_13	0,211	-0,204	-0,049	0,075	-0,189	0,366	-0,188	0,236	-0,184	0,286	-0,461	-0,380	,873 ^a	-0,483	-0,004	-0,542	-0,067	0,309	0,286	-0,176
	RQ22_14	-0,215	0,242	-0,121	0,239	0,134	-0,314	0,265	-0,303	-0,062	-0,140	0,150	0,237	-0,483	,902 ^a	-0,189	0,344	-0,052	-0,092	-0,400	0,003
	RQ22_15	0,019	0,253	-0,461	0,090	0,061	-0,025	-0,300	0,137	0,357	-0,191	-0,540	0,180	-0,004	-0,189	,854 ^a	-0,103	-0,477	-0,613	0,044	0,565
	RQ22_16	-0,152	0,214	-0,084	0,188	-0,029	-0,080	-0,102	-0,308	0,265	-0,209	0,085	0,517	-0,542	0,344	-0,103	,865 ^a	0,064	-0,482	-0,606	0,181
	RQ22_17	-0,156	-0,165	0,474	-0,385	0,272	0,054	0,112	-0,318	0,021	-0,102	0,210	-0,164	-0,067	-0,052	-0,477	0,064	,903 ^a	0,104	-0,048	-0,319
	RQ22_18	0,194	-0,335	0,408	-0,186	-0,135	-0,054	0,387	0,195	-0,528	0,386	0,270	-0,520	0,309	-0,092	-0,613	-0,482	0,104	,811 ^a	0,250	-0,573
	RQ22_19	-0,142	-0,077	0,186	-0,297	0,095	-0,003	-0,094	0,304	-0,123	0,143	-0,028	-0,296	0,286	-0,400	0,044	-0,606	-0,048	0,250	,900 ^a	-0,388
	RQ22_20	0,083	0,134	-0,354	0,254	-0,288	0,194	-0,268	-0,192	0,330	-0,088	-0,413	0,209	-0,176	0,003	0,565	0,181	-0,319	-0,573	-0,388	,859 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Fonte: Elaboração própria

Anexo 17 - Matriz das correlações estimadas ou reproduzidas.

	RQ22_01	RQ22_02	RQ22_03	RQ22_04	RQ22_05	RQ22_06	RQ22_07	RQ22_08	RQ22_09	RQ22_10	RQ22_11	RQ22_12	RQ22_13	RQ22_14	RQ22_15	RQ22_16	RQ22_17	RQ22_18	RQ22_19	RQ22_20	
Reproduced Correlation	RQ22_01	,786 ^a	0,824	0,773	0,803	0,531	0,409	0,383	0,220	0,374	0,469	0,526	0,574	0,479	0,410	0,538	0,426	0,529	0,507	0,551	0,474
	RQ22_02	0,824	,874 ^a	0,822	0,853	0,590	0,460	0,449	0,273	0,431	0,546	0,623	0,657	0,578	0,498	0,636	0,522	0,627	0,605	0,644	0,568
	RQ22_03	0,773	0,822	,825 ^a	0,819	0,693	0,611	0,580	0,444	0,575	0,618	0,651	0,633	0,612	0,579	0,652	0,582	0,623	0,625	0,674	0,616
	RQ22_04	0,803	0,853	0,819	,838 ^a	0,620	0,506	0,490	0,327	0,476	0,568	0,632	0,648	0,589	0,524	0,641	0,541	0,626	0,611	0,653	0,583
	RQ22_05	0,531	0,590	0,693	0,620	,806 ^a	0,822	0,794	0,744	0,797	0,736	0,718	0,576	0,705	0,747	0,698	0,726	0,639	0,688	0,728	0,722
	RQ22_06	0,409	0,460	0,611	0,506	0,822	,889 ^a	0,844	0,844	0,860	0,730	0,666	0,483	0,661	0,750	0,636	0,709	0,562	0,632	0,677	0,692
	RQ22_07	0,383	0,449	0,580	0,490	0,794	0,844	,837 ^a	0,819	0,833	0,756	0,736	0,546	0,739	0,797	0,712	0,777	0,648	0,709	0,736	0,755
	RQ22_08	0,220	0,273	0,444	0,327	0,744	0,844	0,819	,857 ^a	0,831	0,685	0,619	0,401	0,630	0,733	0,585	0,693	0,511	0,590	0,619	0,658
	RQ22_09	0,374	0,431	0,575	0,476	0,797	0,860	0,833	0,831	,841 ^a	0,731	0,686	0,497	0,686	0,763	0,658	0,731	0,589	0,656	0,691	0,710
	RQ22_10	0,469	0,546	0,618	0,568	0,736	0,730	0,756	0,685	0,731	,744 ^a	0,786	0,638	0,784	0,785	0,775	0,793	0,731	0,767	0,781	0,781
	RQ22_11	0,526	0,623	0,651	0,632	0,718	0,666	0,736	0,619	0,686	0,786	,894 ^a	0,761	0,894	0,842	0,893	0,879	0,866	0,883	0,879	0,870
	RQ22_12	0,574	0,657	0,633	0,648	0,576	0,648	0,546	0,401	0,497	0,638	0,761	,702 ^a	0,749	0,666	0,770	0,711	0,761	0,754	0,752	0,721
	RQ22_13	0,479	0,578	0,612	0,589	0,705	0,661	0,739	0,630	0,686	0,784	0,894	0,749	,899 ^a	0,849	0,892	0,887	0,864	0,885	0,875	0,873
	RQ22_14	0,410	0,498	0,579	0,524	0,747	0,750	0,797	0,733	0,763	0,785	0,842	0,666	0,849	,848 ^a	0,829	0,862	0,785	0,826	0,828	0,840
	RQ22_15	0,538	0,636	0,652	0,641	0,698	0,656	0,712	0,585	0,658	0,775	0,893	0,770	0,892	0,829	,895 ^a	0,871	0,871	0,884	0,884	0,865
	RQ22_16	0,426	0,522	0,582	0,541	0,726	0,709	0,777	0,693	0,731	0,793	0,879	0,711	0,887	0,862	0,871	,889 ^a	0,835	0,867	0,860	0,869
	RQ22_17	0,529	0,627	0,623	0,626	0,639	0,562	0,648	0,511	0,589	0,731	0,866	0,761	0,864	0,785	0,871	0,835	,857 ^a	0,860	0,848	0,831
	RQ22_18	0,507	0,605	0,625	0,611	0,688	0,632	0,709	0,590	0,656	0,767	0,883	0,754	0,885	0,826	0,884	0,867	0,860	,874 ^a	0,866	0,858
	RQ22_19	0,551	0,644	0,674	0,653	0,728	0,677	0,736	0,619	0,691	0,781	0,879	0,752	0,875	0,828	0,877	0,860	0,848	0,866	,867 ^a	0,855
	RQ22_20	0,474	0,568	0,616	0,583	0,722	0,692	0,755	0,658	0,710	0,781	0,870	0,721	0,873	0,840	0,865	0,869	0,831	0,858	0,855	,855 ^a
Residual ^b	RQ22_01		-0,018	-0,106	-0,096	-0,033	0,009	0,027	0,044	-0,012	-0,045	-0,053	0,018	-0,022	0,043	-0,037	0,020	0,038	-0,012	0,060	0,000
	RQ22_02	-0,018		-0,026	-0,068	-0,014	0,007	0,034	0,009	-0,018	-0,017	0,011	-0,025	0,022	-0,014	-0,018	0,009	-0,009	-0,003	-0,006	0,021
	RQ22_03	-0,106	-0,026		0,020	-0,006	-0,028	-0,063	-0,014	0,020	-0,039	0,053	-0,066	0,057	0,037	0,042	0,013	-0,065	-0,005	-0,040	0,009
	RQ22_04	-0,096	-0,068	0,020		-0,011	0,000	-0,033	-0,002	0,021	0,018	0,011	-0,041	-0,026	-0,013	0,036	-0,004	0,029	0,019	-0,010	-0,028
	RQ22_05	-0,033	-0,014	-0,006	-0,011		-0,019	-0,028	-0,042	-0,072	0,010	-0,010	0,009	0,012	-0,047	-0,027	0,021	-0,048	0,026	-0,005	0,064
	RQ22_06	0,009	0,007	-0,028	0,000	-0,019		0,004	-0,036	-0,046	-0,043	0,001	-0,030	-0,028	0,007	0,040	0,020	0,014	0,030	0,012	-0,032
	RQ22_07	0,027	0,034	-0,063	-0,033	-0,028	0,004		-0,022	-0,034	0,005	-0,029	0,081	0,001	-0,059	-0,026	-0,009	0,015	-0,036	0,022	0,000
	RQ22_08	0,044	0,009	-0,014	-0,002	-0,042	-0,036	-0,022		-0,033	-0,028	-0,027	0,026	-0,018	0,009	-0,021	-0,013	0,061	-0,013	-0,003	0,014
	RQ22_09	-0,012	-0,018	0,020	0,021	-0,072	-0,046	-0,034	-0,033		0,051	0,023	0,006	0,003	0,012	0,013	-0,034	0,002	0,012	-0,027	-0,043
	RQ22_10	-0,045	-0,017	-0,039	0,018	0,010	-0,043	0,005	-0,028	0,051		0,004	0,004	0,145	-0,033	-0,049	-0,012	-0,084	0,024	-0,046	-0,058
	RQ22_11	-0,053	0,011	0,053	0,011	-0,010	0,001	-0,029	-0,027	0,023	0,004		-0,052	0,046	0,004	0,027	-0,012	-0,045	-0,032	-0,039	-0,008
	RQ22_12	0,018	-0,025	-0,066	-0,041	0,009	-0,030	0,081	0,026	0,006	0,145	-0,052		-0,032	-0,062	-0,063	-0,102	0,022	-0,040	-0,032	-0,015
	RQ22_13	-0,022	0,022	0,057	-0,026	0,012	-0,028	0,001	-0,018	0,003	-0,033	0,046	-0,032		0,019	-0,014	0,011	-0,058	-0,049	-0,022	0,014
	RQ22_14	0,043	-0,014	0,037	-0,013	-0,047	0,007	-0,059	0,009	0,012	-0,049	0,004	-0,062	0,019		0,014	-0,013	-0,004	-0,022	0,011	-0,024
	RQ22_15	-0,037	-0,018	0,042	0,036	-0,027	0,040	-0,026	-0,021	0,013	-0,012	0,027	-0,063	-0,014	0,014		0,012	0,004	0,035	-0,046	-0,077
	RQ22_16	0,020	0,009	0,013	-0,004	0,021	0,020	-0,009	-0,013	-0,034	-0,084	-0,012	-0,102	0,011	-0,013	0,012		-0,039	0,032	0,043	0,003
	RQ22_17	0,038	-0,009	-0,065	0,029	-0,048	0,014	0,015	0,061	0,002	0,024	-0,045	0,022	-0,058	-0,004	0,004	-0,039		-0,013	-0,010	-0,033
	RQ22_18	-0,012	-0,003	-0,005	0,019	0,026	0,030	-0,036	-0,013	0,012	-0,046	-0,032	-0,040	-0,049	-0,022	0,035	0,032	-0,013		-0,015	-0,002
	RQ22_19	0,060	-0,006	-0,040	-0,010	-0,005	0,012	0,022	-0,003	-0,027	-0,058	-0,039	-0,032	-0,022	0,011	-0,046	0,043	-0,010	-0,015		0,032
	RQ22_20	0,000	0,021	0,009	-0,028	0,064	-0,032	0,000	0,014	-0,043	-0,046	-0,008	-0,015	0,014	-0,024	-0,077	0,003	-0,033	-0,002	0,032	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 25 (13,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 18 - Total variance explained and reduced correlations.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,993	69,967	69,967	13,993	69,967	69,967	7,167	35,835	35,835
2	1,818	9,092	79,059	1,818	9,092	79,059	5,416	27,079	62,914
3	1,063	5,316	84,375	1,063	5,316	84,375	4,292	21,461	84,375
4	0,595	2,975	87,350						
5	0,487	2,435	89,785						
6	0,376	1,881	91,666						
7	0,294	1,471	93,137						
8	0,235	1,177	94,314						
9	0,202	1,009	95,323						
10	0,171	0,857	96,180						
11	0,159	0,796	96,975						
12	0,147	0,733	97,708						
13	0,108	0,539	98,247						
14	0,090	0,449	98,697						
15	0,076	0,380	99,077						
16	0,064	0,320	99,397						
17	0,050	0,248	99,646						
18	0,040	0,202	99,848						
19	0,017	0,086	99,934						
20	0,013	0,066	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 19 – Comunalidades.

	Initial	Extraction
RQ22_01	1,000	0,786
RQ22_02	1,000	0,874
RQ22_03	1,000	0,825
RQ22_04	1,000	0,838
RQ22_05	1,000	0,806
RQ22_06	1,000	0,889
RQ22_07	1,000	0,837
RQ22_08	1,000	0,857
RQ22_09	1,000	0,841
RQ22_10	1,000	0,744
RQ22_11	1,000	0,894
RQ22_12	1,000	0,702
RQ22_13	1,000	0,899
RQ22_14	1,000	0,848
RQ22_15	1,000	0,895
RQ22_16	1,000	0,889
RQ22_17	1,000	0,857
RQ22_18	1,000	0,874
RQ22_19	1,000	0,867
RQ22_20	1,000	0,855

Extraction Method: Principal Component Analysis

Fonte: Elaboração própria

Anexo 20 - Matriz das componentes antes da rotação.

	Component		
	1	2	3
RQ22_01	0,621	0,589	0,230
RQ22_02	0,712	0,583	0,166
RQ22_03	0,769	0,389	0,287
RQ22_04	0,729	0,517	0,200
RQ22_05	0,842	-0,101	0,294
RQ22_06	0,806	-0,305	0,383
RQ22_07	0,839	-0,309	0,192
RQ22_08	0,730	-0,501	0,271
RQ22_09	0,806	-0,327	0,288
RQ22_10	0,855	-0,113	0,017
RQ22_11	0,923	0,000	-0,204
RQ22_12	0,781	0,229	-0,198
RQ22_13	0,915	-0,056	-0,242
RQ22_14	0,892	-0,210	-0,087
RQ22_15	0,916	0,039	-0,234
RQ22_16	0,909	-0,161	-0,190
RQ22_17	0,873	0,093	-0,293
RQ22_18	0,903	0,004	-0,244
RQ22_19	0,919	0,024	-0,147
RQ22_20	0,906	-0,085	-0,166

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 3 components extracted.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 21 - Matriz das componentes após transformação.

Component	1	2	3
1	0,687	0,562	0,461
2	-0,047	-0,599	0,800
3	-0,725	0,571	0,385

Fonte: Elaboração própria

Anexo 22 - Matriz de coeficientes de pontuação de componentes.

	Component		
	1	2	3
RQ22_01	-0,142	-0,045	0,363
RQ22_02	-0,093	-0,074	0,340
RQ22_03	-0,168	0,057	0,301
RQ22_04	-0,114	-0,033	0,324
RQ22_05	-0,157	0,225	0,090
RQ22_06	-0,214	0,339	0,031
RQ22_07	-0,081	0,238	-0,039
RQ22_08	-0,136	0,340	-0,098
RQ22_09	-0,149	0,295	-0,013
RQ22_10	0,033	0,081	-0,015
RQ22_11	0,184	-0,072	-0,043
RQ22_12	0,168	-0,151	0,055
RQ22_13	0,211	-0,075	-0,082
RQ22_14	0,108	0,059	-0,094
RQ22_15	0,203	-0,101	-0,037
RQ22_16	0,179	-0,013	-0,110
RQ22_17	0,241	-0,153	-0,037
RQ22_18	0,211	-0,097	-0,057
RQ22_19	0,145	-0,050	-0,013
RQ22_20	0,160	-0,025	-0,067

Fonte: Elaboração própria

Anexo 23 - Índice de capacidade de resposta, confiança e segurança e empatia.

Índice de CR_Conf_Seg Empatia		Q22 10		Q22 11		Q22 12		Q22 13		Q22 14		Q22 15		Q22 16		Q22 17		Q22 18		Q22 19		Q22 20			
Escala de Avaliação		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Discordo totalmente	3	6.7	5	11.1	5	11.1	4	8.9	2	4.4	4	8.9	4	8.9	3	6.7	4	8.9	4	8.9	4	8.9		
2	Discordo em grande parte	1	2.2	1	2.2	3	6.7	3	6.7	2	4.4	1	2.2	0	0.0	2	4.4	2	4.4	1	2.2	2	4.4		
3	Discordo em parte	1	2.2	3	6.7	1	2.2	0	0.0	1	2.2	4	8.9	0	0.0	2	4.4	4	8.9	2	4.4	1	2.2		
4	Não discordo nem concordo	4	8.9	1	2.2	8	17.8	2	4.4	2	4.4	4	8.9	5	11.1	8	17.8	5	11.1	4	8.9	2	4.4		
5	Concordo em parte	7	15.6	7	15.6	6	13.3	9	20.0	8	17.8	10	22.2	8	17.8	9	20.0	5	11.1	6	13.3	6	13.3		
6	Concordo em grande parte	13	28.9	12	26.7	12	26.7	11	24.4	14	31.1	8	17.8	12	26.7	11	24.4	12	26.7	11	24.4	13	28.9		
7	Concordo totalmente	16	35.6	16	35.6	10	22.2	16	35.6	16	35.6	14	31.1	16	35.6	10	22.2	13	28.9	17	37.8	17	37.8		
Total		45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0		

Fonte: Elaboração própria

Anexo 24 – Índice de fiabilidade.

Índice de Fiabilidade		Q22_5		Q22_6		Q22_7		Q22_8		Q22_9	
Escala de Avaliação		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Discordo totalmente	3	6.7	2	4.4	2	4.4	1	2.2	2	4.4
2	Discordo em grande parte	2	4.4	2	4.4	0	0.0	2	4.4	0	0.0
3	Discordo em parte	0	0.0	0	0.0	1	2.2	0	0.0	1	2.2
4	Não discordo nem concordo	5	11.1	1	2.2	3	6.7	2	4.4	2	4.4
5	Concordo em parte	4	8.9	8	17.8	6	13.3	4	8.9	6	13.3
6	Concordo em grande parte	11	24.4	12	26.7	15	33.3	19	42.2	14	31.1
7	Concordo totalmente	20	44.4	20	44.4	18	40.0	17	37.8	20	44.4
Total		45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0

Fonte: Elaboração própria

Anexo 25 – Índice de tangibilidade.

Índice de Tangibilidade		Q22_1		Q22_2		Q22_3		Q22_4	
Escala de Avaliação		N	%	N	%	N	%	N	%
1	Discordo totalmente	8	17.8	5	11.1	6	13.3	5	11.1
2	Discordo em grande parte	2	4.4	5	11.1	3	6.7	4	8.9
3	Discordo em parte	8	17.8	5	11.1	3	6.7	4	8.9
4	Não discordo nem concordo	3	6.7	2	4.4	2	4.4	2	4.4
5	Concordo em parte	5	11.1	6	13.3	4	8.9	9	20.0
6	Concordo em grande parte	12	26.7	13	28.9	14	31.1	10	22.2
7	Concordo totalmente	7	15.6	9	20.0	13	28.9	11	24.4
Total		45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0

Fonte: Elaboração própria