

Aplicabilidade do TripAdvisor na Gestão de Recursos Humanos e no Serviço: Um Caso de Estudo na Restauração

Dissertação de Mestrado

Maria Isabel Sousa Cabral

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Aplicabilidade do TripAdvisor na Gestão de Recursos Humanos e no Serviço: Um Caso de Estudo na Restauração

Dissertação de Mestrado

Maria Isabel Sousa Cabral

Orientadora

Prof.^a Doutora Sandra Dias Faria

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os comentários efetuados na plataforma TripAdvisor sobre o Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel com o intuito de verificar o que satisfaz o cliente e quais os aspetos que consideram problemáticos. Para tal foi criada uma metodologia própria de análise qualitativa dos 1054 comentários retirados do *website* entre novembro de 2016 e maio de 2018. Para identificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa foi realizada uma entrevista com os responsáveis pelos Recursos Humanos.

Ao categorizar os comentários nas diferentes categorias (17 categorias e 25 subcategorias) é possível verificar quais os aspetos mencionados de forma positiva e negativa e formular recomendações à empresa.

Com base nos comentários dos clientes, é possível formular recomendações ao nível da formação, etapas de serviço, comunicação, práticas de *service recovery*, alterações relativas à comida e atmosfera do RAASM. Com base nos dados fornecidos na entrevista também é possível formular recomendações relativas às práticas de GRH.

Conclui-se que o TripAdvisor é uma fonte rica de informação para a empresa pois facilita e proporciona compreensão sobre a perspetiva do cliente assim como é possível realçar os aspetos considerados positivos e retificar os considerados negativos.

Palavras-chave: DINESERV, Estudo de Caso, Gestão de Recursos Humanos, *Service Recovery*, TripAdvisor, UGC, Web 2.0.

ABSTRACT

This study aims on analyzing user comments regarding *Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel* on the TripAdvisor platform. The aim is to underline which factors contribute to customer satisfaction and which ones the customer finds problematic. A framework was developed which allowed for the qualitative analysis of 1054 commentaries on the website in the period from November 2016 into May 2018. For the analysis of the companies Human Resources Management practices an interview with the department figures inside the firm was conducted.

Through the categorization of commentaries (a total of 17 categories and 25 subcategories were created) it is possible to classify factors mentioned on comments as positive and negative as well as formulate recommendations for the company.

The customer comments allowed to formulate recommendations on staff training, service stages, communication, service recovery practices, changes in food and ambience of *RAASM*. With the data from the interview some recommendations regarding HR practices emerge.

As a conclusion it is noted that TripAdvisor provides enriching information for the company since it enhances comprehension and accessibility to the customers' point of view and allows the company to correct problematic factors and highlight its strengths.

Key Words: Case Study, DINESERV, Human Resources Management, Service Recovery, TripAdvisor, UGC, Web 2.0.

AGRADECIMENTOS

À minha professora e orientadora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria, pela dedicação, atenção e ajuda prestada ao longo deste percurso.

À Associação Agrícola de São Miguel, que aceitou que pudesse fazer pesquisa sobre o Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel. Queria agradecer em especial ao presidente da AASM, Jorge Rita, e aos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos pela disponibilidade de ajuda quando necessário e pelo tempo despendido para a realização da entrevista.

A todos os professores e colegas do curso de licenciatura e mestrado que, direta ou indiretamente, me ajudaram neste longo percurso académico.

Aos amigos, ao Rodolfo, um obrigado especial por todas as conversas, desabafos, risos e incentivo.

Aos meus pais e ao meu irmão Luís, obrigada por me ajudarem neste percurso, por me darem forças para continuar, pelo apoio e amor incondicional que me dão.

À minha família, muito obrigada pela compreensão, apoio e ajuda. A todos os que estão cá e os que já não estão, mas estão no meu coração, obrigada por me ensinarem a ser a pessoa que sou.

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
LISTA DAS TABELAS	viii
LISTA DAS FIGURAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
CAPÍTULO I – Introdução.....	1
Parte I – Revisão de Literatura	3
CAPÍTULO II – Gestão de Recursos Humanos	3
2.1. Importância da Gestão de Recursos Humanos.....	3
2.2. Práticas da Gestão de Recursos Humanos	4
2.2.1. Recrutamento e Seleção	5
2.2.2. Análise e Descrição de Funções.....	8
2.2.3. Socialização.....	10
2.2.4. Avaliação de Desempenho	12
2.2.5. Sistema de Recompensa	13
2.2.6. Formação	15
2.2.7. Rescisão de Contracto	16
CAPÍTULO III – <i>Service Recovery</i>	18
CAPÍTULO IV – <i>Internet</i>	21
4.1. Web 2.0.....	21
4.1.1. <i>Word-of-Mouth e e-Word-of-Mouth</i>	22
4.1.2. <i>User-Generated Content</i>	23
4.1.3. Web 2.0 e o Setor do Turismo.....	26
4.1.4. Utilidade para Visitantes e Empresas.....	29
4.1.5. Clientes 2.0.....	33
4.2. Presença na <i>Internet</i>	34
4.2.1. Redes Sociais.....	35
4.2.2. <i>Websites de Reviews</i>	36
Parte II - Estudo.....	40
CAPÍTULO V – Metodologia	40
5.1. Objetivos do Estudo.....	40
5.2. Metodologia	41
5.3. Procedimento de Recolha de Dados	50

5.4.	Caracterização da Amostra	51
5.5.	Tratamento dos Dados	53
CAPÍTULO VI – Análise do Caso		54
6.1.	Análise da Entrevista	54
6.1.1.	Caracterização da Empresa RAASM	54
6.1.2.	Práticas de Gestão de Recursos Humanos do Restaurante.....	56
6.1.3.	Presença nas Redes Sociais	62
6.2.	Análise dos Dados	64
CAPÍTULO VII – Recomendações		85
7.1.	Recomendações com Base nos Comentários em Geral	85
7.2.	Recomendações com Base nas Categorias e Subcategorias	90
7.3.	Outras Recomendações Relativas ao Serviço	98
7.4.	Recomendações com Base na Entrevista.....	99
Parte III – Considerações Finais		102
CAPÍTULO VIII – Considerações Finais		102
8.1.	Considerações Finais	102
8.2.	Contributos do Estudo	103
8.3.	Limitações do Estudo e Pistas para Investigação Futura	106
Anexos		108
Anexo I. Guião da Entrevista.		110
Anexo II. Transcrição da Entrevista.		113
Referências		130

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Classificação das redes sociais.	36
Tabela 2. Frequência dos dados retirados e analisados.	51
Tabela 3. Tabela Introdutória de Análise das Categorias e Subcategorias.	65
Tabela 4. Comentários relativos a "Espera para Entrar" e "Espera no Atendimento".	68
Tabela 5. Frequências e percentagens das diferentes categorias do modelo.	70
Tabela 6. Frequência e percentagem das subcategorias da categoria "Qualidade da Comida".	73
Tabela 7. Frequência e percentagem das subcategorias da categoria "Qualidade do Serviço".	76
Tabela 8. Frequência e percentagem das subcategorias da categoria "Atmosfera".	78
Tabela 9. Frequência e percentagem das subcategorias da categoria "Reserva".	78
Tabela 10. Frequência e percentagem das categorias "Tipo de Recomendação"	82
Tabela 11. Comentários relativos a falhas no serviço (recomendação: serviço por zonas).	86
Tabela 12. Comentários relativos a falhas no serviço (recomendação: etapas do serviço).	88
Tabela 13. Comentários relativos a falhas no serviço (recomendação: "Como Pedido" e "Consistência").	91

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Estrutura do trabalho.....	2
Figura 2. Poder das redes sociais e dos eWOM.	35
Figura 3. Feedback qualitativo.	38
Figura 4. Feedback quantitativo.	39
Figura 5. Esquema das subcategorias.....	49
Figura 6. Esquema das categorias e subcategorias.....	49
Figura 7. Percentagem dos idiomas.....	52
Figura 8. Frequência dos países.	52
Figura 9. Frequência das diferentes categorias do modelo institucional do DINESERV.	68

LISTA DE ABREVIATURAS

AASM – Associação Agrícola de São Miguel

AD – Avaliação de Desempenho

AF – Análise de Funções

CUA – Cooperativa União Agrícola

eWOM – *Electronic word-of-mouth*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RAASM – Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel

RH – Recursos Humanos

UGC – *User-generated content*

WOM – *Word-of-mouth*

WWW – *World Wide Web*

CAPÍTULO I – Introdução

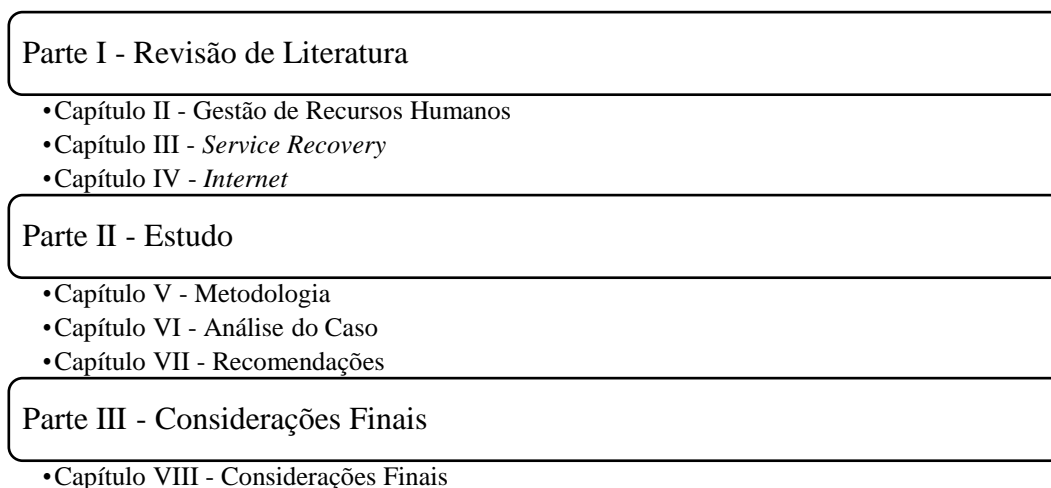
Parte-se do princípio que as redes sociais são cada vez mais utilizadas pelos consumidores para se informarem acerca de bens e serviços relacionados com a indústria do turismo assim como emitir opiniões sobre estes. Por seu lado, as empresas também recorrem à Web 2.0 para vender produtos e serviços bem como para recolher *feedback* dos consumidores. Existem vários estudos sobre o impacto das *reviews* na gestão das empresas. O que se pretende com a presente dissertação é estudar o modo como as *reviews* podem ser aplicadas na melhoria da gestão e dos Recursos Humanos por parte das empresas. Para tal objetivo recorre-se, como caso de estudo, ao Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel.

Na presente dissertação pretende-se compreender como o Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel atua nas políticas de Recursos Humanos assim como o *feedback* dos clientes poderá ser utilizado no sentido de melhorar a atuação e, através destes, fornecer recomendações.

Serão analisados os comentários realizados durante 18 meses (2016/2018) na plataforma eletrónica TripAdvisor e recolhidos dados fornecidos pela própria empresa, através de entrevista aos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos da empresa, sobre as práticas da Gestão de Recursos Humanos.

Este estudo é composto por três partes, organizado num total de 8 capítulos, como se pode verificar na Figura 1.

Figura 1. Estrutura do trabalho.



Na primeira parte, nos Capítulos II, III e IV, é feita a revisão da literatura relativa às áreas da Gestão de Recursos Humanos, *service recovery* e *internet*. No Capítulo II enumera-se o funcionamento das diferentes práticas da GRH. No Capítulo III expõem-se procedimentos para a recuperação do serviço após a deteção de falhas. No quarto capítulo definem-se as características da Web 2.0 e a sua utilidade.

Na segunda parte, composta por três capítulos, é analisado o caso de estudo. No Capítulo V expõe-se a metodologia, o procedimento e tratamento dos dados assim como a caracterização da amostra. O capítulo sexto dedica-se à análise dos dados recolhidos na entrevista e do *website* TripAdvisor. No Capítulo VII serão feitas recomendações para práticas futuras.

Por último, na terceira parte são apresentadas as considerações finais.

Parte I – Revisão de Literatura

CAPÍTULO II – Gestão de Recursos Humanos

2.1. Importância da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos preocupa-se com o contributo dos funcionários para o alcance da eficiência da organização, mas também tem em consideração a dimensão ética, isto é, o modo como as pessoas devem ser tratadas com base em determinados valores morais (Armstrong e Taylor, 2014).

Huselid (1995) afirma que o impacto das políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos na *performance* da empresa é um tópico importante no campo dos Recursos Humanos e da gestão, relação e organização das empresas. O autor salienta que a GRH pode ajudar a criar vantagem competitiva, especialmente quando associada à estratégia competitiva da organização.

As organizações empenhadas em atingir os seus objetivos estratégicos utilizam várias técnicas (Awadzi-Calloway, Awadzi e Awadzi, 2016). É necessário realçar que os colaboradores desempenham um papel fundamental para o sucesso da organização e que devem ter formação adequada às funções, estar motivados e empenhados, sendo os especialistas em Recursos Humanos que têm a missão de realizar estas tarefas e criar essa ambiência (Awadzi-Calloway, *et al.*, 2016). Os autores afirmam que estas tarefas são ainda mais críticas no setor do turismo, onde a personalidade e habilidade de interação com os clientes é crucial. Salienta-se, portanto, a importância dos recursos humanos para a empresa, sendo um fator importante para o sucesso da mesma.

Awadzi-Calloway, *et al.* (2016) mencionam que, de modo a obter um envolvimento de sucesso com clientes, é necessário ter uma equipa sólida e consistente. Os autores

recomendam que se expanda o papel dos especialistas de Recursos Humanos, que as empresas proporcionem formação e que se foquem no envolvimento dos colaboradores. Os autores referem também que incorporar os especialistas de RH no espaço físico da empresa é uma forma de dar um rosto aos Recursos Humanos e criar uma sensação de comunidade, inclusão e confiança.

Como já foi mencionado, é de grande importância gerir com sucesso os recursos humanos de uma organização. Para Armstrong e Taylor (2014) são quatro os objetivos da GRH: ajudar a organização a alcançar os seus objetivos ao desenvolver e implementar estratégias de Gestão de Recursos Humanos que estejam integradas na estratégia da empresa; contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto *performance*; certificar que a organização é composta por trabalhadores com talento, qualificados e motivados; incentivar uma abordagem ética à Gestão dos Recursos Humanos.

2.2. Práticas da Gestão de Recursos Humanos

As práticas de Gestão de Recursos Humanos são regras estabelecidas pela empresa com o intuito de garantir que as funções dos colaboradores são desempenhadas de acordo com os objetivos da empresa (Chiavenato, 2009).

Gerir com sucesso os recursos humanos de uma empresa proporciona uma maior capacidade em atrair e reter funcionários qualificados, que estão motivados a exercer as suas funções. Ao gerir com sucesso os RH, proporcionam-se vantagens como maior lucro, menor rotatividade, menores custos de produção e maior qualidade do produto (Schuler e MacMillan, 1984).

2.2.1. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção são fulcrais para a qualidade da gestão das organizações, na medida em que estas dependem da qualidade dos colaboradores. Chiavenato (2009) afirma que estes procedimentos devem ser vistos como duas fases de um mesmo processo.

Albrecht, Bakker, Gruman e Macey (2015) afirmam que, se as organizações procuram funcionários dedicados e focados em alcançar os objetivos da organização, os profissionais de GRH devem aplicar técnicas de seleção com o objetivo de prever, do total dos candidatos, aqueles que são mais prováveis de se envolverem na organização. Sendo que é através do recrutamento que se atrai candidatos que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções na organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, 2012).

Cunha, *et al.* (2012) afirmam que as empresas realizam o processo de recrutamento e seleção não só pela necessidade de preencher uma vaga, mas também por pretenderem engrossar a lista de potenciais candidatos para uma função que, embora esteja preenchida, pode vir a necessitar de um novo ocupante.

Quanto às opções de tipos de recrutamento, a organização pode escolher entre recrutamento interno, externo ou misto, consoante o que melhor se aplicar à empresa e/ou situação.

Por recrutamento interno entende-se que, tal como o nome sugere, é realizado dentro da organização, onde esta recorre a membros internos para preencher a vaga. Chiavenato (2009) afirma que este tipo de recrutamento apresenta vantagens – como o facto de ser mais económico, mais rápido e uma fonte de motivação para os funcionários – mas

também tem desvantagens – pois pode gerar conflito de interesses e, quando realizado incorretamente, pode revelar incompetência por parte do indivíduo.

Por recrutamento externo entende-se aquele que pretende atrair indivíduos externos à empresa. Tal como o recrutamento interno, este apresenta também vantagens e desvantagens. Para Chiavenato (2009) proporciona vantagens como o facto de trazer “sangue novo” e novas experiências para a organização assim como renova e enriquece os recursos humanos. No entanto, tem desvantagens como o facto de ser mais demorado e mais caro.

Segundo Chiavenato (2009) a realidade é que as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou externo mas sim um recrutamento misto, onde um complementa o outro. O recrutamento misto é uma forma de potenciar e conjugar as vantagens do recrutamento interno e externo e eliminar as desvantagens destes.

Existem várias técnicas de recrutamento externo e interno e as organizações adaptam-se e adotam as que mais lhe convém em determinado momento.

Quando a organização decide preencher uma vaga com um seu colaborador, esta tem a possibilidade de proporcionar que os seus colaboradores sejam promovidos, transferidos ou ainda transferidos com promoção (Chiavenato, 2009).

No que diz respeito ao recrutamento externo, segundo Chiavenato (2009), a organização pode optar por recorrer a certas técnicas, de que são alguns exemplos: apresentação de candidato por parte de funcionários da empresa; anúncios; sindicatos e associações; contactos com universidades, escolas e outras empresas que atuam no mesmo mercado; agências de recrutamento.

Chiavenato (2009) menciona que, na maior parte das vezes, estas técnicas são utilizadas conjugadamente. Os fatores custo e tempo são muito importantes na escolha da técnica a aplicar para o recrutamento externo.

O processo de seleção ocorre após o recrutamento, que por sua vez já atraiu candidatos. Para os autores, Cunha, *et al.* (2012), a seleção é o processo de escolha que a empresa faz relativa aos colaboradores que irão trabalhar, com o objetivo de, segundo Chiavenato (2009), manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Cunha, *et al.* (2012) enumeram razões pelas quais as organizações optam por “procedimentos e testes tecnicamente apropriados” sendo estas o facto de ser assim um processo mais eficaz – por serem seleccionados os melhores candidatos – e eficiente – por ser menos dispendioso e pelo facto de os custos de uma má decisão de seleção serem elevados, pois ao substituir um colaborador, desperdiça-se os custos de formação feitos no indivíduo.

Chiavenato (2009) apresenta cinco diferentes grupos de técnicas de seleção, que deverão ser escolhidas pela empresa de modo a assegurar um bom desempenho no futuro cargo: entrevistas de seleção; provas de conhecimento ou capacidades; testes psicométricos; testes de personalidade e técnicas de simulação. Cunha, *et al.* (2012) acrescentam ainda as seguintes técnicas: análise de *curriculum vitae*; referências ou cartas de recomendação e *assessment centers*.

O processo de recrutamento e seleção, de acordo com Cunha, *et al.* (2012), varia consoante os objetivos da organização, as suas possibilidades financeiras e o tipo de função a ocupar pelo candidato.

Chiavenato (2009) afirma que o processo de recrutamento inicia-se quando se decide que existe necessidade de recrutar. De seguida determinam-se a competências,

capacidades e as qualificações necessárias para executar a função, de acordo com Cunha *et al.* (2012), através da análise de função.

O passo seguinte é o de atrair candidatos através da escolha e da aplicação de técnicas de recrutamento (como anúncios, contactos e agências de recrutamento). Cunha, *et al.* (2012) salientam que a escolha do método deve ser aquela que, a um custo mais baixo, permitirá atrair a maior quantidade possível de candidatos talentosos.

De seguida proceder-se-á à seleção dos candidatos recorrendo a técnicas de seleção (como entrevistas e testes). No que concerne à tomada de decisão existem duas alternativas: a rejeição ou a aceitação. Para Cunha, *et al.* (2012) rejeita-se os candidatos que não cumprem com os requisitos mínimos apesar de estes poderem ser mantidos na base de dados da organização para futuro recrutamento.

Cunha, *et al.* (2012) afirmam que é importante que se proceda a uma avaliação do processo, decorrido algum tempo (por exemplo seis meses).

2.2.2. Análise e Descrição de Funções

As organizações delineiam a estrutura formal, definem cargos, preestabelecem os requisitos necessários a serem impostos aos colaboradores assim como definem também uma descrição e especificações do cargo devido à divisão do trabalho e à consequente especialização funcional (Chiavenato, 2009).

A análise de funções é um procedimento moroso e com custos elevados sendo que deve ser planeado de modo a que os ganhos sejam superiores aos custos (Cunha, *et al.*, 2012).

Chiavenato (2009) afirma que para conhecer o conteúdo do cargo é necessário descrevê-lo. Define cargo como sendo um conjunto de tarefas a serem executadas que envolve, geralmente, uma relação entre dois ou mais indivíduos. Descrever um cargo consiste em enumerar as tarefas e atribuições que o compõem, a posição no organograma. A descrição do cargo preocupa-se com o conteúdo do cargo, ou seja, o que o colaborador faz (tarefas), quando o faz (periodicidade), como (método de execução) e por que faz (objetivos do cargo).

A análise de cargo determina as exigências impostas pela função ao colaborador, sendo estes os requisitos mentais, físicos, as responsabilidades do cargo e as condições de trabalho (Chiavenato, 2009).

Cunha, *et al.* (2012) afirmam que existem vários métodos de recolha de informação que variam nas vantagens, objetivos, custo e tempo. Chiavenato (2009) enumera os métodos mais utilizados para a análise e descrição de função que estudam o conteúdo do trabalho assim como as exigências humanas: observação direta; questionário; entrevista e misto.

A análise de função é assumida por muitos especialistas como a espinha dorsal da GRH pois a AF encontra-se no princípio de práticas de GRH como o recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, entre outros processos de RH.

Com base na análise de função a informação pode ser redigida e ter múltiplos usos como pode gerar um descritivo de funções, as categorias das funções. Por exemplo, pode-se fazer uma avaliação e qualificação das funções e ainda pode gerar um mapa de competências (Cunha, *et al.*, 2012).

À medida que as organizações crescem, têm tendência de se tornarem mais burocráticas. Consequentemente, as descrições de funções tornam-se mais rígidas e

limitadas no que diz respeito às atividades, objetivos e responsabilidades o que facilita as práticas de seleção, avaliação de desempenho, formação e compensação. No entanto, reduz a capacidade de alterar outras práticas de GRH (Wright e Snell, 1998).

2.2.3. Socialização

Ao ingressar na organização, os indivíduos sentem-se, tipicamente, empolgados, contudo também têm um sentimento de incerteza e ansiedade. Portanto as empresas necessitam de reduzir estes sentimentos negativos, criar entusiasmo nos colaboradores e transformá-lo em maiores níveis de envolvimento na organização. Este processo é conhecido como socialização (Albrecht, *et al.*, 2015).

A socialização pode ser definida como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização” (Louis, 1980 *cit in.* Albrecht, *et al.*, 2015).

Albrecht, *et al.* (2015) enumeram alguns dos benefícios da socialização, são estes a diminuição da incerteza, aquisição de informações e aprendizagem dos conteúdos da organização. De acordo com Chiavenato (2009) alguns dos valores que são aprendidos através da socialização são os objetivos básicos da organização, as responsabilidades de cada colaborador, os padrões de comportamento requeridos para um desempenho eficaz da função assim como um conjunto de regras ou princípios exigidos.

Quando a socialização é negligenciada, para Cunha, *et al.* (2012), aumenta a probabilidade de os novos colaboradores desenvolverem atitudes e comportamentos negativos e de abandonarem a organização. Os autores acrescentam ainda que quando

negligenciada, pode provocar perdas para a empresa, especialmente quando os custos com o recrutamento e seleção foram significativos.

Cunha, *et al.* (2012) afirmam que na fase inicial os processos formais e informais são importantes pois permitem, ao novo colaborador, criar e desenvolver redes de relações sociais com os seus colegas e superiores, ajudam a lidar com a incerteza e ansiedade, facultam meios de obtenção de informações relevantes e transmitem um sinal de apoio social. É importante, para a organização, conciliar os processos formais e informais pois, como os informais ocorrem sempre, é necessário que sejam adotados processos formais para não ficar totalmente condicionada aos processos informais, incluindo as ocorrências indesejadas.

Cunha, *et al.* (2012) afirmam que facultar um *kit* com as informações fundamentais da empresa – como organograma, produtos e serviços, código de ética, manual de políticas da organização, entre outras informações tidas como relevantes – é uma das ações mais importantes no acolhimento de um novo colaborador. Os autores referem que a prestação destas informações permite certas vantagens: 1) facilita a inserção do colaborador na organização; 2) acelera a adaptação e a aprendizagem de elementos básicos para um bom desempenho da função; 3) evita desperdícios de tempo; 4) previne a ocorrência de comportamentos indesejados; 5) impede o desconhecimento de normas e regras da empresa.

O manual de acolhimento pode ser um dos elementos do *kit* de informações e os seus conteúdos devem ser adaptados à organização. Este documento tem como objetivo facultar aos novos colaboradores um panorama geral da organização (Cunha, *et al.*, 2012).

2.2.4. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo formal, praticado de forma esporádica (DeNisi e Murphy, 2017). É o processo de avaliar o valor, a excelência, as qualidades e fragilidades dos recursos humanos da organização e é através deste processo que é possível identificar problemas de supervisão de pessoal, de integração dos recursos humanos, de dissonâncias ou desaproveitamento do potencial dos colaboradores (Chiavenato, 2009).

Este processo permite a avaliação dos colaboradores por um avaliador, geralmente pelo supervisor. O avaliador avalia a *performance* do colaborador com base em certas dimensões e faculta informações relativas ao seu desempenho (DeNisi e Murphy, 2017).

Quando a avaliação de desempenho é bem planeada, coordenada e desenvolvida, proporciona, na perspectiva de Chiavenato (2009), benefícios a curto, médio e longo prazo para o chefe – propor medidas e providências para melhorar o comportamento dos colaboradores – o avaliado – fica a conhecer as expectativas e comportamentos mais valorizados pela empresa – e para a organização – oportunidade de dinamizar a política de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Chiavenato (2009) enumera alguns dos principais métodos de avaliação de desempenho: escala gráfica; escolha forçada; incidentes críticos; frases descritivas; autoavaliação; avaliação por resultados e misto. É relevante referir que o autor menciona que os métodos de AD são traçados com base nas políticas de RH de cada empresa e, mesmo dentro na empresa, como existem diferentes cargos, as organizações utilizam mais do que uma sistemática de avaliação para as diferentes funções.

De acordo com Cunha, *et al.* (2012) o *feedback* facultado aos avaliados é um dos elementos fundamentais da avaliação de desempenho. Afirmam mesmo que o colaborador deve receber *feedback* ao longo do período de avaliação pois assim poderá alterar comportamentos errados e, simultaneamente, pode estimular ações apropriadas. Os autores salientam um benefício para o colaborador do *feedback* da AD. Assim os colaboradores têm possibilidade de compreender quais e como evitar os seus erros e também compreender quais as suas ações positivas e como repeti-las em função de melhores desempenhos futuros.

Quando a *performance* é boa, quando a relação entre superior e subordinado é aberta, quando promoções ou aumentos salariais são abundantes, quando existe bastante tempo para preparação e discussão, a avaliação de desempenho é uma tarefa fácil de se fazer (Beer, 1981).

As organizações, geralmente, baseiam várias decisões relativas aos seus funcionários nos resultados da avaliação de desempenho (DeNisi e Murphy, 2017).

2.2.5. Sistema de Recompensa

Um sistema de recompensas tradicional tipicamente compensa os colaboradores com base nos seus sucessos e com base na posição que ocupam na hierarquia da organização (Allen e Kilmann, 2001).

O sistema de recompensas deve estar em concordância com a estratégia organizacional da empresa de forma a motivar os colaboradores com o objetivo de a *performance* destes estar consistente com a estratégia da organização, atrair e selecionar candidatos com conhecimentos, habilidade e capacidades requeridas para atingir os

objetivos organizacionais e de modo a alcançar a cultura da organização (Allen e Kilmann, 2001).

Do ponto de vista da GRH uma organização viável é aquela que mantém os seus recursos humanos. Entende-se que o nível salarial é um elemento fundamental, quer para a vantagem competitiva no mercado de trabalho, quer para os colaboradores (Chiavenato, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009) as organizações têm um sistema de recompensas, ou seja, incentivos para estimular certos tipos de comportamentos que inclui benefícios como acréscimo salarial, pensões, férias, promoções, garantia de segurança no trabalho, transferências para posições mais desafiantes. Chiavenato (2009) afirma que as organizações possuem também um sistema de punições com o objetivo de coibir certos comportamentos. Este sistema inclui medidas disciplinares com o objetivo de orientar o comportamento do indivíduo e prevenir a sua repetição – advertências verbais ou escritas – assim como castigar a sua reincidência – suspensão do trabalho – e ainda, no limite, afastar o indivíduo da organização.

Pelo trabalho prestado, a organização compensa os colaboradores. Esta compensação pode ser dividida em três componentes: retribuição fixa, retribuição variável (incentivos) e benefícios.

A retribuição fixa diz respeito aos valores monetários pagos aos colaboradores ligados à função tais como o salário, subsídio de natal e férias assim como outros subsídios atribuídos de forma fixa (Cunha, *et al.*, 2012).

A retribuição variável, ou incentivos, varia consoante os resultados alcançados. A retribuição variável pode, ou não, ser atribuída em função do desempenho do colaborador,

do grupo ou da empresa. A retribuição variável pode ser atribuída através de bônus, distribuição de lucros ou outros (Cunha, *et al.*, 2012).

A última componente, os benefícios, é atribuída sob forma não remuneratória como seja a viatura da empresa, gasolina, plano médico, seguro de vida, cartão de crédito, entre outros. Segundo Cunha, *et al.* (2012) alguns benefícios são iguais para todos os colaboradores, como o seguro de saúde, no entanto outros dependem da posição onde está inserido o colaborador na hierarquia organizacional.

2.2.6. Formação

Para os funcionários com funções direcionadas para os clientes a formação possibilita desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes necessárias para satisfazer o cliente de forma ideal e alcançar vendas superiores (Albrecht, *et al.*, 2015).

Cunha, *et al.* (2012) definem formação como sendo o processo – formal ou informal, planeado ou não – pelo qual os indivíduos adquirem novos conhecimentos, atitudes, capacidades e comportamentos importantes para a execução do seu trabalho.

Os autores Cunha, *et al.* (2012) referem alguns benefícios da formação para a organização relativas: ao desempenho dos colaboradores, pois promove uma melhoria no desempenho da execução de tarefas; motivação, uma vez que a formação é percebida pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da empresa no seu desempenho e funções; redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável; mudanças de atitudes dos colaboradores; resolução de problemas operacionais como o absentismo, a rotatividade, conflitos e acidentes de trabalho; preenchimento das necessidades de planeamento de RH, pois a formação constitui, por vezes, a única alternativa a certas funções da GRH como a seleção no sentido em que, se for difícil

preencher uma função com candidatos externos, a organização pode decidir preparar os seus próprios colaboradores para o preenchimento da vaga; reforço de outras políticas de Recursos Humanos, onde a formação pode complementar avaliações de desempenho, aumentar a eficiência do trabalho em equipa; incentivar a mudança; promoção da vantagem competitiva.

Cunha, *et al.* (2012) referem quatro áreas de intervenção da formação: transmissão de informações; mudança de atitudes face ao trabalho; desenvolvimento de capacidades de trabalho; desenvolvimento de conceitos.

2.2.7. Rescisão de Contracto

Por vezes, de acordo com Cunha, *et al.* (2012), mesmo quando os processos de seleção e socialização são bem executados os colaboradores podem decidir abandonar a empresa por diversas razões, não necessariamente devido a ações da organização:

1. Mercado de trabalho: as empresas concorrentes seduzem os com melhores condições devido às elevadas taxas de emprego e à escassez de trabalhadores “disponíveis” no mercado; a própria organização, porque pode contratar no exterior a um custo mais baixo, não investe na formação nem faculta possibilidade de progressão na carreira;
2. Organização, departamento e equipa: a ausência de apoio organizacional, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, salário fraco e/ou inferior ao praticado por outras empresas, recompensas não equitativas, dificuldade de conciliar o trabalho com a vida familiar/pessoal;

3. Características da função: a função ser rotineira, perigosa, *stressante* e ou o indivíduo sentir que não tem autonomia para o exercício da função, assim como sentir-se desajustado desta;
4. Características do colaborador e sua relação com a organização: o facto de o colaborador alterar o seu rumo de vida (como o matrimónio), problemas de saúde, o mercado facultar melhores condições, ser vítima de assédio sexual;
5. Liderança: o responsável ser autoritário, tratar os colaboradores de modo injusto, ser desrespeitador, incompetente e os colaboradores não confiarem no líder.

Pelo impacto no e do trabalho, as práticas de GRH podem ser uma fonte de vantagem competitiva caso as empresas se empenhem em efetuar as melhores práticas, isto é, por exemplo, ter um bom sistema de seleção, formação e de recompensas (Barney e Wright, 1998).

As práticas de GRH são escolhidas pela organização dependendo das suas necessidades e, de acordo com Allen e Kilmann (2001), devem ser seleccionadas de forma a complementar e suportar a estratégia organizacional da empresa.

CAPÍTULO III – *Service Recovery*

Uma vez que o setor do turismo é direcionado para o cliente, é necessário ter recursos humanos qualificados capazes de fornecer um serviço estável e de qualidade (Lei e Law, 2015).

Hur e Adler (2011) afirmam que os restaurantes esforçam-se por criar uma imagem de marca sustentável num ambiente de mercado cada vez mais competitivo. O elemento crucial que mais afeta a criação da imagem de marca é a *performance* do serviço dos colaboradores (De Chernatony, 1999 *cit in.* Hur e Adler, 2011). Esta ideia é reforçada por Burmann e Zeplin (2005), que referem que os colaboradores são elementos críticos para a construção da imagem da marca uma vez que esta é baseada nas ações e decisões dos colaboradores.

Com o objetivo de uma marca ser forte não é preciso ter apenas publicidade apelativa, mas também é necessário possuir uma identidade credível para esta marca ser considerada de confiança (Burmann e Zeplin, 2005).

Os autores afirmam que a *customer brand experience* deriva de todos os pontos de contacto entre o cliente e a marca, sendo que muitos destes pontos são determinados pelos colaboradores, não apenas pelos funcionários do departamento de marketing, mas sim por todos os colaboradores da empresa que contribuem direta ou indiretamente para os produtos ou serviços da marca. Por isso, Burmann e Zeplin (2005) afirmam que todos os funcionários têm que estar familiarizados com o conceito da marca e devem estar comprometidos com esta.

Quando o serviço é providenciado na presença do cliente, as falhas são inevitáveis (Mattila, 1999). Estas falhas no serviço, de acordo com Kelley, Hoffman e Davis, (1993) *cit in.* Mattila (1999), ocorrem quando a perceção que o cliente tem relativamente ao

serviço não corresponde às suas expectativas. As falhas no serviço podem incitar uma insatisfação no cliente, podendo este ter uma das seguintes reações apontadas por vários investigadores: abandonar o serviço “silenciosamente”; divulgar *word-of-mouth* negativo; reclamar à entidade; continuar a utilizar o serviço apesar do seu descontentamento (Kim, Kim e Kim, 2009).

Com o objetivo de alterar a perceção negativa do cliente, devem ser desenhados procedimentos de *service recovery* (Schweikart, Strasser e Kennedy, 1993 *cit in*. Mattila, 1999).

Bailey (1994) define *service recovery* como sendo o ato de reparar o que correu mal. De acordo com a autora a satisfação do cliente pode ser afetada devido a bens com defeito, períodos de espera demorados, promessas feitas mas não cumpridas, atitudes insatisfatórias por parte dos funcionários, procedimentos inapropriados assim como poucos ou maus recursos utilizados no decorrer do serviço.

Bailey (1994) afirma que para corrigir o que correu mal – *service recovery* – não basta apenas ter boas intenções mas: que o cliente se predisponha a realizar um comentário honesto que implica que a organização mostre que valoriza o *feedback* dos clientes, não só as histórias de sucesso mas também as menos satisfatórias; a organização deve estar predisposta a convidar os clientes a darem o seu *feedback* assim como deve reconhecer que os erros acontecem; a empresa deve conhecer os direitos legais dos clientes; deve ter uma orientação na empresa sobre como aceitar e lidar com os problemas e reclamações, devem ser definidos níveis de autoridade e de responsabilidade, caso apropriado, assim como deve também ser aplicada de forma consistente; os funcionários de *front-line* devem ter formação de forma a terem capacidade de ouvir e lidar com os problemas e reclamações dos clientes; deve existir um espírito de equipa e partilha de

responsabilidades; a existência de uma rede de comunicação que ajudará a decidir quais as ações a tomar, atribuir responsabilidades, assegurar que as ações são tomadas e que todas as promessas são cumpridas assim como analisar os problemas e as ações necessárias de forma a prevenir recorrências.

Um problema resolvido assim como uma reclamação abordada corretamente proporciona uma maior satisfação dos clientes e uma maior lealdade por parte destes (Bailey, 1994). A autora afirma que após um problema ter sido detetado pela empresa, esta situação deve ser analisada de forma a prevenir que se repita. Para tal, será necessário alterar e melhorar aspetos deste o procedimento do serviço até a práticas de Gestão de Recursos Humanos, por exemplo a formação.

CAPÍTULO IV – *Internet*

4.1. Web 2.0

A *internet* tornou-se uma grande fonte de informação para os turistas assim como uma plataforma de transações de negócios relacionados com o turismo (Pan, McLaurin e Crofts, 2007). Com o avanço da *internet* os consumidores não têm apenas acesso a opiniões de familiares e amigos mas também a opiniões de estranhos localizados em qualquer parte do mundo sobre um certo produto ou serviço (Dellarocas, 2003; Pan, *et al.*, 2007).

O termo Web 2.0, introduzido em 2004, é usado para descrever a nova forma como os utilizadores utilizam a World Wide Web (WWW), onde os conteúdos não são apenas criados por indivíduos mas sim estão a ser constantemente modificados por todos os utilizadores de forma participativa e colaborativa (Kaplan e Haenlein, 2010).

Cox, Burgess, Sellitto e Buultjens (2009) explicitam que a Web 2.0 permite que indivíduos partilhem e publiquem conteúdos da sua própria autoria, que podem ser em formato de texto, vídeo, áudio e imagens, conteúdos estes que estão disponíveis na WWW de modo a que outros utilizadores os possam aceder e responder.

Ayeh, Au e Law (2013) afirmam que o surgimento da Web 2.0 deu origem a vários *user-generated content* (UGC) *websites* como as redes sociais, comunidades de viagens *online* e *websites* de *reviews*.

Stringam e Gerdes (2010) afirmam que com o crescimento da *internet* e dos seus *websites*, plataformas que permitem aos utilizadores publicarem *reviews*, torna estas disponíveis para um grupo ilimitado de indivíduos.

O setor do turismo tem vindo a alterar globalmente devido ao desenvolvimento da *internet* (Buhalis e Law, 2008). Os autores afirmam que as Tecnologias da Informação e Comunicação evoluíram rapidamente e que estas providenciam novas ferramentas para o mercado e para a gestão do turismo. Lei e Law (2015) afirmam que a predominância dos UGC modificou significativamente o comportamento das pessoas no que respeita a viagens. Atualmente muitas pessoas partilham as suas experiências de viagens através de diversas formas, como texto, fotografias e vídeos nas redes sociais. Os turistas utilizam, cada vez mais, as redes sociais como fonte de informação para planear as suas viagens (Tiago, Couto, Tiago e Faria, 2017).

Ayeh, *et al.* (2013) mencionam vários estudos que demonstram que os indivíduos utilizam cada vez mais as informações disponíveis em UGC *websites* com o intuito de tomar decisões relacionadas com o turismo e de formar imagens e perceções sobre certos destinos. Portanto os UGC tornaram-se a maior fonte de informação para os consumidores de turismo. Os autores salientam que em resposta a esta adesão, as empresas do ramo passaram a integrar estes *websites* na sua estratégia de negócio *online*.

4.1.1. Word-of-Mouth e e-Word-of-Mouth

Word-of-mouth (WOM) é definido como sendo um meio de comunicação informal entre um comunicador, aparentemente não comercial, e um recetor acerca de um produto, serviço ou organização (Westbrook, 1987; Cheng, Lam e Hsu, 2006). Litvin, Goldsmith e Pan (2008) afirmam que a característica mais importante do *word-of-mouth* é a perceção de independência da fonte da informação.

Litvin, *et al.* (2008) definem *electronic WOM* (*e-WOM*), baseando-se na definição de WOM de Westbrook (1987), como sendo todas as comunicações informais entre

produtores e consumidores assim como entre os próprios consumidores, direcionadas para consumidores através da *internet*, relativas a produtos, serviços ou aos fornecedores.

Do ponto de vista de Dellarocas (2003), o *electronic word of mouth* (mecanismos de *feedback* online) difere do WOM (canais de transmissão boca-a-boca do passado) pela combinação de: 1) o facto de o eWOM atingir uma escala sem precedentes a um baixo custo devido à *internet*; 2) a capacidade de controlar e monitorizar os *feedbacks*; 3) a presença de novos desafios devido à natureza instável das identidades *onlines* e à ausência de pistas contextuais que ajudam na interpretação das opiniões.

4.1.2. User-Generated Content

User-generated content pode ser definido como as diferentes formas que os conteúdos divulgados nos *media* estão disponíveis e são gerados por utilizadores (Kaplan e Haenlein, 2010). São três os requisitos fundamentais dos UGC: 1) necessitam de ser publicado num *website* público ou numa rede social acessível a um determinado grupo; 2) a informação tem que apresentar algum nível de esforço criativo e 3) não pode ser gerado por profissionais (OECD, 2007).

De acordo com Cox, *et al.* (2009) os *websites* com conteúdos gerados por colaboradores, em termos de marketing, são uma forma de “*consumer to consumer e-marketing*” e os autores citam Fernando (2007) que afirma que o UGC é o oposto de formas de media e marketing tradicionais, visto que os UGC são criados por consumidores e não pelo *marketer*.

Credibilidade é definida como sendo o julgamento feito pelos indivíduos sobre a credibilidade dos comunicadores (O’Keefe, 2002). Ayeh, *et al.* (2013) salientam as duas dimensões da credibilidade dos UGC, sendo estas a *trustworthiness* (confiança ou

fidedignidade) e *expertise* (experiência ou conhecimento). A dimensão *trustworthiness* descreve o grau de confiança com que a fonte pretende fazer afirmações consideradas válidas ou verdadeiras. *Trustworthiness* inclui três dimensões: 1) integridade – acreditar que quem fornece a informação segue as regras de conduta e é honesto; 2) benevolência – acreditar que quem providencia a informação pretende ajudar outros consumidores; 3) aptidão – acreditar que o fornecedor da informação é competente (Gefen, 2002). *Expertise* refere ao grau em que os contribuidores de UGC são percebidos como sendo uma fonte de asserções válidas ou verdadeiras.

De acordo com um estudo realizado por Dickinger (2011) onde este compara o nível de fidedignidade entre três canais *online* – 1) fornecedor do serviço (conteúdo de marketing); 2) *city tourist board*¹ (conteúdo editorial); 3) *user-generated content* (conteúdo pessoal) – indica que os UGC aparentam ser o canal mais informativo, com maior grau de honestidade onde os colaboradores expõem conselhos com base no seu melhor julgamento. No entanto os UGC são considerados como sendo os menos benevolentes, pois, de acordo com o autor, a benevolência inclui assistência ao turista assim como boas intenções, algo pouco provável de acontecer através de UGC pois os turistas podem apenas ler os comentários, assim como aparentam ter uma menor aptidão. Dickinger (2011) conclui que os UGC são considerados muito informativos, no entanto, existe uma certa incerteza sobre a capacidade de os colaboradores fornecerem informações de alta qualidade.

Pan, *et al.* (2007) afirmam que o *word-of-mouth* é percebido como uma fonte de informação mais credível em oposição à informação obtida através do marketing devido à conexão pessoal.

¹ *Tourist board* são considerados conteúdos editoriais visto que são financiados parcialmente pelo governo (Davidson and Maitland, 1997 *cit in*. Dickinger, 2011).

Ayeh, *et al.* (2013) afirmam que a credibilidade dos UGC *websites* é muito importante caso estes *websites* pretendam competir com outras fontes de informação, especialmente se forem provenientes dos próprios fornecedores do serviço. É salientado que no caso do planeamento de viagens, a credibilidade de informação é crítica uma vez que os produtos de viagem são de natureza intangível – devido ao facto de a avaliação destes produtos e serviços ser limitada antes da aquisição – e devido ao risco associado ao custo monetário e emocional associado à decisão de viagens (Loda, Teichmann e Zins, 2009).

Visto que os viajantes procuram cada vez mais informação através de várias plataformas de redes sociais, a credibilidade tornou-se uma grande preocupação para o ambiente virtual da Web 2.0 (Ayeh, *et al.*, 2013).

Ayeh, *et al.* (2013) apresentam certos desafios sobre a perceção de credibilidade dos UGC. Por um lado, os viajantes consideram os UGC como sendo mais credíveis do que a informação que é facultada pelos fornecedores dos serviços, pelo facto de ter sido criado por outros viajantes que não apresentam interesses comerciais. Mas por outro lado a “natureza peculiar” dos UGC aumenta as preocupações relativas à sua credibilidade, como o facto de estar vulnerável a manipulação estratégica e abuso por parte de certos fornecedores de serviço devido à falta de controlo (Litvin, *et al.*, 2008) e à incerteza da fidedignidade dos operadores do *website* (Dellarocas, 2003).

Devido à natureza dos UGC, outra preocupação com a credibilidade é o facto de o ponto de vista do contribuidor que publica o *user-generated content* ser subjetivo (Ayeh, *et al.*, 2013) e, visto que quem procura a informação não tem pistas contextuais que ajudem a interpretar a opinião (como a familiaridade com a fonte de informação, as suas expressões faciais, etc.), apresenta-se com a tarefa de avaliar opiniões de estranhos (Dellarocas, 2003).

Dellarocas (2003) salienta que, visto que é fácil modificar a identidade *online*, os UGC ficam vulneráveis a manipulação estratégica, o que representa uma maior dificuldade em interpretar o conteúdo. Litvin, *et al.* (2008) afirmam que os funcionários da empresa podem fazer-se passar por um *reviewer* independente publicando uma *review* falsa com o objetivo de favorecer a reputação da sua empresa ou de manchar a reputação da concorrência.

Ayeh, *et al.* (2013) fazem referência a um comunicado de imprensa do China Daily (2010) que menciona outra preocupação relativa à credibilidade dos UGC *websites*. Certos gestores pagam a *webmasters* – pessoa responsável pela edição e/ou administração de um *website*² – dos *websites* de UGC para eliminar comentários negativos dos clientes.

Em suma as preocupações relativas à credibilidade dos UGC podem ser relativas ao criador do conteúdo – ser subjetivo e, uma vez que é possível modificar a identidade *online*, os conteúdos podem estar sujeitos a manipulação – relativas aos indivíduos que procuram a informação – ser difícil avaliar opiniões de estranhos.

4.1.3. Web 2.0 e o Setor do Turismo

O setor do turismo, baseado no fornecimento de um serviço ao cliente, necessita de recursos humanos com capacidade para que tal serviço seja fiável e de qualidade. Portanto os clientes e os fornecedores do serviço estão fortemente conectados.

Devido ao facto de o setor do turismo ser de carácter experimental, ou seja, a qualidade do produto não pode ser apurada à priori, os potenciais consumidores criam uma imagem sobre o produto ou serviço baseado no WOM e nos eWOM (Crotts, 1999).

² <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Webmaster> - definição acedida a 17-01-2018.

Lei e Law (2015) afirmam que os indivíduos partilham as suas experiências *online*, estando disponíveis a qualquer pessoa com acesso à WWW. Os autores afirmam que os consumidores procuram informações e conselhos, usando canais de *word-of-mouth* e através das suas relações interpessoais, pois estes não conseguem avaliar produtos e serviços relativos ao turismo sem “ouvir” experiências reais.

Crotts (1999) admite que quando um indivíduo necessita de tomar uma decisão, este necessita de procurar informação que pode ser realizada por duas vias: interna ou externa. O autor afirma que a procura de informação interna é aquela que é realizada através das memórias do indivíduo. Quando esta procura de informação é inadequada, o indivíduo procurará informação através de fontes externas. Crotts (1999) menciona quatro categorias das fontes de informação externa: 1) pessoais – família e amigos; 2) marketing; 3) neutro – agências de viagens, guias de viagens, etc.; 4) fontes experienciais – inspeções, visitas de pré-compra ou contactos na loja. Alguns estudiosos consideram a *internet* como sendo uma quinta categoria enquanto outros consideram que a *internet* deva estar inserida nas categorias do marketing ou nas neutras, dependendo do tipo de conteúdo.

Devido ao surgimento da *internet* este recurso tornou-se uma fonte de informação externa pois permite a interação de potenciais turistas assim como a partilha de informação, sendo importante identificar e organizar informações quando se pretende tomar uma decisão relativa ao turismo (Lee, Law e Murphy, 2011).

Ayeh, *et al.* (2013) afirmam que com as novas tecnologias da *internet* o comportamento dos turistas encontra-se face a face com a procura de informação e o planeamento de viagens e atividades está a mudar.

Schuckert, Liu e Law (2016) afirmam que quando os turistas regressam a casa desejam dar a sua opinião relativa ao produto e/ou serviço assim como também podem ser abordados por hotéis ou pelas plataformas de reserva que os incentivam a dar o *feedback* (Nizamuddin, 2015).

Kaplan e Haenlein (2010) mencionam 10 conselhos para o uso das redes sociais e dividem estes em dois grupos: 5 pontos sobre usar os meios e 5 pontos sobre ser social.

Relativamente aos aspetos sobre usar os meios, os autores afirmam que: 1) deve-se escolher cuidadosamente – visto que existem várias aplicações de redes sociais não se pode participar em todas, portanto há que fazer uma escolha acertada que depende do grupo alvo que se pretende atingir e a mensagem que se pretende transmitir; 2) escolher uma aplicação ou criar uma própria – depois de saber qual o público-alvo é necessário escolher se se deve aderir a uma rede social ou criar uma própria, contudo, esta última hipótese pode não ser a mais apropriada para certos casos pois trata-se de reinventar algo já inventado assim como ao aderir a uma rede social já existente, aproveita-se da popularidade desta; 3) assegurar uma sintonia de atividades – quando se decide participar em várias redes sociais, aumenta as possibilidades de difusão sendo esta uma estratégia rentável, é portanto importante assegurar que todas as atividades das diferentes redes sociais estão em sintonia. Os autores fazem um alerta, o objetivo da comunicação é o de resolver a ambiguidade e diminuir a incerteza, portanto se as mensagens das diferentes redes sociais são contraditórias, torna-se mais confuso. 4) criar um plano de integração das redes – ou seja, integrar tanto as redes sociais como os meios tradicionais; 5) ter acesso a todos os meios – certas empresas bloqueiam o acesso a redes sociais como o YouTube e o Facebook, contudo, se a empresa está presente em redes sociais que foram bloqueadas dos computadores das empresas é necessário que todos os colaboradores que gerem estas tenham acesso às redes sociais.

No que diz respeito aos 5 pontos sobre ser social, Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que: 1) deve ser-se ativo – se a empresa pretende desenvolver uma relação com os clientes é necessário ser ativo, como as redes sociais baseiam-se na interação e partilha, a empresa deve assegurar que o seu conteúdo é recente e envolver-se em discussões com os clientes; 2) ser interessante – para tal, o primeiro passo é ouvir o cliente e depois desenvolver e publicar conteúdos que se enquadrem nas expectativas dos clientes; 3) ser humilde – antes de integrar uma rede social, deve-se aprender sobre a história e as regras da rede social; 4) ser pouco profissional – os autores aconselham a evitar a publicação de conteúdos demasiado profissionais; 5) ser honesto – deve-se ser honesto e respeitar as regras “do jogo”, os autores utilizam o exemplo do Wikipedia que não permite que as empresas se envolvam, portanto afirmam que as empresas não devem forçar o seu envolvimento nesta rede social.

Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que as redes sociais permitem às empresas a interação direta com o consumidor a um custo relativamente baixo e a um nível de eficiência elevado ao contrário do que acontece com as ferramentas de comunicação tradicional.

4.1.4. Utilidade para Visitantes e Empresas

De seguida analisa-se, segundo a literatura, as diferentes perspetivas das *reviews* do ponto de vista dos potenciais turistas, empresas e funcionários assim como os benefícios para cada um destes.

De acordo com Schuckert, *et al.* (2016) as *reviews* e a classificação *online* estão cada vez mais a tornarem-se importantes tanto para a empresa como para os funcionários envolvidos.

Do ponto de vista dos potenciais turistas, estas informações são consideradas genuínas, úteis e influenciadoras (Li e Hitt, 2008). Enquanto, da perspectiva da empresa e dos funcionários envolvidos, as *reviews online* são uma fonte de *feedback* do cliente rápida, instantânea e de acesso fácil assim como é uma forma de suportar a reputação da empresa na era digital (Kaplan e Haenlein, 2010).

Para as empresas, a recolha de informações geradas pelos consumidores potencia a execução de tarefas como reforçar a satisfação dos clientes ao melhorar produtos e serviços, resolver problemas dos seus clientes, compreender o que é transmitido pelos consumidores relativamente à sua experiência, analisar estratégias competitivas e monitorizar a reputação da empresa (Litvin, *et al.*, 2008).

De acordo com Zhang e Mao (2012) as empresas necessitam de compreender que os *websites* relacionados com o turismo são uma manifestação de uma experiência individual e assim como necessitam de avaliar as opiniões dos clientes pois ajuda as empresas a identificar a sua imagem de marca assim como compreender quais os atributos que originam a decisão de compra. Os autores afirmam que os *websites* providenciam um método de recolha de *feedback* dos clientes eficiente em termos de custo assim como apresenta uma oportunidade para reconhecer quais os atributos necessários para alcançar a lealdade dos clientes.

De acordo com Kaplan e Haenlein (2010) antes da era digital as empresas eram capazes de controlar a informação disponibilizada através de anúncios estrategicamente publicados e de gestores de relações públicas, contudo, atualmente, as empresas são cada vez mais “despromovidas” para meras observadoras por não terem capacidade ou possibilidade de modificar a informação publicada pelos clientes. Por tal é aconselhado às empresas monitorizar as discussões nas suas redes sociais e da concorrência assim

como responder a uma reclamação de um cliente (Xie, Miao, Kuo e Lee, 2011; He, Zha e Li, 2013) portanto Lei e Law (2015) recomendam que as empresas relacionadas com o turismo, inclusive restaurantes, devem estar cientes e compreender os efeitos provenientes da eWOM.

Os UGC são considerados fontes de informação preciosas para as empresas de turismo como hotéis e restaurantes e para os potenciais turistas. Apesar de as empresas não terem controlo sobre os comentários realizados nas redes sociais, é aceite por um vasto número de estudiosos que os UGC influenciam as decisões relativas ao turismo dos potenciais clientes. As *reviews* negativas são igualmente uma fonte de informação pois, de acordo com Nizamuddin (2015), proporcionam uma capacidade de modificar e melhorar o serviço das empresas de turismo.

Do ponto de vista dos consumidores, o uso das tecnologias de informação e comunicação permite aos consumidores benefícios como eficiência, conveniência, informação mais rica e participativa, uma maior seleção de produtos, preços mais competitivos, redução de custos e uma maior diversidade de produtos (Bayo-Moriones e Lera-López, 2007 *cit in*. Tiago e Veríssimo, 2014).

Do ponto de vista das empresas, Dellarocas (2003) menciona que a *internet* permite às organizações alcançar um público a uma dimensão sem precedentes a um baixo custo.

As empresas de turismo não podem ignorar a crescente popularidade dos UGC *websites* nem o papel que estes têm no planeamento de atividades de turismo dos turistas (Cox, *et al.*, 2009). Os autores recomendam aos operadores de serviços de turismo a monitorização dos conteúdos sobre a sua empresa nos diferentes UGC *websites* com o intuito de compreender em que aspetos os turistas consideram que a empresa pode

melhorar o seu serviço ou compreender em que aspetos estão em concordância com as necessidades dos clientes.

Smyth, Wu e Greene (2010) identificaram dois aspetos pelos quais as empresas devem tirar proveito dos UGC sendo estes o facto de se sentirem motivados a melhorar o seu produto ou serviço de forma a não obter *reviews* negativas e o facto de obterem informações sobre o que deve ser modificado de modo a melhorar o seu produto ou serviço.

Cordato (2014) afirma que responder a comentários, especialmente a comentários negativos, faz sentido no que concerne ao marketing. O autor afirma que as empresas de turismo devem analisar os comentários como forma de fazer uma análise de marketing, sendo assim uma oportunidade de estar em contacto com o público e demonstrar que têm em atenção o serviço prestado ao cliente.

Cordato (2014) e Ayeh, *et al.* (2013) recomendam as empresas de turismo sujeitas a *reviews* em *websites* que monitorizem estas regularmente e que respondam a comentários, tanto aos negativos como aos positivos. Cordato (2014) acrescenta que as empresas devem utilizar os procedimentos disponíveis para solicitar que uma *review* falsa seja eliminada.

Xie, *et al.* (2011) sugerem aos gestores de empresas de turismo que estes podem minimizar o impacto negativo dos seus serviços com falhas ao chamar a atenção dos consumidores para *reviews* mais recentes, assumindo que a falha já foi retificada.

De acordo com Cordeiro, Tiago, Tiago e Amaral (2014) o facto de uma empresa estar presente numa rede social permite à empresa reforçar a sua credibilidade, fortalecer laços de lealdade, alcançar um maior número de audiência e visibilidade a um menor custo. Os autores salientam aspetos positivos para uma empresa ao analisar os conteúdos gerados

por consumidores: assim a empresa tem habilidade de compreender os seus clientes; recolher informação sobre os pontos fortes e fracos do seu produto ou serviço; tirar proveito do WOM. Contudo existem também riscos como o facto de a empresa não possuir controlo sobre o que os clientes falam sobre o seu produto ou serviço (Tiago, *et al.*, 2017).

4.1.5. Cientes 2.0

Os turistas consultam opiniões e avaliações de outros (Lewis e Chamber, 1989 *cit in* Lee, *et al.*, 2011), portanto as recomendações WOM apresentam um papel importante na aquisição de produtos e serviços de turismo, concluem Lee, *et al.* (2011).

A Web 2.0 permitiu aos utilizadores desta realizarem comentários sobre notícias, *reviews* assim como partilhar e explorar as suas ideias (Mittal, Garg e Yadav, 2016).

No passado, os viajantes dependiam dos *websites* do próprio fornecedor do serviço e intermediários como fontes de informação (Ayeh, *et al.*, 2013).

De acordo com Werthner e Ricci (2004), está a emergir um novo tipo de consumidor que atua como sendo o seu próprio agente de viagem e que personaliza os seus próprios pacotes de viagem. Ayeh, *et al.* (2013) caracterizam este novo tipo de viajante como sendo mais independente, pois procura informações e faz decisões por si próprio no que concerne viagens e serviços, usufruindo de poucos, ou nenhum, serviço intermediário de viagens. Buhalis e Law (2008) caracterizam o novo consumidor de turismo como sendo mais sofisticado e experiente, características que o torna mais exigente e, portanto, mais difícil de agradar.

As melhorias das tecnologias relativas à *internet* proporcionaram um aumento de consumidores que a utilizam com o intuito de procurar informações relativas a um produto ou empresa (Jeong e Jang, 2011).

Muitos consumidores são céticos relativamente a qualquer tipo de informação que aparenta promover o interesse do autor da informação e, portanto, preferem confiar e recorrer a outros turistas como forma a obter avaliações sobre produtos e serviços (Senecal e Nantel, 2004). Cada vez mais os viajantes recorrem a *websites* de UGC para assuntos relativos ao turismo, cuja informação foi publicada por consumidores e não pelos fornecedores do serviço (Gretzel, Yoo e Purifoy, 2007 *cit in*. Ayeh, *et al.*, 2013). Daí conclui-se que os indivíduos que desejam obter certos produtos ou serviços confiam e recorrem mais a *websites* onde os conteúdos são gerados pelos utilizadores – consumidores do serviço – do que a *websites* da empresa que fornece o serviço.

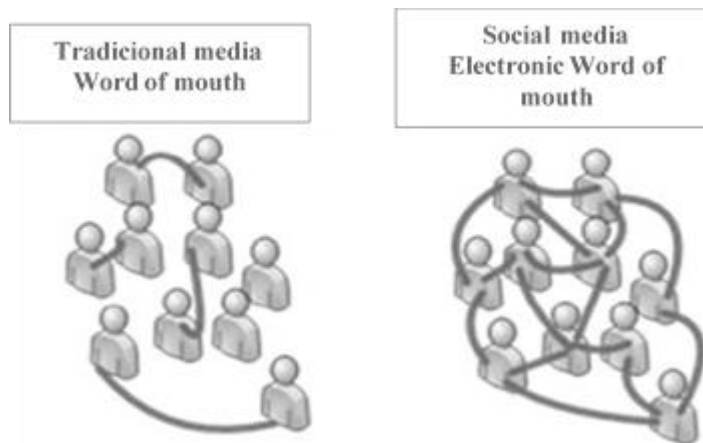
Clientes satisfeitos podem transformar-se em clientes leais que transmitem informações *word-of-mouth* positivas enquanto os clientes insatisfeitos são mais prováveis de transmitir uma imagem negativa da empresa através de WOM (Lei e Law, 2015).

4.2. Presença na *Internet*

Os *websites* estão a tornar-se cada vez mais importantes entre as várias fontes de informação *online* (Lee, *et al.*, 2011). Estas plataformas globais permitem ao viajante partilhar a sua experiência, através de *reviews*, com outros indivíduos

A Figura 2 ilustra o poder das redes sociais e dos eWOM.

Figura 2. Poder das redes sociais e dos eWOM.



Fonte: (Lei e Law, 2015).

Como se pode observar na Figura 2, através de uma transmissão de informação nas redes sociais e nos eWOM é possível captar e transmitir informação para um maior número de pessoas do que através dos meios de comunicação tradicional e da WOM. Portanto Lei e Law (2015) aconselham que as empresas relacionadas com o turismo não devem ignorar a influência da “WOM *generating machine*”.

4.2.1. Redes Sociais

As redes sociais são percecionadas por Kaplan e Haenlein (2010) como sendo uma evolução para as raízes da *internet*, visto que permitem que o uso da WWW seja para o que inicialmente se desejava – uma plataforma cujo objetivo é ajudar a transmissão de informação entre utilizadores.

Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que para se definir redes sociais é necessário compreender os dois conceitos que estão relacionados, sendo estes Web 2.0 e os UGC, conceitos estes explanados anteriormente. Os autores definem redes sociais como sendo

um conjunto de aplicativos baseados na *internet* com suporte nos princípios ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e transmissão de UGC.

O estudo realizado por Pan, *et al.* (2007) conclui que as redes sociais possuem expressões sem censura de turistas que experienciaram certo produto ou serviço de turismo em que as redes sociais providenciam um método eficaz, em termos de custo, para a recolha de *feedback* de clientes assim como serve de mecanismo de controlo de qualidade para a empresa.

4.2.2. Websites de Reviews

Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que na definição de redes sociais existem vários tipos de redes sociais. Propõem um esquema que classifica os diferentes tipos de redes sociais em função de presença social/ riqueza dos meios e auto apresentação/ auto revelação. Este esquema, presente na Tabela 1, identifica seis categorias possíveis: blogues, redes sociais (ex. Facebook), mundos social virtual (ex. Second Life), projetos colaborativos (ex. Wikipedia), comunidades de conteúdos (ex. Youtube), mundos virtual de jogos (ex. World of Warcraft).

Tabela 1. Classificação das redes sociais.

		Presença social / Riqueza dos meios		
		Baixo	Médio	Alto
Auto apresentação / Auto revelação	Alto	Blogues	Redes Sociais (Ex: Facebook)	Mundo social virtual (Ex: Second Life)
	Baixo	Projetos colaborativos (Ex: Wikipédia)	Comunidades de conteúdos (Ex: Youtube)	Mundos virtual de jogos (Ex: World of Warcraft)

Fonte: (Kaplan e Haenlein, 2010).

No entanto, autores afirmam que tal esquema não contém outros três tipos de redes sociais: micro blogues (ex: Twitter); *websites* de *reviews* e *ratings* dos consumidores (ex: TripAdvisor) e fóruns (ex. ThornTree) (Fotis, Buhalis e Rossides, 2012).

De acordo com Lei e Law (2015) várias aplicações da Web 2.0 tais como o TripAdvisor, TravBuddy, InsiderPages, foram criadas com o propósito de o consumidor realizar *reviews* relacionados com o turismo.

O facto de existir uma abundância de *websites* especializados para *reviews* relativas ao turismo permite que a informação seja mais fácil de encontrar, apesar de dificultar o processamento e avaliação da informação (Lee, *et al.*, 2011).

De acordo com Lee, *et al.* (2011) o TripAdvisor permite consultar o historial de Review Helpful Rating – número de *likes* que uma *review* de um certo utilizador tem – o que pode transmitir a qualidade da *review* e serve como uma representação de reputação.

O *website* TripAdvisor foi fundado em 2000 e é considerado o maior *website* relativo a viagens, possuindo mais de 570 milhões de *reviews* (TripAdvisor, 2018). Nizamuddin (2015) e Ayeh, *et al.* (2013) classificam o *webiste* TripAdvisor como sendo o *website* mais conhecido de *reviews* feitas por consumidores na comunidade de viagens e turismo.

Stephen Kaufer, presidente e CEO do TripAdvisor, menciona que a sua missão, enquanto cofundador, era de ajudar os turistas do mundo a planear a sua “viagem perfeita” (TripAdvisor, 2018).

A Advertising Standards Authority alertou *websites* como o TripAdvisor e outros *websites* de UGC *reviews* a não afirmar ou implicar que as *reviews* são honestas e de confiança (BBC, 2012). Ayeh, *et al.* (2013) afirma que, com base neste parecer, o TripAdvisor.UK retirou todas as referências a “confiança” do seu *website*. Também no

website Tripadvisor.pt em cada comentário consta a mensagem: “*Esta avaliação é opinião subjetiva de um membro do TripAdvisor e não da TripAdvisor LLC.*”.

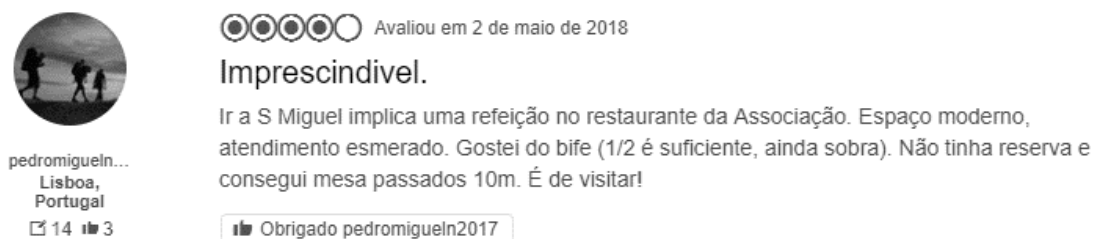
O website TripAdvisor utiliza uma escala de cinco pontos – terrível, fraco, médio, muito bom, excelente – para classificar um restaurante de uma forma global. Cordato (2014) afirma que quanto maior o número de *reviews* mais fiável será a classificação.

Esta escala é também usada para, nos restaurantes, classificar as quatro dimensões específicas: serviço, valor, comida, ambiente.

Em relação à dimensão do preço, usada para diferenciar as diferentes categorias de restaurantes, pode ser feita em três categorias: (a) € - refeição barata; (b) €€-€€€ - acessível; (c) €€€€ - alta gastronomia.

O TripAdvisor permite aos utilizadores realizarem e às empresas recolherem *feedback* qualitativo (Figura 3) e quantitativo (Figura 4) como se pode verificar nas figuras abaixo.

Figura 3. Feedback qualitativo.



Fonte: TripAdvisor – acedido a 25 de julho de 2018.

Figura 4. Feedback quantitativo.



Fonte: TripAdvisor – acedido a 25 de julho de 2018.

De acordo com Cordato (2014), o *website* TripAdvisor é tanto uma dádiva como uma maldição para empresas de turismo como hotéis e restaurantes. É visto como uma dádiva, do ponto de vista do marketing, pois é considerado o *website* mais popular na *internet* de publicação de *reviews* relativas a viagens. Visto que as *reviews* são imprevisíveis, o TripAdvisor é também uma maldição para as empresas de turismo.

Parte II - Estudo

CAPÍTULO V – Metodologia

Neste capítulo descrever-se-á os objetivos do presente caso de estudo, os procedimentos metodológicos a utilizar, os critérios de recolha de informação assim como será realizado uma caracterização da amostra e uma explicação do tratamento dos dados.

5.1. Objetivos do Estudo

Uma vez que as redes sociais proporcionam benefícios para os turistas, como a informação é mais rica, o processo de recolha de informação é mais eficiente e conveniente (Bayo-Moriones e Lera-López, 2007 *cit in*. Tiago e Veríssimo, 2014), e para as empresas, porque ao analisar *reviews* executam uma análise de marketing, proporciona uma oportunidade de estar em contacto com o cliente e demonstrar que têm atenção ao serviço prestado (Cordato, 2014), assim como a empresa compreende o cliente, fortalece os laços com este e alcança uma maior visibilidade a um menor custo (Cordeiro, *et al.*, 2014). Nesse sentido as empresas devem aprender a tirar maior proveito das redes sociais para seu benefício, quer com o objetivo de aumentar a sua popularidade nas redes sociais, comunicar com os clientes e potenciais clientes, quer como perceber como melhorar o seu serviço em função dos interesses e comentários realizados pelos seus clientes (in) satisfeitos.

A empresa escolhida para o presente caso estudo foi o Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel por ser uma empresa de restauração, pertencente ao setor do turismo, um setor em fase de crescimento nos Açores. Necessário será apontar para o facto de o restaurante ter uma forte ligação ao setor agrícola – Associação Agrícola de São Miguel.

É considerada apropriada a análise aos conteúdos do TripAdvisor do restaurante visto estar presente em primeiro lugar de 30 dos restaurantes do concelho da Ribeira Grande, apresentar-se na posição 7^a e 11^a de 187 restaurantes de São Miguel presentes no TripAdvisor destinados às categorias de almoço e jantar, respetivamente, assim como o facto de conter um total de 2734³ *reviews*, o que permite uma viabilidade na extração de resultados.

5.2. Metodologia

A metodologia utilizada será a de estudo de caso sendo este composto por dois modelos: uma entrevista não estruturada e uma análise de conteúdos qualitativos.

Yin (2012) afirma que é pertinente utilizar o estudo de caso quando se trata de questões descritivas “o que aconteceu ou acontece?” e questões explicativas “como e porque algo aconteceu?”. É uma forma de obter uma visão global sobre o caso (Baxter e Jack, 2008).

Yin (2012) menciona que o método mais comum é o da observação direta no campo. Esta observação é focada para a ação humana, para o ambiente físico e para eventos na vida real. Contudo será utilizado o segundo método mais comum, a realização de uma entrevista não estruturada (Yin, 2012). O autor afirma que as entrevistas proporcionam informações mais ricas e extensivas quando comparado com questionários. O facto de a entrevista apresentar um formato flexível permite revelar o que o entrevistado pensa relativamente a situações e não apenas responder ao questionado. O autor afirma que, no caso de organizações, o entrevistado deve ser o responsável.

³ Até à data de 29 de junho de 2018.

O objetivo da entrevista é o de perceber o que é o Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel, através de uma pequena caracterização da empresa e da organização do trabalho, e compreender como o departamento de Recursos Humanos procede nos diferentes procedimentos como: recrutamento, seleção, socialização, avaliação de desempenho, recompensas, formação, entre outros procedimentos que envolvem os recursos humanos da empresa. Pretende-se também analisar se a empresa está desperta às redes sociais e se utilizam os dados destas – comentários, *reviews*, avaliações – como forma a alterar algum procedimento no ramo dos Recursos Humanos e do serviço. No Anexo I pode-se verificar como foi estruturada a entrevista e quais as questões realizadas.

Yin (2012) afirma que outro método a utilizar é a consulta de documentação como notícias de jornal, *website*, assim como a legislação em vigor. No presente estudo, ir-se-á consultar e analisar conteúdos gerados pelos consumidores no *website* TripAdvisor.

Um estudo de caso qualitativo é uma abordagem à pesquisa que facilita a exploração de um fenómeno usando uma variedade de fontes de dados (Baxter e Jack, 2008). Ao utilizar uma entrevista não estruturada a responsáveis pela GRH da AASM e uma análise de conteúdos qualitativos a dados do TripAdvisor permite analisar e compreender o caso pelas duas perspetivas, do restaurante e dos clientes.

O presente estudo não pretende analisar os dados numéricos da avaliação do restaurante – pois, tal como afirma Lei e Law (2015) no seu estudo relativo à análise de *reviews* no TripAdvisor, a análise numérica é uma análise a variáveis quantitativas que estão bem definidas e explícitas enquanto o importante no estudo é explorar os comentários relativamente às pessoas e às suas emoções – mas sim analisar os comentários feitos relativos ao Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel e

compreender se a gestão da empresa, em especial, se a Gestão de Recursos Humanos considera os comentários na plataforma *online* de *reviews* TripAdvisor.

A análise de conteúdos qualitativos é uma de vários métodos de investigação para analisar dados de texto (Hsieh e Shannon, 2005). O presente estudo terá por base uma análise de conteúdos qualitativos que, de acordo com Forman e Damschorder (2007) referem Morgan (1993) ao afirmar que na análise de conteúdos qualitativos os dados estão classificados em categorias geradas, pelo menos algumas, de forma indutiva, por exemplo derivadas dos dados. Os autores referem a existência de discordância na literatura sobre a definição de análise de conteúdos qualitativos no que concerne a análise dos dados depois de estes estarem categorizados, apresentando uma definição de Hsieh e Shannon (2005) em que estes afirmam que, para realizar uma análise de conteúdos qualitativos, utiliza-se técnicas em que os dados são analisados apenas do ponto de vista qualitativo ignorando técnicas estatísticas e contagem de palavras.

A análise de conteúdos qualitativos será um dos métodos qualitativos utilizados para realizar uma análise de dados textuais que tem como objetivo perceber fenómenos e não apenas fazer inferências estatísticas, como no caso de estudos quantitativos (Forman e Damschroder, 2007).

Após a recolha dos dados é necessário determinar quais as unidades de análise sujeitas à análise do conteúdo, sendo apontadas três opções: 1) quando o investigador considera cada frase como uma unidade (Fahy, Ally e Crawford, 2000 *cit in*. De Wever, Schellens, Valcke e Van Keer, 2006); 2) identificar temas ou ideias consistentes e abordar cada um destes como uma unidade (Henri, 1992 *cit in*. De Wever, *et al.*, 2006); 3) trata-se do conteúdo gerado por cada indivíduo (De Wever, *et al.*, 2006). Os autores afirmam que a

escolha da decisão de como determinar as unidades de análise deve ser bem ponderada sendo uma decisão que cabe a cada investigador.

A unidade de análise a utilizar no presente caso de estudo será o comentário de cada indivíduo como um todo, pois assim, é possível ter uma maior percepção da opinião do cliente e, com base no comentário, perceber os aspetos positivos e negativos mencionados assim como perceber melhor o contexto da sua (in) satisfação.

Os dados são codificados pois providencia um sistema de classificação para a análise destes (Forman e Damschroder, 2007). Esta codificação é usada para reorganizar os dados visto que facilita a sua interpretação e viabiliza a recolha e organização dos dados por categorias úteis do ponto de vista analítico para o caso de estudo. De acordo com os autores, a codificação pode ser realizada de forma dedutiva ou indutiva. A codificação dedutiva diz respeito à codificação realizada à priori construída com base no enquadramento teórico enquanto a indutiva é proveniente dos próprios dados, ou seja, quando, após a recolha dos dados, o investigador formula uma primeira impressão sobre os dados e escreve os seus pensamentos. Os autores afirmam que existem estudos que utilizam apenas uma das formas de codificação, contudo a maioria utiliza a combinação das duas, ou seja, iniciam com uma codificação dedutiva como forma de “entrar” nos dados e depois seguem um rumo indutivo com o objetivo de identificar novos códigos assim como melhorar ou eliminar códigos dedutivos.

Forman e Damschorder (2007) explicam como desenvolver um esquema de codificação e um *codebook*. Os autores afirmam que as definições dos códigos devem ser mutuamente exclusivas, ou seja, que não dupliquem o significado.

O desenvolvimento do *codebook* é um processo iterativo que se inicia numa codificação preliminar que passa por ler os dados e destacar as partes que aparentam ser

importantes e relevantes para a pesquisa. Como foi mencionado, a codificação inicia-se com o conhecimento dedutivo, contudo é possível acrescentar mais codificações indutivas. O *codebook* deve ser elaborado com o objetivo de organizar os códigos e assegurar que estes são utilizados eficientemente. Forman e Damschorder (2007) referem os elementos fundamentais que um *codebook* deverá ter: 1) nome do elemento; 2) abreviatura o código; 3) descrição do código que inclui a definição; 4) exemplos de citações que melhor ilustram o uso correto do código.

Os dados – comentários retirados da página do Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel do TripAdvisor – serão analisados através de duas análises qualitativas, uma análise qualitativa aos conteúdos dos comentários e uma análise ao tipo de recomendação de modo a compreender a intenção dos clientes ao efetuarem recomendações a outros clientes e à própria empresa assim como a intenção de voltar a frequentar ou não, ambas suportadas por uma análise quantitativa com o intuito de compreender quais os tópicos mais mencionados pelos clientes.

A análise qualitativa dos conteúdos dos comentários foi realizada através de uma análise aos comentários codificando-os em diferentes categorias: 1) as cinco dimensões do modelo institucional do DINESERV; 2) Espera para Entrar; 3) Espera no Atendimento; 4) Expetativa vs. Experiência; 5) WOM; 6) Reserva e 7) Tipo de Recomendação. Estas categorias foram escolhidas dedutiva e indutivamente.

O modelo DINESERV foi divulgado por Stevens, Knutson e Patton (1995) como um instrumento utilizado para medir a qualidade percebida pelo cliente em relação à experiência do serviço prestado por um determinado restaurante. A satisfação sentida pelo cliente pode ser considerada como um indício de probabilidade que este cliente volte a frequentar o restaurante (Kim, *et al.*, 2009).

De acordo com Amaral, Tiago, Tiago e Kavoura (2015) o modelo institucional do DINESERV compreende cinco dimensões: qualidade da comida – definida por fatores como o sabor, a apresentação e decoração do prato; qualidade do serviço – sendo esta definida pelo diferencial entre a avaliação do serviço experienciado e a expectativa que os clientes tinham; atmosfera – alusiva ao espaço físico do restaurante como o facto de o ambiente ser confortável e a decoração apazível; conveniência – avalia a percepção do cliente pela localização do estabelecimento, com bom acesso pedonal, parque de estacionamento e onde seja permitido realizar uma reserva; preço e valor – sendo preço o montante que o cliente está disposto a gastar para adquirir o produto ou serviço e por valor compreende-se o diferencial entre os benefícios e custos suportados pelo cliente para adquirir algo (Kim, *et al.*, 2009; Amaral, *et al.*, 2015).

Ao analisar os dados, foi considerado que seria de interesse analisar mais ao pormenor algumas das categorias do modelo institucional do DINESERV. No que diz respeito à dimensão “Qualidade da Comida” será analisado se os clientes comentam de forma positiva ou negativa as seguintes subcategorias: carne; peixe; entradas; consistência – com o intuito de compreender se a confeção e qualidade da comida se manteve constante entre 1) refeições com diferença em termos de espaço temporal e 2) pratos com características iguais na mesma mesa – como pedido – para compreender se a refeição foi apresentada ao cliente como foi pedida – cerveja artesanal; vinho; tempero; dose; acompanhamento; menu infantil e vegetais. Em relação à dimensão “Qualidade do Serviço” será classificado o que diz respeito: à simpatia do colaborador; se foi prestável; o facto de falar fluentemente línguas estrangeiras; a eficiência; se houve devolução de comida à cozinha; se, devido a falha no pedido, os clientes não pagaram parte da conta e os cuidados com crianças. Foram criadas mais três subcategorias: disposição das mesas; barulho e esplanada para a dimensão da “Atmosfera”. A subcategoria “Esplanada” não é

analisada de forma positiva ou negativa, mas sim analisando se o cliente referencia a mesma.

Uma vez que foi transmitido na entrevista que o restaurante dispõe de uma esplanada, foi considerada como subcategoria “Esplanada”, com o intuito de compreender a perspectiva dos clientes sobre esta.

“Atualmente só abrimos a esplanada de verão ao almoço, fizemos uns investimentos na esplanada, pusemos uns vidros que sempre aconchega mais um pouco e não faz tanto vento, para ver se abrimos a esplanada no verão ao almoço e ao jantar para aumentar o volume de negócios.” – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal, RAASM

De acordo com a informação fornecida na entrevista, a sala de espera foi criada em finais de maio de 2017 para colmatar reclamações em relação ao modo como as pessoas esperavam para serem atendidas, portanto considerou-se ser de interesse analisar se existem de facto diferenças no modo como as pessoas percecionam a espera, fazendo assim uma avaliação do antes e após a criação da “sala de espera”. Contudo não foi possível retirar conclusões sobre esta categoria ao analisar os comentários, no entanto constatou-se que Espera no Atendimento e Espera para Entrar são assuntos mencionados, logo são considerados duas categorias ao invés de “sala de espera”.

“Antigamente não havia sala de espera, as pessoas entravam e ficavam à espera dentro do restaurante, à porta, sítio onde tem mesas, e quem estava dentro do restaurante a almoçar ou a jantar sentia-se incomodado e pressionado pelas pessoas que estavam à espera. Com a sala de espera, que é o hall da entrada do edifício, mas não tínhamos outra alternativa, as pessoas penso que estão mais à vontade (...). Antes da sala de espera existiam comentários negativos e foi isso que nos despertou.” – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

A categoria Expetativa vs. Experiência foi definida dedutivamente com base na revisão de literatura, sendo que, de acordo com Kim, *et al.* (2009), a percepção de qualidade do serviço resulta da avaliação que o cliente faz entre o que experimenta e o

que espera, assim como indutivamente pois notou-se que alguns clientes mencionavam o facto de a expectativa ser igual ou diferente da experiência.

A categoria relativa ao *Word-of-Mouth* foi definida porque cada vez mais os turistas procuram informações sobre experiências de outros viajantes, tendo sido assim considerado interessante analisar se a amostra do caso de estudo frequentou o Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel por recomendação de terceiros – amigos e familiares, desconhecidos através da *internet* ou por locais – de modo a concluir se os clientes consideram importante o WOM. Esta categoria, ao invés de ser categorizada por positiva ou negativa como a maioria, é categorizada por sim ou não, ou seja, se o indivíduo menciona que frequentou o restaurante devido ao WOM ou não.

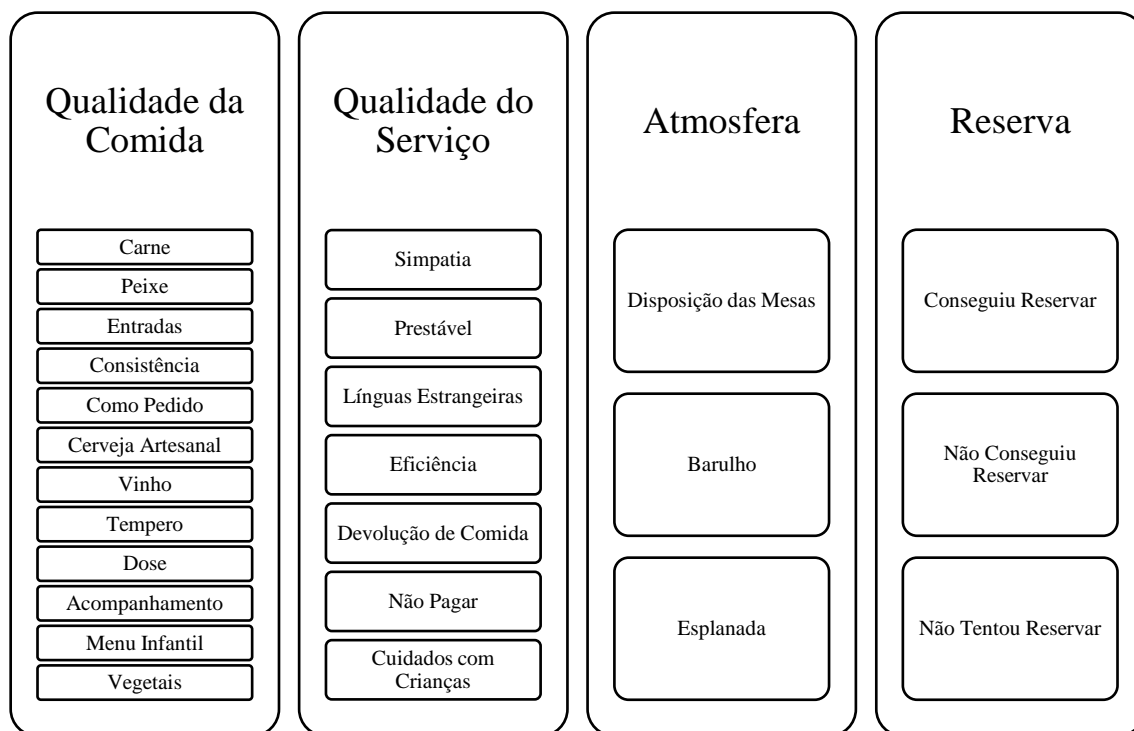
De forma a facilitar o processo de análise de comentários e categorização destes, foi criado um código para as categorias:

- Qualidade da Comida – C
- Qualidade do Serviço – S
- Atmosfera – A
- Conveniência – Co
- Preço e Valor – PeV
- Espera para Entrar – EE
- Espera no Atendimento – EA
- Expectativa vs. Experiência – EvsE
- WOM – WOM

Para compreender se os indivíduos realizaram ou não reserva prévia, foram criadas três subcategorias relativas à categoria “Reserva”: conseguiu reservar; não conseguiu reservar e não tentou reservar. Para o presente estudo não é relevante saber se realizaram ou não a reserva mas sim por que motivos não a realizou, se por não ter tentado realizar reserva ou por não ter conseguido e as razões pelo qual não conseguiram efetuar a reserva.

A Figura 5 ilustra as diferentes subcategorias analisadas que pertencem às categorias “Qualidade da Comida”, “Qualidade do Serviço”, “Atmosfera” e “Reserva”.

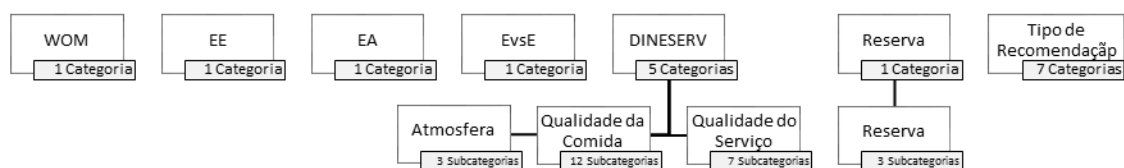
Figura 5. Esquema das subcategorias.



Em relação à análise qualitativa ao tipo de recomendação, ou seja, uma análise cujo objetivo é classificar o tipo de recomendação, foram desenhadas 7 categorias: recomendação a clientes; recomenda os clientes a realizar reserva; recomendação a RAASM; recomenda o restaurante; não recomenda o restaurante; desejo de voltar a frequentar e desejo de não voltar a frequentar. Foi escolhida realizar esta análise com o intuito de compreender a razão pelo qual os indivíduos submetem a sua *review*.

No total o modelo é constituído por 17 categorias e 25 subcategorias divididas como representado na Figura 6.

Figura 6. Esquema das categorias e subcategorias.



5.3. Procedimento de Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através do *website* TripAdvisor, mais precisamente da página relativa ao Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel⁴ tendo sido retirados apenas os comentários nas línguas portuguesa e inglesa.

Os dados recolhidos compreendem as datas entre 1 de novembro de 2016 e 1 de maio de 2018 por se entender ser um período de tempo razoável para a análise uma vez que, como um dos objetivos do estudo é analisar se existem de facto diferenças na perceção de qualidade do tempo de espera gerado pela criação da sala de espera, em finais de maio de 2017, analisou-se os comentários até início de novembro de 2016 por ser um período de 6 meses antes da criação da sala de espera.

É importante referir que os dados foram retirados de forma faseada. Primeiro foram recolhidos os dados escritos em português e de seguida os na língua inglesa. O faseamento na recolha dos dados justifica os comentários serem identificados em numeração com algarismos árabes e distinguidos por “P” e “I” consoante seja português ou inglês.

Relativamente a cada comentário, foram recolhidos dados referentes à nacionalidade do indivíduo, data em que a publicação foi realizada, o título e o comentário efetuado pelo indivíduo.

No que diz respeito ao país de origem dos utilizadores, apenas foi possível retirar este dado dos comentários efetuados em inglês.

⁴ https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g616221-d2283129-Reviews-Restaurante_da_Associacao_Agricola_de_Sao_Miguel-Ribeira_Grande_Sao_Miguel_Azores.html -acedido em 18 dezembro 2017.

5.4. Caracterização da Amostra

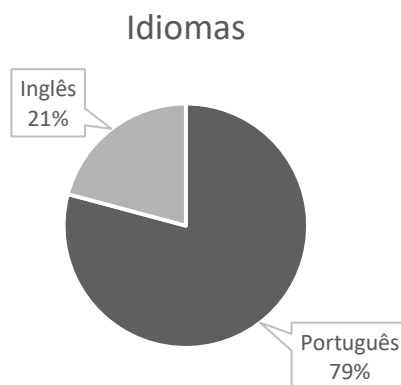
Foram retirados do *website* TripAdvisor.pt 1061 comentários em português e inglês. Relativamente aos comentários em português, apesar de terem sido retirados 841 foram analisados 834. Por diferentes motivos 7 foram eliminados: 4 por serem repetidos devido a um possível erro do TripAdvisor ou o facto de o utilizador ter submetido o mesmo comentário duas vezes e 3 pois os clientes realizaram comentários com conteúdos diferentes, mas com a mesma ideia e, por terem sido divulgados no mesmo dia, supõe-se que pode ter sido uma falha por parte do cliente ou *website*. Quanto aos comentários em inglês, foram recolhidos 220 e este número manteve-se na análise por não se verificar a existência de anomalias ou repetições. No total foram analisados 1054 comentários, como constata na Tabela 2.

Tabela 2. Frequência dos dados retirados e analisados.

	Retirados	Analisados
Português	841	834
Inglês	220	220
Total	1061	1054

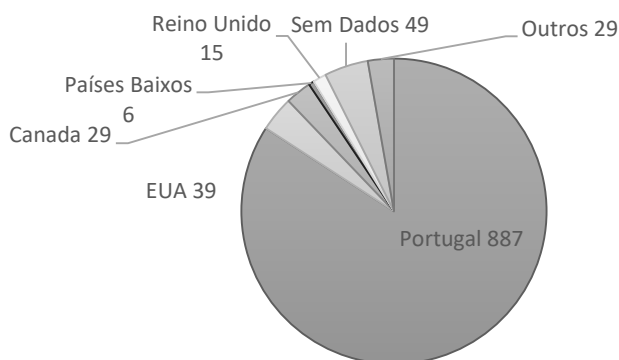
Como se pode verificar na Figura 7, a maioria dos comentários analisados são escritos na língua portuguesa, apresentando uma percentagem de 79%, sendo os restantes comentários na língua inglesa.

Figura 7. Percentagem dos idiomas.



Analisando os dados pela nacionalidade dos indivíduos do total de 1054 comentários, 887 clientes são de nacionalidade portuguesa – 834 portugueses que realizaram o comentário em português⁵ e 53 indivíduos que realizaram comentários em inglês – 39 são provenientes dos Estados Unidos da América, 29 indivíduos do Canadá, 15 do Reino Unido, 35 são indivíduos de outros países como Alemanha, Espanha, Itália, Suíça entre outros e 49 indivíduos omitiram a sua nacionalidade no TripAdvisor. A Figura 8 representa a contagem das diferentes nacionalidades dos indivíduos que realizaram comentários no TripAdvisor.

Figura 8. Frequência dos países.



⁵ Pressupõe-se que sejam de nacionalidade portuguesa devido à escrita.

5.5. Tratamento dos Dados

Após a recolha dos dados estes foram analisados individualmente e foi realizada a categorização, quando aplicável, a cada categoria e/ou subcategoria de forma positiva ou negativa assim como por “sim” ou “não” nas categorias e/ou subcategorias aplicáveis. A categorização foi efetuada de forma faseada, isto é, ao analisar o comentário e, quando se verificava que o indivíduo mencionava certa categoria e /ou subcategoria, registou-se, no *software* Excel a existência de uma referência. Cada comentário foi categorizado várias vezes nas diferentes categorias e subcategorias, quando adequável, o que significa que o número total de classificações de cada (sub) categoria pode ser superior ao número de comentários.

Os comentários utilizados como exemplos foram, quando necessário, retificados de forma a tornarem-se mais claros e precisos assim como corrigidos os erros ortográficos (exemplo: lerda para perda) e abreviaturas incorretas (exemplo: mt para muito).

CAPÍTULO VI – Análise do Caso

Neste capítulo analisa-se as práticas de RH, com base numa entrevista⁶ realizada no dia 07 de março de 2018 ao responsável pela Gestão de Recursos Humanos, Diretor do departamento de Gestão Crédito e Cobrança e pela gestão do Restaurante, e à responsável pelos RH, estando a seu cargo as tarefas relativas às finanças, segurança social e remunerações do pessoal. De seguida realizar-se-á uma análise qualitativa aos conteúdos retirados do *website* TripAdvisor do restaurante.

6.1. Análise da Entrevista

6.1.1. Caracterização da Empresa RAASM

De acordo o *website*⁷ da Associação Agrícola de São Miguel esta foi fundada em 1975 com o objetivo de reivindicar e defender os interesses dos agricultores. Presentemente proporciona aos cerca de dois mil associados diversos serviços como apoio jurídico, contabilidade, aconselhamento agrícola e serviços de veterinária. Paralelamente, a Cooperativa União Agrícola, fundada em 1991, dedica-se à comercialização de fármacos, fertilizantes, máquinas e equipamentos agrícolas assim como ao fabrico de rações. A CUA possui também uma exploração agrícola (AASM-CUA, s.d.).

De acordo com o responsável pela gestão do restaurante e do pessoal, o Restaurante da Associação Agrícola de São Miguel foi fundado a 16 de setembro de 1996 com o intuito de, nas quintas-feiras – dia da feira agrícola – proporcionar um espaço para os agricultores conviverem. Num curto espaço de tempo foi construído o restaurante, que funcionava em modo de cantina, servindo apenas funcionários, sócios e cooperantes da

⁶ No Anexo II está transcrita a entrevista.

⁷ <http://www.aasm-cua.com.pt/img/servicos/aNossaHistoriaW1140.jpg> - acedida a 16 de julho de 2018.

Cooperativa. Até ao *boom* do turismo em 2014, empregavam, no restaurante, 11 funcionários e serviam apenas jantares em alguns dias da semana, enquanto nos restantes dias serviam apenas almoços sendo que ao domingo não havia atividade laboral. A meados de 2014 o restaurante foi transferido para novas instalações e abriram em jornada contínua, assim como também passaram a possuir bar. Atualmente empregam cerca de 53 funcionários.

Quando questionados sobre os objetivos, visão, missão e valores do restaurante o entrevistado afirma “não temos nada definido. Em termos de Cooperativa, a nossa missão é servir os cooperantes, aqueles que são sócios da Cooperativa. Nós temos cerca de dois mil sócios”.

Relativamente aos produtos fornecidos pelo RAASM, prevalecem os produtos regionais como a carne, vinhos, pimenta, queijo. No que concerne as sobremesas, promovem os produtos regionais de que é de exemplo o ananás, o pudim de maracujá e de chá.

“Tentamos sempre trabalhar à volta dos produtos regionais e da nossa gastronomia” –
Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

Com o intuito de promover os produtos regionais, o entrevistado, “nós criamos uma cerveja de marca própria, uma cerveja artesanal feita por uma empresa local, portanto uma cerveja regional que é 100% açoriana (...) que tem sido um sucesso enorme. Nós temos vendido imensa cerveja, vendemos em média 100 cervejas por dia”. De acordo com o responsável pelo restaurante esta cerveja foi concebida de modo a ser uma bebida ideal para acompanhar o bife e registaram-na com o nome de “Cerveja D’Associação”.

Relativamente aos serviços prestados, a empresa serve refeições no restaurante e no bar, assim como na esplanada, mas apenas no verão. Realizam eventos particulares no

parque de exposições, como casamentos, batizados, comunhões e outros eventos como o dia das amigas assim como fornecem serviço de *catering*.

Da estrutura organizacional da empresa fazem parte o Conselho de Administração – composto por três empresários agrícolas: o presidente do Conselho de Administração e dois vogais – e por vários setores, de que são exemplo o departamento Administrativo/Financeiro, departamento de Pessoal, a área do restaurante, médico-veterinária, serviços de inseminação artificial, entre outros. Cada departamento tem um responsável, e por vezes, o mesmo responsável tem a seu cargo mais do que um departamento (sendo exemplo o entrevistado que é responsável pelo pessoal, recuperação de créditos e pelo restaurante). Quando questionados sobre a organização do restaurante, o entrevistado afirma “(...) acima de tudo está o Conselho de Administração, depois sou eu e depois tem um responsável da parte da cozinha, um responsável da parte da sala, um responsável dos eventos e um responsável pelo economato. A pessoa que é responsável pelo economato dá-me um apoio mais direto pois é também a gerente do restaurante”.

6.1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos do Restaurante

O tratamento de dados da entrevista, relativamente às práticas de RH, terá o seguinte alinhamento: recrutamento, seleção, socialização, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, formação, rescisão de contratos, mecanismos de participação dos funcionários e por fim, uma breve explicação sobre o funcionamento do horário de trabalho.

De acordo com os responsáveis mais diretos pela gestão do RAASM, a prática de recrutamento é, no seu todo, muito informal, fazem-no quando necessitam de mão-de-obra.

Em relação aos tipos de recrutamento, a empresa recorre tanto ao recrutamento interno como ao externo. No caso do recrutamento interno, o responsável pela gestão do restaurante e do pessoal afirma “se a pessoa quiser (subir de categoria profissional ou mudar de cargo) nós damos formação, a pessoa tem é que querer”.

No que concerne ao recrutamento externo, a empresa recorre primeiro aos currículos existentes na base de dados da empresa. Caso não consigam satisfazer a necessidade de recrutamento, utilizam como fonte de recrutamento a Escola de Formação Turística e Hoteleira, contactos de conhecidos e, em último recurso, recorrem a anúncios, apesar de terem recorrido a este método apenas uma vez por não ter tido o resultado esperado. A empresa tem um protocolo com a escola hoteleira e recebem todos os anos um ou dois estagiários e “ (...) normalmente todos os estagiários ficam cá e passam logo para efetivos”.

A necessidade de contratação é identificada pelo responsável por cada área de serviço que a comunica aos responsáveis pela GRH. O processo de recrutamento e seleção é da responsabilidade do Conselho de Administração.

Em relação à definição do perfil do candidato, a empresa não tem nenhum perfil desejado estruturado.

Em relação a técnicas de seleção realizadas pela empresa, no que concerne a seleção de candidatos para a restauração – sala, cozinha e bar – é efetuada uma análise de currículos de modo a, do total dos candidatos, filtrar os que cumprem os requisitos exigidos. Quando escolhido o candidato, é efetuada uma entrevista, pelo presidente do Conselho de Administração juntamente com o responsável pela gestão do restaurante e do pessoal ou com a responsável pela GRH. Durante a entrevista questionam se o

indivíduo sabe falar inglês. A empresa não realiza outra técnica de seleção, efetua um contrato para o período experimental e, por norma, a pessoa fica efetiva na empresa.

“Apenas efetuamos uma análise curricular e uma entrevista. Depois nós vemos o trabalho da pessoa através dos 90 dias de período experimental. Este período dá perfeitamente para perceber se a pessoa sabe ou não, mas normalmente ficamos com todos os funcionários.” – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

De acordo com a entrevista realizada, o momento de acolhimento é informal, onde o novo colaborador é apresentado ao Conselho de Administração e ao responsável do departamento do novo funcionário. Este, por sua vez, apresenta a restante equipa de trabalho.

Em relação ao manual de acolhimento, tal documento não existe, no entanto, já foi redigida uma minuta. Todavia o trabalho não foi concluído por falta de tempo, tanto para a redação como para a sua execução.

“Não existe nada formalizado. Não existe nenhum manual de acolhimento, já se tentou fazer há tempos, mas não há tempo para preparar e para estas formalidades.” – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

Quando questionados sobre a existência de um sistema formalizado de avaliação de desempenho, a resposta foi negativa por não haver nenhum procedimento formal. Quando um responsável ou um membro do Conselho de Administração considera que algum membro da equipa deve ser recompensado pelo trabalho executado, procura formas de compensar através de um prémio monetário, disponibilizado no salário, ou uma viagem relacionada com o negócio. O responsável pela gestão do restaurante e do pessoal dá como exemplo uma viagem realizada no ano passado “ (...) um grupo de 12/13 pessoas foi fazer uma visita às adegas durante uma semana”. Outra forma de compensar os funcionários por um bom desempenho é a oferta de um “cartão de presente” do

Continente. Todas estas recompensas são oferecidas após a verificação do desempenho dos funcionários, contudo, tudo de forma informal.

Em relação aos funcionários que demonstram um fraco desempenho, estes não são penalizados, apenas “ (...) o funcionário é repreendido verbalmente”, se for o caso.

Em termos da remuneração dos funcionários do restaurante e bar, estes obtêm a sua remuneração base mensal e são pagas as horas extras através do sistema de relógio de ponto.

“Em termos do restaurante, os funcionários recebem horas extras, temos relógio de ponto.” – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

Em relação a incentivos – bônus anual, comissões, distribuição de lucros – e benefícios – viatura da empresa, combustível, plano médico, seguro de vida, cartão de crédito – tais procedimentos não são praticados pela empresa. De acordo com os dados fornecidos, as regalias que os funcionários obtêm são o subsídio de alimentação, “Cartão Presente” do Continente fornecidos aos funcionários que apresentam um bom desempenho e um cabaz de Natal a todos os funcionários do restaurante.

“Os funcionários recebem a sua remuneração, subsídio de refeição e cartão presente para os que apresentam um bom desempenho, para os funcionários de restaurante, bar e eventos. No Natal fazemos sempre um pequeno cabaz para os funcionários da restauração.” – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

No que concerne à divisão das gorjetas, os funcionários do restaurante – por estes entende-se os que trabalham na sala e na cozinha – repartem entre si equitativamente, enquanto os funcionários do bar repartem o total das gorjetas recebidas entre si.

Relativamente à formação profissional, de acordo com a entrevista, os responsáveis pelos RH do restaurante consideram que a empresa fornece muita formação, não só as 35 horas a que são obrigados a ministrar por lei, mas também outras formações não

creditadas, uma espécie de “ações de sensibilização” como por exemplo, informação sobre vinhos dadas pelos próprios fornecedores, assim como, outras ações focadas em como utilizar e confeccionar algum produto específico de cozinha.

As formações fornecidas aos funcionários do restaurante e bar, de acordo com a responsável pela GRH, são relativas ao atendimento, línguas estrangeiras (inglês, alemão e francês), cozinha e apresentação física dos funcionários. No caso da última, uma pessoa deste ramo esteve durante dois meses na empresa a explicar como os funcionários devem manter a sua apresentação no que diz respeito a cuidados a ter com o cabelo e maquilhagem. De acordo com as quatro áreas de intervenção da formação apresentadas por Cunha, *et al.* (2012), a empresa está focada no desenvolvimento de capacidades de trabalho, pois a formação visa melhorar a execução de tarefas e as capacidades dos funcionários relativas à execução do trabalho.

De acordo com os dados recolhidos, a empresa recruta alguns indivíduos sem formação na área e dá-lhes formação quando começam a trabalhar, tal afirma o entrevistado “ (...) mesmo pessoas sem formação e nós damos a formação internamente”.

A formação dos funcionários é feita através de subcontrato, portanto os formadores são externos. As ações de sensibilização são dadas tanto por funcionários – por exemplo, no caso da higiene e segurança no trabalho – como por fontes externas – por exemplo, os fornecedores de vinhos.

No que diz respeito a despedimentos, o responsável pelos RH e pelo restaurante afirma que raramente despedem colaboradores e que apenas se recorda de nos últimos dois anos terem sido despedidos dois funcionários por justa causa.

Relativamente a saídas voluntárias, estas devem-se ao surgimento de outras oportunidades para o colaborador, portanto de acordo com Cunha, *et al.* (2012) o

abandono da empresa é justificado pelo mercado de trabalho, ou seja, devido ao facto de empresas concorrentes apresentarem melhores condições de trabalho. Também foi mencionado na entrevista que outra razão passível de uma saída voluntária deve-se ao facto de o colaborador não conseguir lidar com a pressão a que está sujeito. Sobre esta questão Cunha, *et al.* (2012) reporta como sendo devido às características da função, por ser uma função *stressante*.

Relativamente a mecanismos de participação, não existe nenhuma forma, os funcionários podem dirigir-se ao responsável direto caso tenha alguma sugestão e a empresa analisa e decide se dá ou não seguimento à sugestão.

O planeamento do horário de trabalho é realizado pelos responsáveis de cada departamento em coordenação com a própria equipa de trabalho. Neste assunto o responsável pela gestão do restaurante e do pessoal e pelo restaurante não intervém e salienta “eu sei, e eles sabem, que têm que trabalhar 40 horas por semana e nada como eles se adaptarem, as equipas reúnem entre si”. O responsável pela gestão do restaurante e do pessoal e pelo restaurante apenas intervém no que concerne a férias pois “só tem que passar pelo meu crive as férias. As férias é que eu gosto de saber, gosto de saber quem é que está de férias para as equipas não fiquem desequilibradas”.

Caso um funcionário não possa efetuar o horário estipulado por algum motivo, por exemplo doença de um familiar, estes têm possibilidade e autoridade para efetuar uma troca com um colega. O responsável pela gestão do restaurante e do pessoal afirma “ (...) o horário tem é que ficar assegurado”.

Em relação ao funcionamento do horário de trabalho no restaurante e bar, este está previamente estipulado no que concerne ao número de funcionários. No restaurante, mais especificamente na sala, nas horas de refeição são necessárias 7 pessoas e nas restantes 2

pessoas, no caso da cozinha, nas horas de ponta requer 7 ou 8 pessoas enquanto nas horas mais vagas apenas 2 pessoas. O bar carece de 3 pessoas nas horas de ponta e apenas 1 nas restantes.

6.1.3. Presença nas Redes Sociais

Os entrevistados afirmam que apenas o Facebook e TripAdvisor têm página oficial da Associação Agrícola de São Miguel, mais precisamente do restaurante AASM.

O responsável pela manutenção das redes sociais da empresa é funcionário da Associação Agrícola há 10 anos, sendo responsável por esta área há menos de um ano. As tarefas deste colaborador na área das redes sociais é a de fazer publicações no Facebook, postar fotografias e vídeos, comentar nas *reviews* e nos comentários dos clientes assim como verificar no Facebook, mais precisamente no *chat* da rede social, se há reservas para o restaurante pois, tal como afirma o responsável pela gestão do restaurante e do pessoal, “ (...) há muitas pessoas que fazem reservas para o restaurante via Facebook e ele tem que ir ver estas situações”. Especialmente devido a esta última tarefa, o colaborador analisa as redes sociais diariamente. Em relação aos comentários dos clientes, o colaborador analisa e, caso seja necessário, informa os responsáveis do departamento em questão.

Os entrevistados mencionaram o facto de considerarem que o indivíduo responsável pelas redes sociais necessita de formação neste campo.

Em relação à publicação de vídeos nas redes sociais, a empresa tenta cada vez mais promover este tipo de comunicação sendo que “ (...) temos um do restaurante que deve ter quase 50 mil visualizações que é sobre a cozinha do restaurante. Fizemos também um do dia das amigas, do Festival dos Bifes, da vinda do Presidente Marcelo Rebelo de

Sousa”. Para a realização e edição dos vídeos a Associação Agrícola contrata uma pessoa externa para o efeito.

Quando questionados sobre as diferentes vantagens provenientes das redes sociais – possibilidade de o cliente avaliar, comentar e recomendar, proximidade com o cliente, capacidade de alterar algum procedimento para benefício da empresa, abertura ao mercado – afirmaram ter conhecimento de todas estas vantagens e que notam que as redes sociais estão cada vez mais a ganhar importância. O entrevistado acrescenta “aliás qualquer evento que façamos agora, uma preocupação é como é que vamos transmitir para as redes sociais para dar conhecimento às pessoas” e utiliza como exemplos a ida à BTL e o dia das amigas, onde se preocuparam em publicar no Facebook um conteúdo que desse informações ao público. Contudo, apesar das preocupações em alertar o público para os eventos, a empresa reconhece que “ (...) ainda não temos uma rede bem montada e estruturada para as redes sociais, mas vamos trabalhar para isto”.

De acordo com o que foi mencionado na entrevista relativamente aos objetivos de analisar as redes sociais, “ter a noção dos comentários dos clientes, pesquisa, tentativa de uma melhoria contínua com base no *feedback* das pessoas e ver as reservas realizadas no Facebook”, este afirma que a empresa tem em consideração o que foi comentado nas plataformas digitais. Aponta um caso concreto: após verificar a existência de comentários negativos sobre uma prática da empresa – a colocação de mesas extras no restaurante de modo a atender às longas filas de espera – situação que não foi bem vista pelos clientes que estavam dentro do restaurante por sentirem falta de privacidade, a empresa considerou os comentários negativos e retirou as mesas extras. Esta situação é um exemplo de que a empresa reconhece e confere importância aos comentários realizados nas redes sociais.

De acordo com Cordato (2014) as empresas devem responder a comentários dos clientes, no entanto, a empresa afirma que responde apenas a alguns.

Um dos objetivos da análise de dados do TripAdvisor é verificar possíveis alterações entre o período antes e depois da criação da sala de espera – maio de 2017. Os entrevistados informaram que o que motivou a criação da sala de espera foram os comentários negativos dos clientes: esperavam dentro do restaurante, algo que incomodava quem estava à espera quem estava a ser servido no restaurante.

“Foi criado em finais de maio de 2017. Antigamente não havia sala de espera, as pessoas entravam e ficavam à espera dentro do restaurante, à porta, sítio onde tem mesas, e quem estava dentro do restaurante a almoçar ou a jantar, sentia-se incomodado e pressionado pelas pessoas que estavam à espera. Com a sala de espera, que é o hall da entrada do edifício, mas não tínhamos outra alternativa, as pessoas penso que estão mais à vontade.” – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

6.2. Análise dos Dados

Com o objetivo de compreender a perceção dos clientes relativa ao RAASM foram analisados 1054 comentários do TripAdvisor tendo sido elaborado uma lista de categorias e subcategorias associadas à revisão de literatura e aos comentários mais recorrentes (17 categorias e 25 subcategorias).

A análise dos dados foi dividida em três fases: na primeira analisam-se as 9 categorias mencionadas na Metodologia; a segunda realiza uma análise mais profunda a algumas dimensões do modelo institucional do DINESERV, como o serviço, comida e atmosfera, assim como uma análise às subcategorias relativas à realização de reserva prévia; a terceira fase da análise foca-se no tipo de recomendação realizada pelo cliente. A Tabela 3 permite ter uma ideia clara das dimensões mais fortes e das que necessitam de ser melhoradas.

Tabela 3. Tabela Introdutória de Análise das Categorias e Subcategorias.

	Positivo		Negativo		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
C	953	90,42%	91	8,63%	1044	99,05%
S	587	55,69%	81	7,69%	668	63,38%
A	339	32,16%	23	2,18%	362	34,35%
Co	48	4,55%	22	2,09%	70	6,64%
PeV	201	19,07%	68	6,45%	269	25,52%
EE	64	6,07%	36	3,42%	100	9,49%
EA	105	9,96%	54	5,12%	159	15,09%
EvsE	66	6,26%	54	5,12%	120	11,39%
WOM					131	12,41%
Carne	869	82,45%	88	8,35%	957	90,80%
Peixe	13	1,23%	6	0,57%	19	1,80%
Entradas	84	7,97%	1	0,09%	85	8,06%
Consistência	16	1,52%	9	0,85%	25	2,37%
Como Pedido	31	2,94%	27	2,56%	58	5,50%
Cerveja Artesanal	101	9,58%	3	0,28%	104	9,87%
Vinho	102	9,68%	1	0,09%	103	9,77%
Tempero	69	6,55%	33	3,13%	102	9,68%
Dose	211	20,02%	16	1,52%	227	21,54%
Acompanhamento	22	2,09%	39	3,70%	61	5,79%
Menu Infantil	11	1,04%	1	0,09%	12	1,14%
Vegetais	4	0,38%	10	0,95%	14	1,33%
Simpatia	267	25,33%	25	2,37%	292	27,70%
Prestável	147	13,95%	10	0,95%	157	14,90%
Línguas Estrangeiras	3	0,28%	4	0,38%	7	0,66%
Eficiência	112	10,63%	19	1,80%	131	12,43%
Devolução de Comida	5	0,47%	6	0,57%	11	1,04%
Não Pagar	4	0,38%	1	0,09%	5	0,47%
Cuidados com Crianças	17	1,61%	1	0,09%	18	1,71%
Disposição das Mesas	0	0%	5	0,47%	5	0,47%
Barulho	8	0,76%	22	2,09%	30	2,85%
Esplanada					7	0,66%
Conseguiu Reservar					20	1,90%
Não Conseguiu Reservar					10	0,95%
Não Tentou Reservar					49	4,65%
Recomendação a Clientes					108	10,25%
Recomenda Realizar Reserva					134	12,71%
Recomendação a RAASM					14	1,33%
Recomenda o Restaurante					329	31,21%
Não Recomenda					27	2,56%
Voltar a Frequentar					120	11,39%
Não Voltar a Frequentar					17	1,61%

Constata-se que, relativamente ao modelo institucional do DINESERV, 953 clientes do total dos dados recolhidos mencionaram que gostam da comida do Restaurante da Associação Agrícola e apenas 91 não gostam. Os indivíduos que afirmam que apreciaram a comida referem que esta é de qualidade, bem confeccionada e saborosa.

Na análise dos comentários foi também tido em atenção o facto de a carne ser açoriana, aspeto que foi mencionado 55 vezes, sendo que destas apenas 2 referências foram negativas “197I – *This is definitely not the meat I know, and this is definitely not the meat from Azores*” e “63P – *Infelizmente com a afluência de turismo dificilmente se come um bife açoriano embora aqueles que tem são ótimos*”.

A maioria dos clientes aprecia o serviço prestado, com 587 menções de um total de 668 indivíduos que mencionaram algo positivo ou negativo sobre o serviço nos seus comentários. Sendo mencionados aspetos de serviço positivos como o facto de os colaboradores terem uma atitude profissional, serem simpáticos e atenciosos, o facto de o restaurante estar cheio não afetar o serviço assim como o facto de haver sempre preocupação de satisfazer os clientes, são também mencionados aspetos negativos como:

39P – O serviço de mesa é péssimo. Demorar meia hora para pedir sobremesas e mais meia hora para ser servido e logo mais meia hora para pedir os cafés e pagar é inadmissível.

111P – Mas algo descoordenado uma vez que vários funcionários queriam registar os pedidos.

367P – Esqueceram da dose extra de batatas fritas.

454P – Poucos funcionários para tanta gente.

142I – There was only one waiter for perhaps 12 tables there at the time and one boy running food. We ordered and once our food arrived, never saw anyone until I was able to ask for the check. No second drinks or checking to see if we were OK.

185I – The quality of the service is really far from good. Looks waiters don't have sections and they walk like they are lost.

218I – We don't like the habit of putting little plates with local cheeses on the table without asking and seeing it back on the bill at the end.

Certos clientes especificam o funcionário, pela positiva e negativa, como por exemplo: Funcionário A “138P - Serviço simpático e muito profissional, fui servido pelo funcionário A que me fez as recomendações”; Funcionário B “73P – Apenas tivemos azar de sermos recebidos pelo funcionário B que não foi nada simpático”.

No que concerne a aspetos relativos à “Atmosfera” houve um total de 362 referências – 339 positivas e 23 negativas.

29P – Um ambiente requintado numa sala acolhedora.

126P – Fiquei surpreendida pelo espaço, tendo em conta que é uma associação agrícola!

20I – The restaurant looked nice and clean.

90I – Sophisticated decor.

A dimensão “Conveniência”, com 70 comentários, foi a menos mencionada, sendo na maioria positiva, com 48 menções.

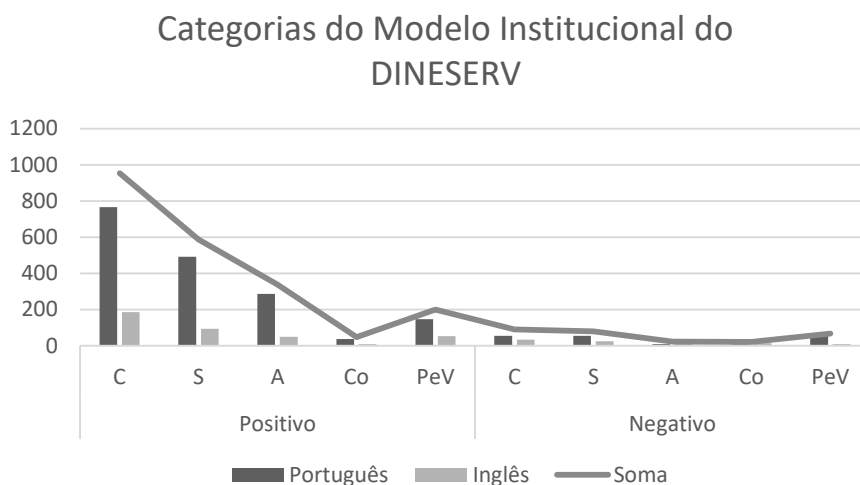
539P – Estacionamento gratuito. Acesso a cadeira de rodas.

51I – Quite well located.

Na última dimensão do modelo institucional do DINESERV, “Preço e Valor”, 201 indivíduos afirmaram que aceitam o preço e valor e apenas 68 manifestaram desacordo, de que são exemplo de comentários negativos: “192P – Ainda que não seja propriamente barato, vale totalmente a pena.”; “298P – Ligeiramente caro para a qualidade dos acompanhamentos e serviço prestado”; “137I – A little pricey in comparison to the other restaurants around the Island”.

Na Figura 9 observa-se as frequências de cada categoria do modelo institucional do DINESERV repartido pelos comentários realizados em português e inglês.

Figura 9. Frequência das diferentes categorias do modelo institucional do DINESERV.



As categorias “Espera para Entrar” e “Espera no Atendimento” apresentam uma percentagem de total de respostas de 9,49% e 15,09% respetivamente. Os clientes que mencionam estas categorias consideram-nas na maioria positivas: relativamente à “Espera para Entrar” 64 indivíduos em 100 e à “Espera no Atendimento” 105 em 159. A Tabela 4 apresenta exemplos de comentários positivos e negativos relativos às referidas categorias.

Tabela 4. Comentários relativos a "Espera para Entrar" e "Espera no Atendimento".

“Espera para Entrar”	“Espera no Atendimento”
Positivos	
<i>1P – Não tinha reserva e consegui mesa passados 10 minutos.</i>	<i>28P – O serviço foi rápido.</i>
<i>189P – Mesmo cheio acabei por não ficar muito tempo à espera.</i>	<i>246P – Não existe grande tempo de espera.</i>
<i>626P – Ligeira fila de espera que rapidamente se dissipa (5 minutos).</i>	<i>42I – Took them 20 minutes to take our order- But after 3 minutes to get our plate.</i>
<i>36I – Arriving soon after the place opened (after hearing that reservations are usually a must), we were cordially seated immediately.</i>	<i>152I – Quickly had our order taken.</i>
<i>44I – We didn’t book, at lunchtime, but got a table okthough it was heaving.</i>	
<i>53I – When we went, there was a 15 minute wait for a table during lunch, so we knew the place would be good.</i>	

Negativos

<i>180P – Atendimento muito mau. Informaram que atendiam por ordem de chegada e foi mentira. Atenderam outros na nossa frente. De lamentar.</i>	<i>33P – Algo demorado porque o restaurante estava lotado.</i>
<i>222P – Espaço muito grande com duas salas mas mesmo assim tivemos que esperar por mesa... imagino no verão.</i>	<i>45P – O restaurante peca pelo serviço demorado.</i>
<i>2I – The restaurant was very crowd and we had to wait for a table.</i>	<i>135P - Mas o serviço é lento! Estivemos 2 horas no restaurante!</i>
<i>97I – Huge waiting time.</i>	<i>299P – O serviço foi muito lento. Por mais de uma vez tive que levantar para fazer pedidos de mais pão, mais bebida, molho etc...</i>
	<i>42I – Took them 20 minutes to take our order- But after 3 minutes to get our plate.</i>
	<i>50I - Drinks took forever to arrive. Came during the meal. Ordered a drink to start and they came after my entree.</i>

A categoria “Expetativa vs. Experiência” é a categoria que regista uma maior fratura nas opiniões uma vez que 66 de um total de 120 clientes mencionaram a relação expetativa e experiência como positiva, de que são exemplos:

175P – A qualidade da comida não é surpresa pra ninguém! Já sabíamos o que íamos encontrar pelo feedback de amigos e pelos comentários daqui.

194P – Confesso que levava uma grande expectativa relativamente ao local.

37I – Wow it did not disappoint.

Relativamente ao facto de o indivíduo frequentar o restaurante com base em opiniões ou sugestões de outros – categoria “WOM” – apenas 131 de 1054 afirmaram que o fizeram.

44P – Depois de tanto ouvir falar neste restaurante lá fomos nós experimentar.

1I – Everyone in S. Miguel island recommended this restaurant to us. Overall: good... but probably not the best in the island as some locals claimed.

17I – We went based on other people reviews.

A Tabela 5 ilustra as frequências e percentagens das diferentes categorias do modelo.

Tabela 5. Frequências e percentagens⁸ das diferentes categorias do modelo.

	Positivo		Negativo		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
C	953	90,42%	91	8,63%	1044	99,05%
S	587	55,69%	81	7,69%	668	63,38%
A	339	32,16%	23	2,18%	362	34,35%
Co	48	4,55%	22	2,09%	70	6,64%
PeV	201	19,07%	68	6,45%	269	25,52%
EE	64	6,07%	36	3,42%	100	9,49%
EA	105	9,96%	54	5,12%	159	15,09%
EvsE	66	6,26%	54	5,12%	120	11,39%
WOM					131	12,41%

De seguida analisar-se-ão as subcategorias relativas à “Qualidade da Comida”, “Qualidade do Serviço”, “Atmosfera” assim como as subcategorias relativas a “Reserva”, por essa ordem.

A subcategoria “Carne”, que agrupa frases positivas como “137I – *This is probably one of the best steaks I've ever had*”; “8P – *Carne de boa qualidade*”; “209P – *Qualidade de excelência da carne, a confeção perfeita, com oferta diversificada dos vários tipos de propostas*”, e frases negativas como “12P – *A carne não sabe a nada além de óleo requentado, por dentro o bife estava frio*”; “164P – *Mas tinha sido "batido" pelo que a carne estava amassada e não com a textura normal.*”; “48I – *It was not as tender as we had in normal restaurant*”, contém 869 menções positivas e apenas 88 negativas.

Já a subcategoria “Peixe” foi muito menos mencionada com um total de 19 menções – 13 positivas e 6 negativas. A frase negativa que mais se destacou foi “728P – *Uma das pessoas pediu um cherne com camarão (este mesmo encontrava-se muito seco tanto o peixe como o camarão, ficou metade por comer) no fim o empregado perguntou mesmo à pessoa porque não tinha comido, referiu que estava muito seco e nem um "Desculpe"*

⁸ Percentagem de cada categoria relativamente ao total da amostra.

ou qualquer esclarecimento. *Lamentável para um restaurante com tanto prestígio*”, pois o indivíduo faz uma apreciação negativa não apenas da comida mas também do serviço.

De um total de 85 indivíduos apenas um teceu um comentário negativo relativo à subcategoria “Entradas” sendo este “*18I – The appetizers were limited*”.

A subcategoria “Consistência” tem o objetivo de analisar se, por exemplo, num almoço com mais do que uma pessoa e com pratos iguais, a comida mantinha qualidade assim como se, num regresso ao restaurante, a qualidade se manteve igual. Esta subcategoria foi mencionada por 16 clientes de forma positiva num total de 25 referências, sendo um exemplo de uma menção positiva “*64I – We ate there twice and found the meals always ample and well prepared*” e exemplo de uma referência negativa “*19I – My husband had the steak tenderloin 2 consecutively, it was so delicious (he did have a smaller portion the 2nd dinner)*”.

Os comentários são considerados como pertencentes à subcategoria “Como Pedido” pois são relativos à forma como o pedido foi feito e como na realidade foi servido. De um total de 58 indivíduos que mencionaram este aspeto, 31 afirmam que foram servidos de acordo com o que pediram (exemplo: “*73I – I ordered medium and that’s what I got*”) e os restantes mencionam que tal não aconteceu como por exemplo “*407P – Estava muito mal passado, quando foi pedido bem passado*”.

A subcategoria “Cerveja Artesanal”, designadamente a cerveja D’Associação, foi mencionada por 104 indivíduos sendo que apenas 3 fizeram uma referência negativa. As razões foram: o facto de a cerveja não corresponder às expectativas; “*137I – The restaurant also brews its own beer which is not bad but not anything too special*”; e ainda “*159I – We ordered a beer and were only given one option, although we could see several on tap. This part could have been a language barrier issue*”, comentário este que não só refere

negativamente a cerveja como também o serviço, mais concretamente, o facto de o(a) funcionário(a) que o(a) serviu não falar inglês.

Em relação à subcategoria “Vinho”, 102 indivíduos apreciaram a carta que classificaram como generosa contendo bons vinhos apresentando uma tabela de preços adequada. Apenas um comentário foi registado nesta subcategoria como negativo, “454P – *Carta de vinhos com pouca opção para garrafas de 375ml*”.

Mais de metade dos indivíduos que mencionaram nos seus comentários algo relativo ao tempero da comida, como o facto de estar ou não picante, salgado, o sabor do molho assim como a quantidade deste, mencionaram-no de forma positiva:

5P – Escolhi a versão com queijo da ilha, não era nada enjoativo.

6P – Experimentei o bife com molho de maracujá e natas e era di-vi-nal.

39I – Seasoned well.

No entanto foram feitas 33 referências negativas à subcategoria “Tempero”, apresentando as seguintes razões: demasiado picante, “48I – *The peppercorn sauce taste like the instant sauce which you can buy from the market*”, carne muito salgada e demasiado molho.

A subcategoria “Dose” é mencionada de forma positiva 211 vezes e negativa apenas 16. A maioria elogia a quantidade da dose, contudo para alguns é um desafio comer tudo: referem que pediram para levar o resto para casa; criticam a dose por ser demasiado grande “8P – *exagerada mesmo*”; o facto de a dose ser grande impossibilitou provar sobremesas e até preferiam que a dose fosse mais pequena e um corte de carne melhor.

95I – If there is one downside, I'd say that the portions are so big, that you cannot taste one of their delicious homemade desserts.

109I – Sure the portions were large but neither of us finished or steaks and it was not because we were full, frankly the steak was just okay. I would far rather have had a great cut of meat that was half the size then a large slab that I did not want to finish.

Dos 61 indivíduos que mencionaram a subcategoria “Acompanhamento”, a maioria, 39 indivíduos, reclama que as batatas fritas apresentadas são poucas, sem sal, ensopadas em óleo, mal fritas e apenas 22 ficaram satisfeitos com o acompanhamento, afirmando que as batatas fritas são caseiras, secas e estaladiças.

De um total de 12 referências à subcategoria “Menu Infantil”, apenas 1 reclamou pois, de acordo com o indivíduo, o “295P – Menu infantil demasiado picante para uma criança de 5 anos...” e os restantes afirmam que apreciaram a existência de um menu infantil assim como afirmam que as crianças gostaram da comida.

Por fim, a última subcategoria relativa à comida, “Vegetais”, apesar de não ter sido mencionada por muitos indivíduos – apenas 14 de 1054 indivíduos – foi mencionada maioritariamente de forma negativa por considerarem estarem demasiado cozidos, serem congelados e não serem produzidos localmente.

A Tabela 6 apresenta a frequência e percentagem das subcategorias relativas à categoria “Qualidade da Comida”.

Tabela 6. Frequência e percentagem⁹ das subcategorias da categoria "Qualidade da Comida".

	Positivo		Negativo		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Carne	869	82,45%	88	8,35%	957	90,80%
Peixe	13	1,23%	6	0,57%	19	1,80%
Entradas	84	7,97%	1	0,09%	85	8,06%
Consistência	16	1,52%	9	0,85%	25	2,37%
Como Pedido	31	2,94%	27	2,56%	58	5,50%
Cerveja Artesanal	101	9,58%	3	0,28%	104	9,87%
Vinho	102	9,68%	1	0,09%	103	9,77%

⁹ Percentagem de cada subcategoria relativamente ao total da amostra.

Tempero	69	6,55%	33	3,13%	102	9,68%
Dose	211	20,02%	16	1,52%	227	21,54%
Acompanhamento	22	2,09%	39	3,70%	61	5,79%
Menu Infantil	11	1,04%	1	0,09%	12	1,14%
Vegetais	4	0,38%	10	0,95%	14	1,33%

As 7 subcategorias relativas à categoria “Qualidade do Serviço” serão analisadas de seguida.

No que concerne à simpatia dos funcionários, 268 indivíduos consideram que são simpáticos. De seguida apresenta-se alguns dos exemplos de comentários negativos referentes à simpatia dos funcionários, que representam 25 referências:

47P – Só o staff é que não é muito simpático, talvez devido ao tamanho do espaço.

115P – Creio que deveria de ser um pouco trabalhada a simpatia por parte dos empregados de mesa, pois como estávamos de férias e passamos a nossa semana com um registo bastante informal, optamos por um estilo mais descontraído, pelo que pareceu não estarmos a ser tão bem recebidos quanto os outros clientes que iam muito bem vestidos!

A subcategoria “Prestável”, uma das que agrupa adjetivos ao funcionário como atencioso, disponível, esclarecedor, gentil, que explica e que sugere, contém 147 afirmações positivas de um total de 157 comentários.

O facto de o funcionário falar bem outras línguas, subcategoria que apenas obteve afirmações de utilizadores que escrevem em inglês, obteve um total de 7 afirmações sendo que destas 4 são negativas, destacando-se os seguintes comentários:

38I – Most of the staff can't speak English, which causes a lot of mix-ups...

65I – Our waitress didn't speak English, which was a bit confusing sometimes, but she managed to help us at any time and did a great job!

“Eficiência”, subcategoria que agrupa adjetivos como profissional e competente, foi mencionado 112 vezes de forma positiva de um total de 131.

89P – *Bons profissionais.*

2I – *The service is efficient but not particularly nice, specially comparing to other places.*

As subcategorias “Devolução de Comida” e “Não Pagar” são casos pontuais, com 11 e 5 referências respetivamente, contudo é de interesse analisar. No caso do “Devolução de Comida” à cozinha, 5 indivíduos mencionaram este aspeto pois a comida não foi para a mesa como pedido, sendo que num caso foi mencionado que a comida retornou à mesa com mais um ovo e mais batatas fritas, aspeto que considerou positivo – *“IIII – My husband ordered a hamburger well done, but it came very rare, we did send it back to the grill. It was returned cooked slightly more with an additional egg and more fries”*.

Seis indivíduos consideram que algo correu mal quanto à subcategoria “Devolução de Comida”. As razões apontadas são: o funcionário não ter levado a comida para alterar na cozinha; a comida ter regressado à mesa sem qualquer alteração; o prato ter regressado à mesa com outro problema.

16I – *When I asked if it could be done a little more, they took my plate and didn't changed anything.*

165I – *We both asked for rare. The steaks came rather quickly for the crowd and get somehow both platters were cold! Not okay....We asked for the staff to fix and the platters to be reheated or something and they took them after ignoring for a bit... Dropped the steak back in front of me a few minutes later. It was hot but simply SOAKED in oil.*

A subcategoria “Não Pagar” foi mencionada 4 vezes de forma positiva como por exemplo:

109P – *Um dos bifes do lombo veio cheio de gordura, mas o chefe tirou-o da conta. Uma atenção rara em muitos restaurantes.*

45I – *The poor quality of the meat. In the end, staff admitted and did not charge for two of the four steaks ordered.*

Esta subcategoria apenas foi mencionada de forma negativa por um indivíduo:

404P – [comida má, mal comeu] *No fim apresentou conta completa.*

O facto de os funcionários terem cuidados com as crianças, como oferecerem um livro para colorir e o restaurante ter cadeiras para crianças, são aspetos que alguns apreciaram (17) e apenas uma pessoa não ficou satisfeito devido ao facto de o funcionário ter-se esquecido de entregar a cadeira.

565P – *Esqueceram a cadeira da bebé, mesmo depois de lembrarmos 2 vezes. Fomos nós buscá-la.*

A Tabela 7 ilustra as frequências e percentagens das subcategorias da categoria “Qualidade do Serviço”.

Tabela 7. Frequência e percentagem¹⁰ das subcategorias da categoria "Qualidade do Serviço".

	Positivo		Negativo		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Simpatia	267	25,33%	25	2,37%	292	27,70%
Prestável	147	13,95%	10	0,95%	157	14,90%
Línguas Estrangeiras	3	0,28%	4	0,38%	7	0,66%
Eficiência	112	10,63%	19	1,80%	131	12,43%
Devolução de Comida	5	0,47%	6	0,57%	11	1,04%
Não Pagar	4	0,38%	1	0,09%	5	0,47%
Cuidados com Crianças	17	1,61%	1	0,09%	18	1,71%

¹⁰ Percentagem de cada subcategoria relativamente ao total da amostra.

De seguida analisar-se-á as subcategorias inseridas na categoria “Atmosfera” do modelo institucional do DINESERV.

A subcategoria “Disposição das Mesas” apesar de apenas ter sido mencionada 5 vezes, têm todas uma conotação negativa sendo as razões apontadas o facto de a disposição das mesas parecer uma cantina de escola, a mesa onde o indivíduo se sentou ser perto da porta o que tornava desconfortável sempre que algum cliente entrava ou saía da sala e o facto de, por as mesas estarem próximas uma das outras, diminuir a sensação de privacidade, pois os clientes ouviam as conversas uns dos outros.

Relativamente à subcategoria “Barulho”, 22 indivíduos queixaram-se do barulho, sendo que estes referem que se devia ao facto de a sala estar cheia e um dos indivíduos afirma *“18I – We heard constant pounding from the kitchen and our server confirmed that was kitchen staff attempting to tenderize the meat”*. Contudo 8 indivíduos afirmam que a sala tem um bom isolamento sonoro e que, apesar de o espaço ser grande ou estar ocupado, não era muito barulhento. Um indivíduo afirma *“480P – Não havia muito espaço na sala principal e propuseram-nos uma sala ao lado. Creio que ficamos ainda melhor, por estar mais livre e acima de tudo mais silenciosa”* o que o agradou.

A subcategoria “Esplanada” foi mencionada 7 vezes através de afirmações como: *“286P – No entanto, pode-se esperar cá fora, numa esplanada agradável bebendo um gin açoriano, com ananás e cardamomo”*; *“316P – Tem uma esplanada onde se pode beber um aperitivo antes da refeição ou desfrutar de um café (e digestivo) no final desta”*.

A Tabela 8 apresenta a frequência e percentagem das subcategorias relativas à “Atmosfera”.

Tabela 8. Frequência e percentagem¹¹ das subcategorias da categoria "Atmosfera".

	Positivo		Negativo		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Disposição das Mesas	0	0%	5	0,47%	5	0,47%
Barulho	8	0,76%	22	2,09%	30	2,85%
Esplanada					7	0,66%

Ao analisar a categoria “Reserva” é possível verificar que a subcategoria “Conseguiu Reservar” foi mencionada positivamente por 20 indivíduos. Um indivíduo mencionou o seguinte problema ao realizar a reserva “455P – Fizemos reserva para as 21h a muito custo - ligamos mais de 10 vezes em dias diferentes e numa delas ficamos à espera de confirmação de reserva mais de 5 minutos e depois desligaram o telefone”.

Relativamente à subcategoria “Não Conseguiu Reservar”, 10 indivíduos afirmam que não conseguiram efetuar reserva pois: ninguém atendeu o telefone; ao contactar com o restaurante informaram que não estavam a aceitar mais reservas mas aconselharam a aparecer; outro indivíduo afirma que no *website* do restaurante diz que é possível efetuar reserva *online* contudo quando chegaram ao restaurante o funcionário informou que na realidade não o fazem; ligaram três vezes para o restaurante e que na primeira vez desligaram o telefone quando perguntou se o(a) funcionário(a) falava inglês.

É importante também referir que 49 indivíduos afirmam que não realizaram reserva, por não terem tentado, sendo que alguns destes recomendam aos outros turistas que estes realizem reserva. Na Tabela 9 é apresentada a frequência e percentagem das subcategorias relacionadas com “Reserva”.

Tabela 9. Frequência e percentagem¹² das subcategorias da categoria "Reserva".

	Freq.	%
--	-------	---

¹¹ Percentagem de cada subcategoria relativamente ao total da amostra.

¹² Percentagem de cada categoria relativamente ao total da amostra.

Conseguiu Reservar	20	1,90%
Não Conseguiu Reservar	10	0,95%
Não Tentou Reservar	49	4,65%

De seguida analisa-se os comentários inseridos nas categorias relativas ao tipo de recomendação.

No total de 1054 comentários foram identificados 108 comentários classificados como “Recomendação a Clientes”. Estas recomendações são relativas: ao tipo de comida que o cliente recomenda (exemplos: “65P – *Na escolha da carne ter em atenção a escolha do molho*”; “33I – *I highly recommend the 200g beef tenderloin for 12 euros and the beef burger for two only cost 6.50 euros (no kidding!)* ”); à dose sendo que recomendam a partilha por a dose ser grande ou que peça uma dose mais pequena; são recomendadas certas entradas (exemplos: “172P – *Deve experimentar a morcela com ananás. Uma delícia!*”; “69I – *I recommend local chesses for starters*”); outros recomendam a cerveja D’Associação assim como sobremesas (exemplo: “35I – *I can recommend local beer crafted only for this restaurant - really good Ale*”; “98I – *The desserts are also something that is worth to try, mainly the Passion Fruit pudim and the Chocolate Tart*”; “161I – *Everyone should try their pineapple ice cream*”). Outros indivíduos recomendam ir cedo para o restaurante de modo a não esperar muito tempo, assim como a seguirem os conselhos dos funcionários do restaurante (exemplo: “173I – *Follow the recommendation of the staff they won’t let you down*”).

Ao proceder à categorização dos dados, decidiu-se diferenciar “Recomendações a Clientes” das “Recomenda Realizar Reserva”, recomendações estas que foram realizadas 134 vezes.

Os indivíduos sugerem 14 recomendações ao restaurante, destas 6 foram relativas ao acompanhamento, onde uma não só mencionava o acompanhamento, mas também a

apresentação do prato “386P – *A carne é muito boa mas a forma de acompanhar e de apresentar na minha opinião podia melhorar*”. Um indivíduo recomenda que a dose de acompanhamento podia ser maior e composta por um pouco de arroz e salada em vez de ser só a batata, outro indivíduo ressalva a ideia de acrescentar uma salada. O indivíduo 543P lamenta “(...) *as batatas serem pré fritas, a salada ser de pacote, e os restantes acompanhamentos serem congelados Algo a melhorar*” enquanto o 636P afirma que as batatas fritas são “*estupendas*” mas possível de melhorar. Ainda relativamente ao acompanhamento, um indivíduo mostra-se surpreendido e descontente pois “147I – *They are agricultural specialists and secondly there are so many complaints about this in their reviews you would have thought they would have attended to it by now*”.

Um indivíduo tece uma recomendação relativa à carne “109P – *Sugiro que o hambúrguer para duas pessoas não seja confeccionado e servido quase com o tamanho de uma bola de andebol. A apresentação não é a melhor e a carne fica seca. Mais uma sugestão. Tornado deve ser um pedaço de carne pequeno e alto. Serviram me um Bife normalíssimo*”.

De acordo com dois indivíduos, o restaurante deveria fazer um esforço para satisfazer todo o tipo de clientes, inclusive os vegetarianos:

73I – *I do understand that as a steak house you are not dedicated to vegetarian food but at least make as effort. (...) All in all it was a good experience but I would ask them to at least make an effort in the future for vegetarians.*

187I – *And since the omelette is only available for the kids menu (until 12 years old. And yes, I eat eggs sometimes). Nowadays, these kind of places have to be prepared for any kind of client, and I wonder how hard it is and how long it takes to make a salad.*

Foram feitas três recomendações que podem ser enquadradas na dimensão “Atmosfera” do modelo institucional do DINESERV. Uma relativa à disposição da mesa

(87P), outra referente a uma melhoria no espaço da sala de forma a aumentar o conforto dos clientes (301P) e outra recomendação alusiva à entrada no edifício (39I):

87P – Apenas um ligeiro reparo, a mesa em que ficámos na "enfiada" da porta era um pouco desconfortável de cada vez que alguém saía ou entrava... Com um biombo provavelmente resolviam este desconforto!

301P – Como a sala é enorme e estava cheia, o ruído das pessoas e a confusão fazem com que o jantar não seja nada agradável. Acho que era melhor dividirem o espaço em salas, e assim já reduzia a confusão e o ruído.

39I – They could use some more signage for which the entrance is, we along with many people, were really confused as to where to enter.

Por fim, foram realizadas duas recomendações sobre o serviço, mais especificamente, sobre o tempo no atendimento:

302P – O serviço de mesa deve ser mais acompanhado e menos moroso.

773P – Apenas uma sugestão: não levarem tanto tempo a atenderem entre o fim da refeição e a sobremesa.

Relativamente ao número de indivíduos que recomenda ou não a visita de outros clientes ao restaurante, 329 indivíduos recomenda o restaurante e 27 não. Exemplos de frases categorizadas como “Recomenda o Restaurante”: “49P – *Um clássico a não perder*”; “112I – *Go here if you're not vegetarian!*”. Exemplos de frases de “Não Recomenda”: “52I – *I hope that our negative experience was an uncommon occurrence, but would recommend a host of other restaurants on the island before I would ever suggest this one*”; “131I – *Because of such terrible service I don't believe I it's worth going here*”.

Relativamente à transmissão de desejo de (não) voltar a frequentar o restaurante, 120 indivíduos demonstram desejo de voltar (exemplos: “35P – *Terei mesmo de voltar para melhorar a minha apreciação*”; “688P – *Desta forma, fiquei com a vontade de regressar, não só pela carne mas na perspetiva de ter uma experiência melhor a todos os níveis não*

só pelas expectativas (...) mas para superar esta experiência menos boa e perceber aquilo que tão bom nome e reputação dá à Associação Agrícola”; “33I – *We stayed 6 days in the Island and went there 4 times for their excellent service and good food*”; “55I – *If I ever come back to São Miguel - I'll definitely visit this place again*”) enquanto 17 indivíduos demonstram não ter vontade de voltar a frequentar o restaurante (exemplo: “45I – *Not to be repeated...*”). A Tabela 10 é referente à frequência e percentagem das categorias “Tipo de Recomendação”.

Tabela 10. Frequência e percentagem¹³ das categorias "Tipo de Recomendação".

	Freq.	%
Recomendação a Clientes	108	10,25%
Recomenda Realizar Reserva	134	12,71%
Recomendação a RAASM	14	1,33%
Recomenda o Restaurante	329	31,21%
Não Recomenda	27	2,56%
Voltar a Frequentar	120	11,39%
Não Voltar a Frequentar	17	1,61%

Ao analisar os dados compreende-se que as categorias do modelo institucional DINESERV foram na maioria mencionadas pelos clientes positivamente sendo que as mais mencionadas foram “Qualidade da Comida” (com 1044 referências) e “Qualidade do Serviço” (com 668 referências). Considera-se que tal acontece por serem consideradas as categorias mais importantes, do ponto de vista do cliente, sobre a qualidade do restaurante.

Relativamente à categoria “Espera no Atendimento” 105 indivíduos de um total de 159 referenciaram-na de forma positiva, o que demonstra que a maioria dos clientes sente-se satisfeita com o tempo de espera.

A categoria “Expectativa vs. Experiência” demonstra que, do total dos indivíduos que a referenciaram, apenas metade dos clientes sente que a sua experiência correspondeu à

¹³ Percentagem de cada categoria relativamente ao total da amostra.

expectativa. Apenas 131 indivíduos de um total de 1054 mencionaram a categoria “WOM”, um número mais baixo do que o esperado uma vez que os indivíduos utilizam as redes sociais para partilhar experiências e utilizam os conteúdos das redes sociais para planear as suas viagens (Ayeh, *et al.*, 2013), contudo é compreensível que certos indivíduos não o mencionem por não considerarem de interesse para a empresa e para os restantes utilizadores do TripAdvisor.

As subcategorias inseridas na categoria “Qualidade da Comida” foram maioritariamente mencionadas de forma positiva, concluindo-se assim que os clientes do RAASM sentem-se satisfeitos com a comida fornecida. Apenas as subcategorias “Acompanhamento” e “Vegetais” foram classificadas, pela maior parte dos clientes que os mencionaram, de forma negativa. Portanto estes deveriam ser os aspetos a melhorar de modo a melhor satisfazer os clientes. O indivíduo 147I ficou surpreendido com o facto de o RAASM não ter modificado o acompanhamento uma vez que este cliente verificou a existência de vários comentários com conotação negativa relativa ao acompanhamento. As subcategorias mais mencionadas foram “Carne”, com 957 referências, e “Dose”, com 227. As menos referenciadas foram “Menu Infantil”, com 19, e “Vegetais”, com 14, sendo que destas 10 foram com conotação negativa.

Ao analisar as subcategorias agrupadas na categoria “Qualidade do Serviço” constatou-se que as menos mencionadas são as subcategorias “Não Pagar”, “Línguas Estrangeiras” e “Devolução de Comida”. Considera-se que se deve ao facto de serem ocorrências pontuais. As subcategorias mais mencionadas foram “Simpatia”, “Prestável” e “Eficiência” sendo que a maior parte dos clientes afirmou apreciar o serviço dos funcionários no que concerne estas características.

Apesar de a categoria “Atmosfera” conter maioritariamente menções positivas, devido à decoração e limpeza, é possível verificar, ao analisar as subcategorias, que a disposição das mesas e o barulho no restaurante são aspetos que desagradam os clientes.

Ao analisar as subcategorias inseridas na categoria “Reserva” é possível constatar que apenas 10 indivíduos mencionaram que não conseguiram realizar reserva, no entanto, ao analisar os comentários, constata-se que as razões têm conotação muito negativa e que a empresa deveria definir uma estratégia para melhorar a gestão das reservas.

CAPÍTULO VII – Recomendações

Serão feitas recomendações relativas aos comentários inseridos nas diferentes categorias e subcategorias do modelo assim como recomendações suportadas nos comentários em geral analisados, uma vez que existem críticas dos clientes relativas a outros aspetos do serviço. Serão também realizadas recomendações relativas a práticas de Gestão de Recursos Humanos com base na entrevista e nos comentários analisados.

7.1. Recomendações com Base nos Comentários em Geral

Relativamente a recomendações baseadas num conjunto de comentários, teceu-se recomendações relativas a: a) comunicação entre equipa, b) organização do trabalho, c) registo dos pedidos, d) etapas do serviço, e) *service recovery*, f) refeição vegetariana e g) sinalização de entrada.

1.a. Comunicação entre equipa

Por ter sido registado o comentário 52I, recomenda-se que a gestão da empresa utilize momentos formativos com o intuito de aumentar as capacidades de comunicação entre a equipa de trabalho, tornar o serviço mais eficiente assim como evitar falhas na transmissão de informação durante o serviço, como quando o funcionário termina o seu turno e não comunica à restante equipa as necessidades dos clientes que estava a atender.

52I – When we were ready to pay, our waitress was nowhere to be found - as it turns out, she had ended her shift and apparently told nobody that we were still needing service.

1.b. Organização do trabalho

Visto que alguns comentários transmitiam uma sensação de desorganização no serviço, de que é exemplo a mesma mesa ter sido atendida por vários colaboradores para registar os pedidos e/ou ao longo do serviço, recomenda-se que a cada funcionário seja

atribuído um conjunto de mesas sobre as quais é responsável por todo o acompanhamento do cliente. Deste modo entende-se uma possível melhoria para os clientes – para além de tornar mais eficiente o registo de pedidos, o cliente acaba por sentir “afinidade” e “empatia” com o funcionário – para os funcionários – pois assim limitam a sua responsabilidade – o que constitui uma melhoria da organização geral de trabalho.

159I – Our actual server never returned after taking our initial order. We were never even able to order drink refills.

185I – Looks waiters don't have sections and they walk like they are lost.

795P – Lamentavelmente o atendimento é péssimo, já vieram à mesa uns seis ou sete empregados diferentes... A quem fomos fazendo pedidos alguns sem sucesso (por exemplo pão só veio após ser pedido três vezes e a meio da refeição).

Ao analisar os comentários, constatou-se que muitos clientes sentiram-se esquecidos pelos funcionários. Estes comentários reafirmam a necessidade de alterar o funcionamento do serviço para um serviço por zonas. Na Tabela 11 pode-se observar os comentários relativos a várias falhas no serviço.

Tabela 11. Comentários relativos a falhas no serviço (recomendação: serviço por zonas).

Necessidade de pedir ao funcionário para efetuar tarefas como: limpar mesa, efetuar pedido, efetuar pagamento	<p><i>598P – O serviço não foi demorado, foi demoradíssimo, tendo de ir ao balcão para efetuar o pagamento pois não voltaram à mesa.</i></p> <p><i>688P – No entanto, parece que ao pedirmos entradas (...) fomos penalizados. À medida que várias pessoas entravam, sentavam e pediam, nós continuávamos com o prato das Lapas à nossa frente. Mais pessoas entraram e as anteriores acabavam a refeição e ali estava ainda sentado o prato da entrada. Tivemos que pedir que nos levantassem a mesa, após alguns minutos de espera.</i></p>
Repetir o pedido sem sucesso	<p><i>709P – O serviço achei que não faz jus à qualidade dos pratos. Pormenores como pedir guardanapos ou água e só trazerem após pedir 3 vezes ou ter que pedir a conta várias vezes.</i></p>

Tabela 11. (Continuação).

Funcionário não regressar à mesa	<p>67I – <i>Service was poor no one came by to see how our meal was and we had to ask for our check after finishing dessert 20 min.</i></p> <p>97I – <i>No attention paid.</i></p> <p>147I – <i>There was only one waiter for perhaps 12 tables there at the time and one boy running food. We ordered and once our food arrived, never saw anyone until I was able to ask for the check. No second drinks or checking to see if we were OK.</i></p>
Iniciativa por parte do cliente por não ser atendido pelo funcionário	<p>522P – <i>Até aqui, tudo bem...Terminamos, veio a parte das sobremesas... Ou melhor não veio... Ficámos ali esquecidos 20 minutos, sem ninguém a tomar conta da mesa. Tomei a iniciativa e abordei um empregado e pedi-lhe a carta de sobremesa... Foi rápido, 5 minutos apareceu a carta... Até que 15 minutos depois (não, aqui já não chamei mais ninguém e fiquei a ver o jeito da coisa), me levantei, fui ao balcão, pedi a conta, paguei e saí...</i></p>

1.c. Registo dos pedidos

Relativamente ao esquecimento de partes do pedido (como a dose extra de batatas ou trazerem um prato ao invés de dois) sugere-se que os funcionários, ao receber o pedido, confirmem com os clientes no momento e, ao servir, assegurem que está de acordo com o pedido.

367P – *Esqueceram da dose extra de batatas fritas.*

381P – *E só trouxeram 1 bife à caçarola e não dois como pedido.*

1.d. Etapas do serviço

Sugere-se que seja fornecida formação sobre as várias etapas do serviço à mesa com o intuito de colmatar falhas de serviço como: o funcionário não ter sugerido ao cliente se este desejava entradas e entregar entradas ao cliente sem este ter pedido. O funcionário deve ter a noção que o tempo entre cada etapa não pode ser muito demorado nem muito rápido. O funcionário tem que estar atento ao decurso da refeição de modo a que não seja nem demorado nem apressado.

Sugestão das etapas do serviço de mesa para ser fornecida na formação:

1. Funcionário senta o cliente na mesa da sua seção;
2. Entrega o cardápio e pergunta ao cliente se este deseja entrada ou uma bebida;
3. Caso deseje entrada ou bebida, entrega-a;
4. Recebe o pedido e entrega-o na cozinha;
5. Caso o cliente tenha pedido entradas, espera, preferencialmente, que as conclua;
6. Recolhe o material das entradas e entrega a comida;
7. Caso verifique que o cliente já consumiu toda a bebida, questiona-o se deseja mais;
8. Recolhe os pratos e pergunta se estava tudo do seu agrado;
9. Entrega o cardápio das sobremesas;
10. Recolhe o pedido;
11. Entrega as sobremesas, café e/ou digestivo, caso seja pedido;
12. Quando verificar que o cliente está pronto para efetuar o pagamento, entregar a conta.

Na Tabela 12 pode-se observar os comentários relativos a várias falhas no serviço.

Tabela 12. Comentários relativos a falhas no serviço (recomendação: etapas do serviço).

Não sugestão de entradas	<p><i>12P – Assim que cheguei nem pão colocaram na mesa, não perguntaram se queríamos entradas.</i></p> <p><i>185P – Não tive direito a entradas (nem me foi sugerido).</i></p> <p><i>218I – We don't like the habit of putting little plates with local cheeses on the table without asking and seeing it back on the bill at the end.</i></p>
Serviço demorado	<p><i>50I – Drinks took forever to arrive. Came during the meal. Ordered a drink to start and they came after my entree.</i></p> <p><i>185P – Para ter pão tive de pedir a 3 funcionários, para bebida a mais 2 e mesmo assim tive que esperar uma eternidade.</i></p> <p><i>773P – Apenas uma sugestão: não levarem tanto tempo a atenderem entre o fim da refeição e a sobremesa.</i></p>
Serviço muito rápido	<p><i>12P – O atendimento da funcionária era a despachar sem dar atenção nenhuma aos clientes.</i></p> <p><i>129P – Trouxeram entrada e prato com 2 min de diferença.</i></p> <p><i>185P – Serviço foi impessoal, frio e senti que estavam a despachar, é certo que foi rápido mas se quiser fastfood vou a outro local.</i></p>

1.e. Service Recovery

Sugere-se que seja fornecida formação sobre como proceder ao *service recovery*, em especial ser fornecida uma formação, tal como Bailey (1994) menciona, sobre como os

funcionários devem ouvir e lidar com os problemas e reclamações – verbais ou escritas – dos clientes. Esta recomendação deve-se ao facto de terem sido registados comentários que mencionavam o facto de o cliente não ter recebido um pedido de desculpa ou uma justificação quando o funcionário levantou a mesa e o prato ainda ter comida por não estar do agrado do cliente.

728P – Uma das pessoas pediu um cherne com camarão (este mesmo encontrava-se muito seco tanto o peixe como o camarão, ficou metade por comer) no fim o empregado perguntou mesmo à pessoa porque não tinha comido, referiu que estava muito seco e nem um "Desculpe" ou qualquer esclarecimento. Lamentável para um restaurante com tanto prestígio.

783P – A carne foi toda para trás, é rija, saborosa mas rija, não dá para comer, só comemos as batatas fritas que são caseiras. Funcionários muito simpáticos mas não se admite levantarem 2 pratos cheios e perguntarem se estava tudo muito bom, nós dizermos que não e eles ignorarem...

1.f. Refeição vegetariana

Sabendo que este é um restaurante vocacionado para a carne, deverá ter a preocupação de satisfazer ao máximo os seus clientes. Deve ser ponderada a possibilidade de apresentar uma maior variedade de refeições vegetarianas de modo a satisfazer o maior leque de clientes. Sem efetuar grandes alterações no funcionamento da cozinha, poderiam ser servidas saladas como prato principal, assim como disponibilizar omeletas para adultos.

65I – I'm a vegetarian and although I know it's a meat restaurant, it would have been nice if they had something else to offer than carrots and broccoli.

73I – I do understand that as a steak house you are not dedicated to vegetarian food but at least make an effort. (...) All in all it was a good experience but I would ask them to at least make an effort in the future for vegetarians.

187I – Since the omelette is only available for the kids menu (until 12 years old... and yes, I eat eggs sometimes) the waitress happily suggested a range of vegetarian meals off the menu... a salad! Well, she suggested some sauté vegetables with a salad, and I said yes. (...) Then they came back with a side dish of sauté vegetables (...) Nowadays, these kind of places have to be prepared for any kind of client, and I wonder how hard it is and how long it takes to make a salad.

1.g. Sinalização de entrada

Uma vez que foi mencionado a dificuldade de “encontrar” a entrada para o restaurante, recomenda-se que seja repensada possibilidades de melhoria como por exemplo arranjar uma placa de sinalização no exterior do edifício.

39I – They could use some more signage for which the entrance is, we along with many people, were really confused as to where to enter.

128I – When we there we walked through the wrong entrance and ended up at some cow market elsewhere in the building.

130I – The entrance is not really clear.

7.2. Recomendações com Base nas Categorias e Subcategorias

Ao analisar os comentários que se inserem em certas (sub) categorias, é possível formular recomendações ao restaurante relativas a alterações no funcionamento do trabalho na sala e na cozinha assim como relativas a outros aspetos na gestão de modo a satisfazer os clientes.

Relativamente à categoria do modelo institucional do DINESERV “Qualidade da Comida”, procedeu-se a sugestões relativas às subcategorias a.1) “Como Pedido” e “Consistência”, a.2) “Cerveja Artesanal”, a.3) “Vinho” e a.4) “Acompanhamento”.

2.a.1. Subcategorias: “Como Pedido” e “Consistência”

Relativamente a reclamações sobre o prato não corresponder ao pedido efetuado, recomenda-se que seja dada formação aos funcionários de cozinha sobre como confeccionar os pratos assim como no que concerne à consistência de cozedura e de empratamento de modo a que a qualidade seja sempre igual. Na Tabela 13 pode-se verificar os comentários que possibilitam a recomendação.

Tabela 13. Comentários relativos a falhas no serviço (recomendação: “Como Pedido” e “Consistência”).

“Como Pedido”	“Consistência”
<p>407P – <i>Estava muito mal passado, quando foi pedido bem passado.</i></p> <p>16I – <i>I asked médium rare. The whole steak was still rare.</i></p>	<p>94P – <i>Tamanho do bife (vazia) era considerável, se bem que aparecem uns por vezes maiores que outros.</i></p> <p>218I – <i>One of us had been here some months ago with a local and had the best meat. Now we were just a group of tourists and had a very different quality of meat.</i></p>

2.a.2. Subcategoria: “Cerveja Artesanal”

Por ter sido referenciado por um individuo que só lhe foi dado a possibilidade da cerveja da casa, recomenda-se que seja dito aos funcionários que estes devem sugerir aos clientes a cerveja D’Associação mas mencionar a existência de outras marcas.

159I – We ordered a beer and were only given one option, although we could see several on tap. This part could have been a language barrier issue.

2.a.3. Subcategoria: “Vinho”

Devido ao comentário 454P, recomenda-se ao RAASM que considere expandir a carta de vinhos no que concerne a garrafas de diversos tamanhos ou até a venda ao copo.

“454P – Carta de vinhos com pouca opção para garrafas de 375ml”.

2.a.4. Subcategoria: “Acompanhamento”

Ao analisar os dados, verificou-se a existência de reclamações relativas ao acompanhamento. Recomenda-se que o restaurante pondere a alteração da confeção dos acompanhamentos, à experiência de 2 semanas, onde os funcionários solicitam aos clientes, após a refeição, uma apreciação sobre o acompanhamento. Esta recomendação torna-se ainda mais significativa quando se verifica que um indivíduo menciona que considera surpreendente que não tenha sido alterado o modo de confeção, especificamente das batatas fritas, pois já reparou em vários comentários negativos relativos a estas.

147I – Sadly the chips were really poor... Surprising on two counts. They are agricultural specialists and secondly there are so many complaints about this in their reviews you would have thought they would have attended to it by now. But I was there to eat steak not chips. The meat made up for the chips but why shy away from greater perfection.

Outra recomendação possível de se efetuar relativa ao acompanhamento será: 1) a diversificar o acompanhamento; 2) o funcionário questionar ao cliente se pretende trocar o acompanhamento típico por salada/outro ou acrescentar uma salada ao prato.

44P – As doses são pequenas e traz pouco acompanhamento, comemos bife a associação e a dose de 22 euros é pouca para duas pessoas e só traz 1 ovo e um bocadinho de batatas fritas, nem arroz, nem salada, deveriam melhorar nesse aspeto.

99P – Os acompanhamentos podiam ser melhores, p.e. acrescentar uma salada.

Relativamente à categoria do modelo institucional do DINESERV “Qualidade do Serviço” é possível criar recomendações sobre as subcategorias b.1) “Prestável”, b.2) “Línguas Estrangeiras”, b.3) “Devolução de Comida” e b.4) “Não Pagar”.

2.b.1. Subcategoria: “Prestável”

Sugere-se que os funcionários tenham formação sobre os diferentes tipos de comida e bebida fornecida pelo restaurante, assim como o modo como são confeccionados e a sua origem, de modo a que tenham capacidade de explicar e/ou fazer as melhores recomendações aos clientes.

129P – Pedi sugestão de vinho mas acabaram por não sugerir nada. Os empregados são pouco simpáticos. Ah...e quando pedi abatanado trouxeram café pingado (se não sabem perguntam...não trazem ao calhas).

255P – [carne de pojadouro seca] Fizemos este reparo à empregada que nos respondeu que normalmente recomendam o bife do lombo, que a carne da vazia é mais seca. Primeiro, essa recomendação não nos foi feita.

2.b.2. Subcategoria: “Línguas Estrangeiras”

De um total de 7 referências relativas à subcategoria “Línguas Estrangeiras”, 4 tinham conotação negativa. Estes dados alusivos à capacidade de os funcionários terem aptidão

para comunicar com os clientes estrangeiros expõe a necessidade de formar os funcionários em línguas estrangeiras, especificamente inglês, por ser uma língua mundialmente reconhecida, de modo a melhorar o serviço aos forasteiros e evitar falhas de comunicação. Com o objetivo de aumentar a relação cliente/funcionário, os funcionários do restaurante também, durante a formação, devem aprender palavras-chave em outras línguas como “volte sempre” e “obrigado (a) ”.

38I – Most of the staff can't speak English, which causes a lot of mix-ups...

159I – We ordered a beer and were only given one option, although we could see several on tap. This part could have been a language barrier issue.

2.b.3. Subcategoria: “Devolução de Comida”

Recomenda-se a existência de um protocolo caso o cliente reclame que a comida não está do seu agrado. Na criação do protocolo deve ser considerado como resolver situações, como por exemplo, o funcionário resolver o problema ao pedir aos funcionários da cozinha para alterarem o prato e pedir desculpa ao cliente pela situação.

663P – O meu bife de lombo tinha nervo... chamei a empregada para mostrar e ela não o trocou.

16I – When I asked if it could be done a little more, they took my plate and didn't changed anything.

2.b.4. Subcategoria: “Não pagar”

Apesar de se ter verificado que certos indivíduos elogiaram o facto de não terem pago a conta completa devido a falha no serviço ou a refeição não ser do agrado do cliente, alguns indivíduos reclamaram que a conta foi apresentada. Sugere-se, tal como na possibilidade de trocar o prato ao cliente, que seja estabelecido um protocolo para situações onde os clientes reclamem da comida, como por exemplo, oferecer um produto do cardápio ou um eventual desconto na conta assim como a necessidade de o funcionário

obrigatoriamente pedir desculpa e o responsável pela sala mostrar interesse em conhecer a reclamação.

187I – [vegetariana] Payed for the meal (they charged me 2 times the vegetables... since it was a salad +vegetables... which I barely touched), never got an apology from the manager and never a smile from any of the waitresses.

404P – Foi todo para trás. (...) Avisei a pessoa que me estava a servir, que encolheu os ombros e ignorou a queixa. Não se preocupou em satisfazer os clientes, mas no fim apresentou a conta completa.

Das subcategorias inseridas na categoria “Atmosfera” é possível sugerir mudanças na c.1) própria categoria assim como na subcategoria c.2) “Disposição das Mesas”.

2.c.1. Categoria: “Atmosfera”

Visto que foi mencionado o facto de no televisor passar programas televisivos definidos como “69I – (...) *silly quiz programs*”, é aconselhado que a escolha dos programas transmitidos durante as refeições seja mais cuidadosa, de modo a tentar agradar um maior leque possível de clientes.

2.c.2. Subcategoria: “Disposição das mesas”

A análise dos dados levanta algumas questões sobre se a gerência deveria repensar a organização do espaço.

35P – Fomos num dia frio e a nossa mesa foi logo junto à porta, o que nos obrigou a jantar de casaco vestido.

87P – Apenas um ligeiro reparo, a mesa em que ficámos na "enfiada" da porta era um pouco desconfortável de cada vez que alguém saía ou entrava... Com um biombo provavelmente resolviam este desconforto!

Ainda relativamente às mesas, não é apreciado pelos clientes o facto de as mesas serem limpas enquanto estão a comer, sugerindo assim que os funcionários tenham cuidado de modo a evitar ao máximo que tal aconteça.

73I – Second, when we were eating our mains he cleaned the table next to us like in a fast-food restaurants.

Relativamente às subcategorias relativas à realização de reserva, foram criadas recomendações respeitantes à d.1) subcategoria “Não Conseguiu Reservar” assim como d.2) uma afirmação sobre uma diferença entre as reclamações dos indivíduos e uma mudança já efetuada pelo restaurante relativa às reservas.

2.d.1. Subcategoria: “Não Conseguiu Reservar”

Tendo sido mencionado a tentativa de contactar com o restaurante com o intuito de realizar uma reserva e ninguém ter atendido telefone, recomenda-se que considerem a possibilidade de o cliente não ser obrigado a voltar a ligar, como por exemplo o número de telefone do cliente que tentou realizar a reserva ficar guardado na base de contactos do restaurante e que um funcionário fique encarregue de devolver as chamadas.

63I – We’ve tried to book during the morning, but no one answered the call.

455P – Fizemos reserva para as 21h a muito custo - ligamos mais de 10 vezes em dias diferentes e numa delas ficamos à espera de confirmação de reserva mais de 5 minutos e depois desligaram o telefone.

551P – Dificuldade em conseguir reservar e nem sempre atendem o telefone.

O comentário 132P só realça a necessidade de ser repensada a gestão de reservas, como já foi recomendado anteriormente.

132P – Tenho uma reserva para 5 pessoas em nome de... "Não temos o seu nome aqui. Não consta." "Fiz a reserva num almoço em 2 de Dezembro no próprio restaurante." Não consta. Pois bem. (...) Profissionalismo grau zero que causa incómodo assinalável.

2.d.2. Afirmação: “Reserva”

Foi referenciado pelos clientes, a 23 de maio de 2017 (comentário 146I) e a 03 de dezembro de 2016 (comentário 779P), que o *website* informava que podiam efetuar reserva *online*, mas quando tentaram não conseguiram. De facto, ao aceder ao *website*¹⁴

¹⁴ <http://www.restauranteasm.com/pt/> - Acedido a 2 de junho de 2018.

do restaurante, no dia 2 de junho de 2018, a opção de reserva não está operacional contudo existe, em português e inglês, um aviso de que estão a aceitar apenas reservas telefônicas assim como são indicados os respetivos contactos: “AVISO! De momento apenas aceitamos reservas efetuadas pelos telefones 296 490 001/926 385 995. Obrigado pela compreensão. A gerência”; “INFORMATION! *At the moment we only accept bookings to the phones 296 490 001 / 926 385 995. Thank you for your understanding. The management*”.

146I – Their website says they do online reservations but when we got there they said they didn't do it that way so call for your table.

779P – No website não funciona a reserva.

Fazem-se recomendações relativas à e.1) categoria “Espera no Atendimento”, e.2) categoria “Espera para Entrar”. Faz-se também uma e.3) afirmação sobre uma diferença entre as reclamações dos clientes e uma alteração já efetuada pela empresa relativa à sala de espera.

2.e.1. Categoria: “Espera no Atendimento”

De acordo com os dados analisados, dos 159 indivíduos que mencionaram a subcategoria “Espera no Atendimento” 54 criticam-no. Duas recomendações são possíveis de efetuar com o objetivo de cada funcionário estar encarregue por menos mesas, diminuir a possibilidade de confusão e possibilitar uma melhor relação entre cliente e funcionário:

1. Aumentar o número atual de funcionários de serviço na sala de 7 para 8 nas horas de refeição. Esta alteração pode ser provisória e à experiência com possibilidade de aumentar ou voltar ao número atual.

2. Caso a primeira opção não seja possível com o número atual de funcionários, recomenda-se a contratação de mais recursos humanos de modo a que, em cada turno, tenha mais funcionários a trabalhar.

454P – Poucos funcionários para tanta gente.

2.e.2. Categoria: “Espera para Entrar”

No que concerne à categoria “Espera para Entrar”, foram registadas 36 referências negativas de um total de 100. Algumas destas referências são relativas ao tempo de espera, que foi considerado elevado, no entanto destacaram-se algumas onde os indivíduos mencionam que o atendimento não foi feito pela ordem de chegada, como tinham informado que seria realizado, o que poderá estar relacionado com o facto de haver reservas prévias.

Sugerem-se as seguintes possibilidades:

1. Repensar a gestão das reservas, como recomendado anteriormente;
2. Formar os funcionários responsáveis pelo atendimento inicial dos clientes com o objetivo de melhorar o atendimento, diminuir o tempo de espera e aumentar a satisfação dos clientes, pois este é o primeiro momento do cliente no restaurante, momento este que tem um maior impacto por gerar a primeira impressão;
3. Explicar aos clientes a razão da espera, de modo a evitar suspeitas de favorecimentos;
4. Comunicação entre serviço de sala e cozinha, com o objetivo de, caso não seja possível à cozinha atender os pedidos já efetuados e os novos, informar os clientes em espera que o tempo será maior.

180P – Atendimento muito mau. Informaram que atendiam por ordem de chegada e foi mentira. Atenderam outros na nossa frente. De lamentar.

338P – Ao chegar o senhor avisou-nos que iríamos ter que esperar 30/40 min sendo que havia reservas antes de nós. Até aí tudo bem e era justo. No entanto, ao fim de 1h30 de espera (...) Vi grupos de 3, 4, 6 pessoas passarem a minha frente não por terem reserva mas simplesmente porque eram pessoas conhecidas/conceituadas. Após 1h30 de espera, finalmente entro.

455P – [com reserva] Chegamos um pouco antes e havia muita gente à espera sem reserva (tempo de espera ~ 40 minutos). Para nosso espanto tivemos de esperar até as 21h30 para nos atribuírem uma mesa apesar de muitas pessoas sem reserva terem entrado antes (acabamos por esperar o mesmo daqueles que não tinham reserva).

670P – Nem chegámos a jantar. Estava a deixar as pessoas à porta em fila de espera com mais de metade do restaurante vazio. Mesas com fatura vazias e diziam que o tempo de espera seria sempre acima de meia hora. Falta de respeito pelos clientes. Mau serviço.

2.e.3. Afirmação: Sala de espera

Na análise dos comentários registou-se apenas um comentário que menciona o facto de as pessoas que estão à espera se encontrarem dentro do próprio restaurante. Este comentário foi efetuado no dia 30 de abril de 2017, ou seja, antes da criação da sala de espera, maio de 2017, aspeto que já foi melhorado.

537P – Mas é um stress estar à espera de mesa. Está-se à espera na mesma sala e por vezes quase em cima dos outros clientes que estão a usufruir do seu momento.

7.3. Outras Recomendações Relativas ao Serviço

3.a. Reuniões com o staff

Recomenda-se ao RAASM que analise frequentemente os comentários efetuados nas diferentes redes sociais, pois é uma forma de realizar um estudo de mercado ao compreender os aspetos que os clientes consideram positivos e negativos e assim compreendem o que devem realçar no seu serviço assim como o que devem alterar.

Recomenda-se também que, após analisar os comentários de cada mês, seja realizada uma reunião mensal com os colaboradores com o objetivo de transmitir as críticas e elogios feitos pelos clientes assim como refletir sobre formas de corrigir os aspetos relevantes considerados negativos e promover ações consideradas positivas, tanto por

parte dos clientes como por parte da empresa com base nos comentários. Esta prática não só potencializa a diminuição de insatisfação futura como é considerada como um contributo para fortalecer a comunicação e relação entre chefia e colaboradores.

3.b. Respostas a comentários positivos e negativos

Outra recomendação plausível é que a empresa deva utilizar os mecanismos disponíveis para responder aos comentários, especialmente os comentários negativos, assim como que utilize os procedimentos disponíveis para solicitar que uma *review* falsa seja eliminada (Cordato, 2014).

3.c. Service Recovery

Com o intuito de corrigir o que correu mal recomenda-se que, seguindo o pensamento de Bailey (1994), a empresa defina níveis de autoridade e de responsabilidade com o objetivo de saber como lidar com os problemas assim como quem tem responsabilidade para tal.

3.d. Comunicar com clientes

Uma vez que Xie, *et al.* (2011) sugerem aos gestores de empresas de turismo que estes podem minimizar o impacto negativo dos seus serviços com falhas ao chamar os consumidores a atenção para *reviews* mais recentes, assumindo que a falha já foi retificada, sugere-se que, quando retificarem uma falha de serviço mencionada por clientes, publiquem nas redes sociais o facto de terem tido em consideração o comentário assim como o facto de estarem a trabalhar para retificar ou que a questão já foi corrigida.

7.4. Recomendações com Base na Entrevista

De seguida apresentar-se-á algumas recomendações à empresa com base nos dados fornecidos na entrevista.

Com base na entrevista foi possível compreender como funciona o processo de seleção, sendo este uma análise de currículos e uma entrevista. Recomenda-se que, com o objetivo de selecionar os melhores candidatos, sejam aplicadas outras técnicas como prova de conhecimento ou capacidades (Chiavenato, 2009) linguísticas, de funcionamento do serviço, de casos hipotéticos, por exemplo, ou que parte da entrevista de seleção seja realizada em inglês para avaliar a capacidade do candidato no que concerne à língua inglesa ao invés de perguntarem apenas se o entrevistado sabe falar inglês.

Uma vez que a empresa não tem nenhum perfil do candidato desejado estruturado, recomenda-se que a empresa considere elaborar um perfil para cada função. Através do perfil do candidato aumenta-se a probabilidade de selecionar o melhor colaborador.

Através da entrevista percebeu-se que, no que diz respeito a práticas de socialização, não existe um manual de acolhimento. Aconselha-se a empresa a redigir um manual pois este documento facilita a inserção e adaptação do colaborador na instituição assim como previne a ocorrência de comportamentos indesejados (Cunha, *et al.*, 2012). A criação do manual possibilita que o novo colaborador possua toda a informação fundamental, como a estrutura organizacional, as suas tarefas e como deve proceder no seu trabalho, assim como normas laborais. O manual de acolhimento também incorpora o manual de políticas da organização (Cunha, *et al.*, 2012), onde se recomenda que se redija os procedimentos em caso de falha no serviço, como o facto de os clientes reclamarem (necessidade de trocar o prato, oferecer algo ao cliente, desconto na refeição assim como o procedimento de pedido de desculpa ao cliente) assim como as diferentes etapas do serviço recomendadas anteriormente com o objetivo de os novos funcionários terem conhecimento das normas.

Recomenda-se a criação de um sistema de avaliação de desempenho com o objetivo de verificar se existem dissonâncias ou desaproveitamento do potencial dos colaboradores (Chiavenato, 2009). É importante referir também que o colaborador deve receber *feedback* do seu avaliador ou chefe durante a avaliação assim como após, para que possa compreender como está a desempenhar as suas funções e qual o desempenho expetável assim como aprender como melhorar o seu desempenho (Cunha, *et al.*, 2012).

Tal como Kaplan e Haenlein (2010) aconselham, é recomendado ao colaborador responsável pelas redes sociais do RAASM, estando encarregue destas há menos de um ano, que aprenda as regras das redes sociais com o objetivo de compreender como interagir e tirar o melhor proveito possível das redes sociais, através de formação.

Uma vez que foi mencionado que a empresa não possui uma rede estruturada, aconselha-se que considerem estruturar uma rede com base nos 10 conselhos para o uso das redes sociais de Kaplan e Haenlein (2010).

A empresa afirma que responde apenas a alguns comentários, no entanto, tal como recomendado por Cordato (2014), a empresa deve considerar responder a comentários, especialmente aos negativos, pois é uma oportunidade de estar em contacto com o público e demonstrar que preocupam-se com a qualidade do serviço prestado. Além disso, responder aos clientes que comentaram de forma negativa é uma forma de *service recovery* pois, ao abordar corretamente a situação, possibilita-se uma maior satisfação e lealdade do cliente (Bailey, 1994).

Parte III – Considerações Finais

CAPÍTULO VIII – Considerações Finais

8.1. Considerações Finais

Este estudo pretende compreender como os clientes percebem a qualidade do serviço do RAASM assim como arranjar formas de colmatar as falhas de serviço detetadas pelos clientes de forma a melhorar o serviço e aumentar a satisfação dos clientes. Para tal analisaram-se os conteúdos publicados pelos clientes na plataforma TripAdvisor relativo à empresa, tendo sido realizada uma entrevista a responsáveis pelos RH para melhor compreender o funcionamento da empresa no que concerne as políticas de RH e verificar se estão desportos para as redes sociais e a forma como as utilizam.

Ao analisar os comentários disponíveis na plataforma TripAdvisor é possível, do ponto de vista da empresa, analisar o nível de satisfação dos clientes. Alguns indivíduos apresentam também possíveis recomendações ao restaurante, situação que pode ser encarada como muito favorável para a empresa na medida em que a recomendação é feita diretamente pelo cliente.

Considera-se que a empresa deverá tirar maior proveito dos comentários dos clientes nas redes sociais uma vez que esta é uma forma direta de obter informação sobre o que pensa o cliente e o que a empresa pode modificar para melhorar os seus produtos e/ou serviço (Smyth, *et al.*, 2010).

Pelo presente estudo, conclui-se que o TripAdvisor é uma fonte rica de informação para a empresa, colaboradores e clientes. A empresa pode tirar proveito do TripAdvisor pois acede às *reviews* dos clientes o que facilita e proporciona compreensão da perspetiva dos clientes sobre a empresa. A plataforma permite que a empresa possa comunicar com

o cliente, quer para mostrar que se interessa pela opinião dos clientes como para mostrar que retificou uma falha mencionada pelos clientes. Outro motivo pelo qual se considera que a empresa deva tirar proveito da rede social é porque, através dos comentários dos clientes, é possível realçar, na prestação do serviço e produto, o que os clientes consideram como positivo assim como modificar o que é considerado como negativo.

Do ponto de vista dos colaboradores o TripAdvisor pode ser visto como uma fonte de motivação. Através dos comentários negativos, os funcionários ficam a saber o que podem alterar no seu desempenho, e através dos positivos, sentem-se motivados para, no mínimo, manter a qualidade do serviço. Quando o nome do colaborador é mencionado o grau de satisfação deste pode aumentar substancialmente.

Para os clientes as informações disponíveis em plataformas como o TripAdvisor são relevantes pois ajuda na tomada de decisão e, noutra perspetiva, o TripAdvisor é considerado um meio de comunicação entre o próprio e a empresa.

Em suma, recomenda-se à empresa a análise sistemática dos comentários para fortalecer o seu serviço e assim satisfazer os clientes.

8.2. Contributos do Estudo

As *reviews* negativas proporcionam uma oportunidade de modificar e melhorar o serviço das empresas de turismo. Com base nesta ideia foram criadas recomendações sobre diversas temáticas com o objetivo de melhorar o serviço e práticas de GRH.

O tratamento da informação resultante dos comentários do TripAdvisor será importante para a identificação de necessidades de formação, contribuindo para a definição das prioridades a acautelar e dos programas a implementar. Recomenda-se a

prática de mais formação nomeadamente: ao nível da comunicação entre a equipa de trabalho; as diferentes etapas do serviço; aos funcionários da cozinha sobre a consistência na confeção da comida e sobre o empratamento; conhecimentos, por parte dos funcionários de sala, sobre a confeção dos pratos; formação relativa a línguas estrangeiras; formação dirigida aos responsáveis pela receção com o objetivo de diminuir o tempo de espera e aumentar a satisfação dos clientes.

Com o objetivo de melhorar a organização do trabalho, formulam-se recomendações como: o serviço passar a ser efetuado por zonas, ou seja, cada funcionário estar encarregue por um conjunto de mesas; os funcionários reconfirmarem com o cliente o pedido, de modo a não haver erros; aumentar o número atual de funcionários por turno ou contratar mais pessoal.

As recomendações efetuadas relativas à comida são: apresentar uma maior variedade de refeições vegetarianas; alterar a confeção dos acompanhamentos; diversificar os acompanhamentos.

Com o objetivo de melhorar aspetos relativos à atmosfera e ambiente recomenda-se: a instalação de uma placa de sinalização no exterior do edifício; escolha mais cuidadosa na escolha de programas/projeção na televisão; repensar a organização do espaço.

Relativamente às recomendações sobre os procedimentos de *service recovery*, recomenda-se: que a empresa forneça formação sobre como ouvir e lidar com os problemas e reclamações dos clientes; criar um protocolo para alteração da confeção do prato e o funcionário pedir desculpa pelo ocorrido; criar um protocolo para quando o cliente reclamar da comida; que a empresa defina níveis de autoridade e de responsabilidade para os problemas gerados sejam melhor ultrapassados.

Recomenda-se que a gestão de reservas seja repensada de modo a que os clientes possam efetuar reserva sem dificuldade.

É de notar que foi registado um comentário alusivo ao facto de o cliente ter esperado para se sentar dentro do restaurante. Este comentário foi efetuado antes da criação da sala de espera (maio de 2017), o que demonstra que a empresa considera os comentários negativos e pondera formas de satisfazer os clientes. A empresa salientou um exemplo – após verificar a existência de comentários negativos relativos à colocação de mesas extras para dar resposta às longas filas de espera, a empresa considerou os comentários e retirou as mesas extras – o que demonstra a importância dada pela empresa aos comentários dos clientes, com o intuito de proporcionar uma melhoria contínua com base no *feedback*.

Uma vez que as *reviews online* são uma fonte de *feedback* do cliente rápida, instantânea e de acesso fácil (Kaplan e Haenlein, 2010) recomenda-se que o RAASM analise frequentemente os comentários para compreender o que deve realçar ou alterar no serviço. Recomenda-se também que realizem uma reunião mensal com os seus funcionários para transmitir os elogios e críticas dos clientes.

Conclui-se assim que a empresa deve analisar os comentários efetuados nas diferentes redes sociais pois através destes possibilita uma melhoria contínua do serviço. É importante salientar que a empresa deve considerar a comunicação com o cliente que comentou negativamente o serviço e, após retificar a falha, deve informá-lo.

No que concerne à entrevista, compreende-se que as políticas de RH são, no seu todo, muito informais. Com base nestas informações foi possível tecer recomendações no que concerne à GRH.

Para a seleção de novos colaboradores da empresa, esta realiza apenas uma análise curricular e uma entrevista, portanto recomenda-se que a empresa utilize mais técnicas de

seleção, como provas de conhecimentos ou capacidades assim como parte da entrevista de seleção ser efetuada em inglês para compreender o grau de capacidade linguística do entrevistado.

A empresa admite que não existe um perfil de candidato estruturado e, portanto, recomendou-se a elaboração de um perfil pois assim aumenta a probabilidade de selecionar o melhor candidato.

Uma vez que não existe um manual de acolhimento recomenda-se à empresa que elabore assim como um manual de políticas da organização que incorpore os procedimentos de *service recovery* a recorrer caso haja falha no serviço. Tal como o acolhimento, não existe um procedimento de avaliação de desempenho formal e recomenda-se a elaboração de um sistema de AD.

A empresa reconhece que não tem uma presença nas redes sociais bem estruturada e que irá trabalhar neste sentido. Recomenda-se que a empresa estruture a sua presença com base nos 10 conselhos para o uso das redes sociais de Kaplan e Haenlein (2010).

8.3. Limitações do Estudo e Pistas para Investigação Futura

A elaboração deste trabalho deparou-se com algumas limitações. Em primeira instância constatou-se a falta de estudos relativos à utilidade de comentários realizados nas redes sociais para a prática de melhorias do serviço e de práticas de Gestão de Recursos Humanos.

O presente estudo analisou os comentários no TripAdvisor durante um período de tempo de 18 meses. Contudo será de interesse analisar os comentários totais com o objetivo de ter uma amostra maior assim como incorporar todas as reclamações e

recomendações dos clientes, algo proveitoso pois assim o estudo, com mais informações, seria mais abrangente.

Visto que o objeto de estudo foram os comentários efetuados no TripAdvisor, comentários estes que são subjetivos, recomenda-se, para investigação futura, a criação de um questionário, a preencher pelos clientes presencialmente ou *online*, de modo a permitir uma análise comparativa entre os conteúdos gerados na plataforma e os obtidos através dos questionários.

AneXos

LISTA DE ANEXOS

Anexo I. Guião da Entrevista.

Anexo II. Transcrição da Entrevista.

Anexo I. Guião da Entrevista.

Caracterização da Empresa

A – Qual é a história da empresa?

A – Quais são os objetivos, visão, missão e valores da empresa?

A – Quais são os produtos que fornecem?

A – Quais os serviços prestados?

A – Como está estruturada a organização?

Organização do Trabalho

A – Como está organizado o trabalho (cozinha – confeção dos pratos individualizado ou em equipa – sala)?

A – Como é feito o processo de constituição das equipas de trabalho?

A – Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa / pela hierarquia)?

A – Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e perfil do ocupante? (Descritivo de Funções)

Recrutamento e Seleção

A – Como definem as necessidades de recrutamento (previsão de aumento de trabalho, devido a aumento de clientes ou sazonalidade, despedimento, reforma, “auscultação” do mercado – sem intenção de recrutar)?

A – Como definem o perfil dos candidatos (quem define e como; que instrumentos de suporte são utilizados)?

A – Tipo de recrutamento (Técnicas: Interno – promoção, transferência, transferência com promoção – Externo – anúncios, banco de candidatos, escolas, contactos)? Se ambos, para que tipo de funções?

A – Quem está encarregue pelo recrutamento e seleção?

A – Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas (*hard*) ou sociais (*soft*))?

A – Como funciona o processo de seleção (pré seleção – análise curricular; entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?

A – Como é efetuada a verificação dos dados fornecidos?

A – Utilizam as redes sociais para decidir admissões?

Socialização

A – Existe um programa de acolhimento?

Avaliação de Desempenho

A – A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?

A – Como são repartidas as gorjetas (consoante o que cada funcionário recebe dos clientes ou equitativamente)?

Sistema de Recompensa

A – Existe algum mecanismo para as horas extra?

A – Que tipo de incentivos salariais são atribuídos aos trabalhadores (bónus anual, comissões, distribuição de lucros)? Se variam consoante as funções, enumere.

A – Que tipo de benefícios são atribuídos aos trabalhadores (viatura da empresa, combustível, plano médico, seguro de vida, cartão de crédito, apoios para formação/educação)? Se variam consoante as funções, enumere.

Formação Profissional

A – Dispõem de programa de formação profissional?

A – Qual a necessidade de formação (mudança estratégica da organização, existência de problemas, alterações na organização, comentários nas redes sociais são considerados no planeamento da formação)?

A – A formação é realizada interna ou externamente (simulação, rotação de funções, formação *on-the-job*, *mentoring*, *coaching*)?

A – Realizam *teambuilding*?

Rescisão

A – Quais as maiores causas de despedimento?

A – Quais as maiores causas de saídas voluntárias?

Mecanismos de Participação dos Trabalhadores

A – Existem formas de participação dos trabalhadores (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.)?

Horário de trabalho

A – Quem realiza o planejamento do horário de trabalho?

A – Como funciona o horário de trabalho?

Redes Sociais

A – Quais as redes sociais em que estão presentes (Facebook, Twitter, Youtube, TripAdvisor, Google My Business, Yelp)?

A – Quem é o responsável pela manutenção das redes sociais da empresa?

A – Estão cientes das vantagens provenientes desses diferentes tipos de redes sociais (possibilidade de o consumidor avaliar, comentar e recomendar o restaurante, proximidade com o cliente, capacidade de alterar algum procedimento para benefício da empresa baseando-se nos comentários do consumidor, abertura de mercado)?

A – Costumam pesquisar as redes sociais da empresa à procura de comentários e avaliações dos clientes?

A – Se sim, com que frequência?

A – Se sim, qual o objetivo?

A – Se sim, têm em consideração o comentário do cliente?

A – Se sim, respondem ao cliente, quando aplicável?

A – Costumam pesquisar as redes sociais da concorrência?

A – Quando é que foi criado a sala de espera e por que motivo?

Anexo II. Transcrição da Entrevista.

A – Entrevistador

B – Responsável pela gestão do restaurante e do pessoal

C – Responsável Gestão de Recursos Humanos

Caracterização da Empresa

A – Qual é a história da empresa?

B – O restaurante da Associação Agrícola foi fundado em 16 de setembro de 1996, começou como sendo uma cantina, ou seja, era só para os funcionários e para os sócios ou cooperantes da cooperativa. Começou como uma coisa muito pequenina, num edifício (ao lado do atual edifício da Associação Agrícola mas um edifício mais pequeno) montado em menos de uma semana ou uma semana e pouco. Foi uma ideia da antiga direção/administração que decidiu, de um dia para o outro, “vamos fazer um restaurante”. Nós todas as quintas-feiras tínhamos a feira agrícola, como ainda hoje em dia existe, e havia uma lacuna, nas quintas-feiras os agricultores não tinham um sítio para conviver depois de fazerem os seus negócios de manhã, não tinham um sítio para se sentarem à mesa e conversar. Portanto decidiram, de um momento para o outro, fazer um restaurante. Contrataram um cozinheiro e não contrataram mais ninguém. Tivemos que fazer o restaurante em pouco tempo, até que tivemos colegas, que ainda trabalham aqui, que são funcionários administrativos, a servir à mesa durante as primeiras semanas. Foi portanto uma situação um pouco caricata. Mas depois com a evolução dos tempos, como nós como cooperativa só podíamos vender para os associados, portanto só tínhamos como clientes do restaurante, legalmente, os associados e os funcionários. Acontece que o associado trazia a sua esposa, um amigo e tivemos que passar de cantina para restaurante. Fomos sempre evoluindo, começamos no outro lado (o antigo edifício) tínhamos onze funcionários. Fraturávamos cerca de 500 mil euros por ano em grosso modo, onde o prato

principal era o bife e não realizávamos grandes eventos, apenas eventos institucionais aqui para a Associação. Folgávamos 2 dias, só servíamos jantares quinta, sexta e sábados nos restantes dias servíamos apenas almoços e ao domingo não trabalhávamos. Com o *boom* do turismo de 2014, ano em que viemos para as novas instalações, em maio ou junho de 2014, decidimos abrir em jornada contínua, porque além do restaurante passamos a ter também o bar. Atualmente temos cerca de 53 funcionários, ou seja, em três anos, passamos de 11 funcionários para 53. Claro que, neste passar do tempo, passamos a faturar de 500 mil euros para faturar, no ano passado, 3 milhões e pouco, mas também graças a muitos eventos, que não fazíamos antes. O turismo, toda a gente cresceu com o turismo e nós também. Nós começamos em 96 e agora, passados 22 anos, posso dizer que somos uma referência no mercado regional da carne e não só.

A – Quais são os objetivos, visão, missão e valores da empresa?

B – Não temos nada definido. Em termos de cooperativa, a nossa missão é servir os cooperantes, aqueles que são sócios da cooperativa. Nós temos cerca de dois mil sócios, portanto o nosso interesse é servir o nosso associado.

A – Quais são os produtos que fornecem?

B – No restaurante é essencialmente a carne. Se um cliente de um evento nos dizer “Eu quero fazer um menu com caviar, com lombo de salmão” nós fazemos, mas claro que no dia-a-dia vamos mais para a carne. Promover a carne dos Açores é o que nos interessa acima de tudo, assim como a promoção de outros produtos regionais, por exemplo temos o ananás nas sobremesas, temos o pudim de maracujá, o pudim de chá. Tentamos sempre trabalhar à volta dos produtos regionais e da nossa gastronomia. Damos prevalência à venda dos vinhos regionais, a pimenta regional, o queijo.

Nós criamos uma cerveja de marca própria, uma cerveja artesanal feita por uma empresa local, portanto uma cerveja regional que é 100% açoriana e nós chamamos “cerveja D’Associação” que tem sido um sucesso enorme. Nós temos vendido imensa cerveja, vendemos em média 100 cervejas por dia. Foi criada há um ano, um ano e pouco. Fizemos algum investimento, levamos meses em provas até chegar ao que consideramos ser uma cerveja ideal para acompanhar o nosso bife, acompanha outras comidas obviamente, mas ela foi feita a pensar no bife. Levamos agora para a BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa) um queijo feito com 100% de leite de vaca, um queijo meio curado, feito por uma empresa local de propósito para o restaurante, mais uma vez damos primazia às empresas locais, que também foi um sucesso, foi uma estreia agora na BTL e já temos no nosso restaurante à venda.

No bar servimos os mesmos produtos do restaurante, ou seja, é a mesma carta.

A – Quais os serviços prestados?

B – Restaurante, bar, eventos, *catering* e agora no verão teremos a esplanada.

O parque de exposições proporcionou uma oportunidade de negócio que foram os eventos, passamos a fazer deste festas particulares a festas de maior dimensão como casamentos, batizados, comunhões, passamos a fazer também *catering* a casa do cliente, o que permitiu-nos uma maior visibilidade.

Há tempos fizemos o dia das amigas com 1200 senhoras correu bem. Fazemos uma série de casamentos para a classe média-alta que tem corrido muito bem, a aceitação das pessoas tem sido ótima.

Atualmente só abrimos a esplanada no verão ao almoço. Fizemos uns investimentos na esplanada, pusemos uns vidros que sempre aconchega mais um pouco e não faz tanto

vento, para ver se abrimos a esplanada no verão ao almoço e ao jantar para aumentar o volume de negócios.

A – Como está estruturada a organização?

B – A empresa no seu todo é composta por um Conselho de Administração, composto por três pessoas que são os empresários agrícolas, o Sr. Jorge Rita, o Eng.º Válder Melo e o Eng.º Jorge Sousa. Estamos divididos por várias secções, temos o departamento Administrativo/Financeiro, um departamento de Pessoal, a área do restaurante, oficinas, máquinas de ordenha, médico-veterinária, serviços de inseminação artificial, laboratório. Cada departamento tem um responsável e por vezes há departamentos em que o responsável tem a seu cargo vários departamentos, por exemplo, eu sou responsável pelo pessoal, recuperação de créditos e pelo restaurante, portanto temos aqui pessoal que tem várias áreas à sua responsabilidade. O restaurante está organizado da seguinte forma, acima de tudo está o Conselho de Administração, depois sou eu e depois tem um responsável da parte da cozinha, um responsável da parte da sala, um responsável dos eventos e um responsável pelo economato. A pessoa que é responsável pelo economato dá-me um apoio mais direto pois é também a gerente do restaurante.

Organização do Trabalho

A – Como está organizado o trabalho (cozinha – confeção dos pratos individualizado ou em equipa – sala)?

B – Na cozinha, nós temos um responsável que é o chefe executivo e temos mais dois subchefes e entre os três eles organizam o serviço, tem que estar sempre um deles presente num dos turnos. Obviamente que quando temos um evento em simultâneo a cozinha nunca para porque nós nunca fechamos o restaurante para os eventos, portanto o

restaurante está sempre a funcionar, destacámos um outro elemento para ser responsável pelo evento que depois organiza a equipa da cozinha.

Na sala também funciona da mesma forma, temos um responsável pela sala que tem mais três ajudantes.

No bar, o responsável também é responsável pelos eventos, portanto é ele que organiza tudo o que é relativo ao bar e eventos.

Mas não há ninguém que faça o trabalho sozinho, é sempre tudo em trabalho de equipa, tem um responsável que coordena o trabalho.

A – Como é feito o processo de constituição das equipas de trabalho?

B – A constituição das equipas de trabalho é deixado à consideração de cada responsável. Os responsáveis é que estruturam os seus grupos de trabalho. Têm que ter em consideração as férias, as baixas, as licenças de maternidade e paternidade, é uma equipa muito jovem e tem sempre pessoas com filhos. Mas eles é que organizam o trabalho, eu não me meto nisso, a não ser que haja uma dúvida qualquer falam comigo mas normalmente eu dou autonomia e eles resolvem o assunto. Relativamente a férias, de janeiro a maio temos sempre duas pessoas de férias em cada turno e depois na época alta estão todos a trabalhar.

A – Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa / pela hierarquia)?

B – É feito pelos membros da equipa, só quando há uma situação esporádica, por exemplo agora fomos à BTL e tivemos que retirar uma parte da equipa de quatro pessoas da cozinha e da sala mais quatro pessoas e neste caso eu decidi quem é que ia, obviamente conversando com eles, mas eles entre si, para organizar o trabalho no restaurante, adaptaram os seus horários, contactaram pessoas que estavam de férias para dar uma

ajuda, portanto eles entre si, entre equipa, é que organizam isto, sem grande interferência do topo da hierarquia neste aspeto.

A – Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e perfil do ocupante? (Descritivo de Funções)

B – Não, tudo informal.

C – Só mesmo na parte da Higiene e Segurança.

B – O empregado de sala sabe o que é que tem que fazer. Quanto muito se tiver alguma dúvida a própria legislação no Contrato Coletivo de Trabalho da restauração diz quais são as funções que cada um desempenha. Há muitos anos não temos problemas com isso, as pessoas sabem que têm que ser polivalentes. Não há definição escrita, não houve necessidade, existem algumas regras.

Recrutamento e Seleção

A – Como definem as necessidades de recrutamento (previsão de aumento de trabalho, devido a aumento de clientes ou sazonalidade, despedimento, reforma, “auscultação” do mercado – sem intenção de recrutar)?

B – É assim, nós precisamos de pessoas para trabalhar. Nós detetamos que há uma falha e tentamos procurar. Em primeiro lugar vamos ver os currículos na nossa base de dados, procuramos no mercado de trabalho assim como contactos de conhecidos. Anúncios no jornal, só pusemos uma vez para um chefe de cozinha, salvo erro, e não apareceu ninguém, portanto nunca mais optamos por essa alternativa. Também tentamos uma empresa de recrutamento a nível nacional, a Talenter, que também não nos arranjou ninguém, porque a nível nacional também houve um crescimento no turismo. Nós vemos que temos necessidade e vamos procurar, mesmo pessoas sem formação e nós damos a

formação internamente. Temos um protocolo com a escola hoteleira e recebemos todos os anos um estagiário ou dois e normalmente todos os estagiários ficam cá e passam logo para efetivos, fazemos aquele contrato do período experimental mas é logo para ficar efetivo. Não temos é mão-de-obra suficiente, posso dizer que queremos abrir a esplanada e não tenho mão-de-obra para trabalhar e vamos ter que ir à procura.

A – Como definem o perfil dos candidatos (quem define e como; que instrumentos de suporte são utilizados)?

B – Não há definição, é assim o perfil é “Queres trabalhar? Tens vontade para trabalhar? Então nós damos trabalho”. Se a pessoa quiser trabalhar nós damos formação.

O pessoal aqui trabalha muito, pagamos tudo, o funcionário faz a hora e nós pagamos a hora, temos relógios de ponto a hora é paga conforme a legislação, descontos para a Segurança Social, tudo direito, o que para eles dá-lhes mais segurança e além do vencimento têm as gorjetas, o que lhes dá um complemento à remuneração.

Perguntamos sempre às pessoas se sabem falar inglês mas também damos formação.

C – Damos formação em inglês, alemão, francês.

A – Tipo de recrutamento (Técnicas: Interno – promoção, transferência, transferência com promoção – Externo – anúncios, banco de candidatos, escolas, contactos)? Se ambos, para que tipo de funções?

B – Nós fazemos recrutamento interno, nós tínhamos funcionários de sala que passaram a ser subchefes de sala, temos um funcionário de sala que atualmente é subchefe de cozinha, nós demos a formação, pagamos a formação, ele esteve meses lá fora a ter formação porque ele gostava do trabalho da cozinha e a remuneração é mais alta, fizemos-lhe a proposta ele foi com a família durante uns meses para Lisboa, tirou o curso de

cozinheiro e hoje em dia é a pessoa que vai para as feiras. Se a pessoa quiser nós damos formação, a pessoa tem é que querer.

No caso de recrutamento externo é através dos currículos que temos na base de dados, sendo esta a nossa primeira opção, contactos de conhecidos e a escola de hotelaria.

Estas técnicas são tanto para o restaurante – sala e cozinha – como para o bar, aliás como para toda a cooperativa.

A – Quem está encarregue pelo recrutamento e seleção?

B – Acima de tudo é o Conselho de Administração. Normalmente quando algum departamento tem necessidade de contratar, o responsável vai diretamente ao Conselho de Administração ou pode vir ter comigo ou com a responsável pela GRH fazer o pedido. Esta analisa os currículos existentes na nossa base de dados para determinada função e seleciona. Já aconteceu, na parte do restaurante, eu ter a noção da necessidade de situações muito específicas que eu sei que não temos ninguém e já levo o currículo da pessoa que sei que necessitamos ao Sr. Jorge Rita e explico quais as razões pelas quais necessito do trabalho da pessoa e os motivos pelos quais devemos admitir aquela pessoa.

Em termos de entrevista ao candidato, o Sr. Jorge Rita gosta de ver a pessoa em conjunto comigo ou com a responsável pela GRH, conversamos.

A – Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas (*hard*) ou sociais (*soft*))?

B – As duas. Para a cozinha valorizamos mais as competências técnicas, o funcionário não precisa de ser amigo dos outros, tem é que saber trabalhar. Agora na sala, bar e eventos é necessário ambas. Contudo em todas as funções é necessário dar-se bem com o colega de equipa, porque há sempre atritos no trabalho. As competências são importantes, claro que a competência técnica é fundamental, saber servir a mesa, ser

educado com o cliente, saber fazer um bife, mas as competências sociais também são muitos importantes, se não se derem bem com os colegas é um problema.

A – Como funciona o processo de seleção (pré seleção – análise curricular; entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?

B – Apenas efetuamos uma análise curricular e uma entrevista. Depois nós vemos o trabalho da pessoa através dos 90 dias de período experimental. Este período dá perfeitamente para perceber se a pessoa sabe ou não, mas normalmente ficamos com todos os funcionários.

C – Em qualquer das áreas da cooperativa.

B – De momento não estou a ver ninguém que tenhamos dispensado após o período experimental.

A – Como é efetuada a verificação dos dados fornecidos?

B – Facebook nunca me lembro de ter analisado. Validação dos dados curriculares, já contactei com uma ou duas pessoas para confirmar, mas é muito raro.

A – Utilizam as redes sociais para decidir admissões?

B – Não.

Socialização

A – Existe um programa de acolhimento?

B – Não, normalmente o que fazemos é apresentar o presidente, vice-presidente e segundo vice-presidente, ou seja, uma apresentação ao Conselho de Administração. O resto depois o responsável pelo departamento do novo colaborador apresenta a equipa de

trabalho. Não existe nada formalizado. Não existe nenhum manual de acolhimento, já se tentou fazer há tempos, mas não há tempo para preparar e para estas formalidades.

Avaliação de Desempenho

A – A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?

B – Não. Por exemplo, eu na restauração dirijo-me ao Conselho de Administração quando acho que alguém deve ser premiado, outras vezes a própria administração vê o trabalho das pessoas e dá um prémio, chamam a responsável pela Gestão de Recursos Humanos diretamente e ela lança no processamento salarial um prémio monetário.

No caso de um mau desempenho não penalizamos, o funcionário é repreendido verbalmente.

Como não temos muita margem para recompensar os funcionários monetariamente, o que tentamos fazer é proporcionar umas viagens, por exemplo, o ano passado um grupo de 12/13 funcionários foi fazer uma visita às adegas durante uma semana, a Associação assume os custos. No final do ano oferecemos aos funcionários uns “cartões presentes” para usar no hipermercado Continente. No caso do pessoal que foi para a BTL trabalharam imenso, também vou-lhes dar uns cartões presentes e tiveram dois dias extras para darem um passeio por Lisboa.

Em termos de prémios e avaliação de desempenho é uma coisa muito informal, não temos nada escrito, não há procedimentos.

A – Como são repartidas as gorjetas (consoante o que cada funcionário recebe dos clientes ou equitativamente)?

B – O pessoal do restaurante (sala e cozinha) reparte por todos equitativamente. No caso do bar eles repartem por si as gorjetas. Porque no bar recebem menos fluxo de clientes logo recebem menos gorjetas.

Sistema de Recompensa

A – Existe algum mecanismo para as horas extra?

B – Em termos do restaurante, os funcionários recebem horas extras, temos relógio de ponto.

A – Que tipo de incentivos salariais são atribuídos aos trabalhadores (bónus anual, comissões, distribuição de lucros)? Se variam consoante as funções, enumere.

B – Nada disso.

A – Que tipo de benefícios são atribuídos aos trabalhadores (viatura da empresa, combustível, plano médico, seguro de vida, cartão de crédito, apoios para formação/educação)? Se variam consoante as funções, enumere.

B – Ninguém tem. Os funcionários recebem a sua remuneração, subsídio de refeição e o cartão presente para os que apresentam um bom desempenho, para os funcionários de restaurante, bar e eventos. No Natal fazemos sempre um pequeno cabaz para os funcionários da restauração.

Formação Profissional

A – Dispõem de programa de formação profissional?

C – Sim. Ainda há pouco tempo demos formação em atendimento, línguas estrangeiras, cozinha.

B – Em termos de formação, damos muita formação ao pessoal, a toda a gente, não só ao pessoal da cozinha e do restaurante, até porque somos obrigados por lei a dar 35 horas de formação, mas além disso nós tentamos facultar o máximo possível de formação ao pessoal. No caso do restaurante, além da formação específica e creditada muitas vezes eles têm outro tipo de formação, por exemplo, têm formação dada pelos próprios fornecedores de vinhos, vem alguém explicar como se deve utilizar e confeccionar alguns produtos específicos de cozinha, mas não é uma formação creditada, é mais uma ação de sensibilização.

C – Além da formação sobre a apresentação, tivemos cá uma pessoa que esteve aqui mais ou menos dois meses a explicar como os funcionários devem manter a sua apresentação, que cuidados a ter com o cabelo, maquilhagem.

A – Qual a necessidade de formação (mudança estratégica da organização, existência de problemas, alterações na organização, comentários nas redes sociais são considerados no planeamento da formação)?

B – Em termos de redes sociais, no atendimento deparamos que temos problemas no serviço, na confeção da comida e nós atendemos a isso.

A – A formação é realizada interna ou externamente (simulação, rotação de funções, formação *on-the-job*, *mentoring*, *coaching*)?

B – A formação dada é externa, nós subcontratamos. Dentro de cada equipa alguém explica os procedimentos, por exemplo, na equipa dos vinhos, a pessoa responsável dá formação aos colegas, mas não é uma formação creditada, reúnem-se e explica como se deve proceder, mas não é propriamente uma formação, é mais o responsável que tem ali uma pequena conversa é mais uma ação de sensibilização. No caso de higiene e segurança no trabalho, temos uma colega que reúne com os colegas e explica os procedimentos, mas não é propriamente uma formação mas uma conversa informal.

A – **Realizam *teambuilding*?**

B – Não.

Rescisão

A – **Quais as maiores causas de despedimento?**

B – Raramente despedimos pessoas. Só me consigo lembrar de em dois anos termos despedido duas pessoas por justa causa.

A – **Quais as maiores causas de saídas voluntárias?**

B – Temos algumas, mas deve-se ao facto terem outra oportunidade ou pelo facto de ser uma função muito *stressante*.

C – Aliás, no verão contratamos temporariamente para a esplanada e muitos acabam por ficar a trabalhar connosco.

Mecanismos de Participação dos Trabalhadores

A – Existem formas de participação dos trabalhadores (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.)?

B – Não, mas o funcionário se tiver alguma sugestão fala com o responsável e analisamos.

Horário de trabalho

A – Quem realiza o planeamento do horário de trabalho?

B – Normalmente são os responsáveis por cada departamento em coordenação com as equipas. Na restauração eu não me meto no planeamento do horário, a não ser por algum motivo, como por exemplo se tiverem o filho doente, aí tento readaptar. Eu sei, e eles sabem, que têm que trabalhar 40 horas por semanas e nada como eles se adaptarem, as equipas reúnem entre si. Só tem que passar pelo meu crive as férias. As férias é que eu gosto de saber, gosto de saber quem é que está de férias para as equipas não fiquem desequilibradas. Se por algum motivo os funcionários tiverem que mudar de horário, por causa de um filho doente por exemplo, eles trocam, o trabalho tem é que ficar assegurado. Se falhar alguém num turno, tem sempre alguém de prevenção, eles telefonam para a pessoa e vem trabalhar. Por exemplo, para a BTL, tinha duas pessoas de férias, eu telefonei a perguntar se queriam ir e foram, obviamente que neste caso são devidamente compensados.

A – Como funciona o horário de trabalho?

B – Há sempre um número fixo de pessoas para o trabalho funcionar. Para o bar é necessário ter 3 pessoas nas horas de ponta e nas restantes uma pessoa é suficiente, para a sala são 7 pessoas nas horas das refeições e tem 2 nas horas “mortas”.

Na cozinha, em horas de ponta são 7 a 8 pessoas, depende dos dias, e nas horas mais vagas tem 2 pessoas.

Redes Sociais

A – Quais as redes sociais em que estão presentes (Facebook, Twitter, Youtube, TripAdvisor, Google My Business, Yelp)?

B – Facebook e TripAdvisor. Estamos cada vez mais a promover os vídeos, por exemplo temos um do restaurante que já deve ter quase 50 mil visualizações que é sobre a cozinha do restaurante. Fizemos também um do dia das amigas, do Festival dos Bifes, da vinda do Presidente Marcelo Rebelo de Sousa. Contratamos uma pessoa que nos faz esse tipo de trabalho.

A – Quem é o responsável pela manutenção das redes sociais da empresa?

B – Nas redes sociais temos o nosso colega, que trabalha há 10 anos aqui na Associação e é responsável pelas redes sociais há menos de um ano. Ele é que põe fotografias, comentários, vídeos e também trabalha nos eventos. Se calhar necessita de formação

A – Estão cientes das vantagens provenientes desses diferentes tipos de redes sociais (possibilidade de o consumidor avaliar, comentar e recomendar o restaurante, proximidade com o cliente, capacidade de alterar algum procedimento para benefício da empresa baseando-se nos comentários do consumidor, abertura de mercado)?

B – Estamos cientes de todas estas vantagens, estamos a ver cada vez mais a importância das redes sociais e dos comentários. Aliás qualquer evento que façamos

agora, uma preocupação é como é que vamos transmitir para as redes sociais para dar conhecimento às pessoas, por exemplo fomos agora para a BTL e fizemos uma publicação, no Facebook, a dizer que estávamos presentes na BTL, no dia das amigas também fizemos uma publicação e depois a anunciar que estava esgotado, cada vez mais é importante. Mas ainda não temos uma rede bem montada e estruturada para as redes sociais, mas vamos trabalhar para isto.

A – Costumam pesquisar as redes sociais da empresa à procura de comentários e avaliações dos clientes?

B – O colega faz isso e se tiver alguma coisa ele transmite aos responsáveis.

A – Com que frequência?

B – Praticamente todos os dias, há muitas pessoas que fazem reservas para o restaurante via Facebook e ele tem que ir ver estas situações.

A – Qual o objetivo?

B – Ter a noção dos comentários dos clientes, pesquisa, tentativa de uma melhoria contínua com base no *feedback* das pessoas e ver as reservas realizadas no Facebook.

A – Têm em consideração o comentário do cliente?

B – Sim, se nos comentários disserem que o serviço foi mal prestado e que esperaram demasiado tempo nós atendemos a isto. Nós reconhecemos que no verão, chegamos a ter muitas pessoas à espera. Por exemplo, há uns tempos atendemos a um comentário que nós na ocasião da ânsia de tentar agradar a todas as pessoas, o chefe de sala pôs mais umas mesas na sala para ter mais 30 ou 40 lugares e começamos a receber comentários negativos devido à falta de privacidade, por quererem falar e não poderem e eu mandei retirar os lugares por termos reparado em comentários nas redes sociais e retificamos, claro que com isso aumentou o número de pessoas em fila de espera, mas também saem

mais satisfeitos por terem mais privacidade. Nós tentamos atender o máximo possível às sugestões.

A – Respondem ao cliente, quando aplicável?

B – Sim, há comentários que respondemos aos clientes, outros é preferível não responder.

A – Costumam pesquisar as redes sociais da concorrência?

B – Não.

A – Quando é que foi criado a sala de espera e por que motivo?

B – Foi criado em finais de maio de 2017. Antigamente não havia sala de espera, as pessoas entravam e ficavam à espera dentro do restaurante, à porta, sítio onde tem mesas, e quem estava dentro do restaurante a almoçar ou a jantar, sentia-se incomodado e pressionado pelas pessoas que estavam à espera. Com a sala de espera, que é o *hall* da entrada do edifício, mas não tínhamos outra alternativa, as pessoas penso que estão mais à vontade. Quem quer fumar pode ir lá fora, as crianças podem estar a brincar, as pessoas assim não têm que ficar à espera em fila indiana pois o chefe de sala controla e não fica tudo concentrado e as próprias pessoas que estão no restaurante não sentem a pressão. Apesar de não ser o ideal acho que funcionou bem. Antes da sala de espera existiam comentários negativos e foi isso que nos despertou.

Referências

- AASM-CUA. (s.d.). *A Nossa História*. Obtido em 16 de julho de 2018, de <http://www.aasm-cua.com.pt/img/servicos/aNossaHistoriaW1140.jpg>
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J. e Macey, W. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Allen, R. e Kilmann, R. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 110-131.
- Amaral, F., Tiago, T., Tiago, F. e Kavoura, A. (2015). Comentários no TripAdvisor: Do que falam os turistas? *Dos Algarve: A Multidisciplinary e-Journal*, 26(2), 47-67.
- Armstrong, M. e Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13ª ed.). Kogan Page Publishers.
- Awadzi-Calloway, J., Awadzi, C. e Awadzi, W. (2016). The role of human resource specialists in motivation, training and engagement in the hospitality industry. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 20(2), 32-37.
- Ayeh, J., Au, N. e Law, R. (2013). "Do we believe in TripAdvisor?" Examining credibility perceptions and online travelers' attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*, 52(4), 437-452.
- Bailey, D. (1994). Recovery from customer service shortfalls. *Managing Service Quality: An International Journal*, 4(6), 25-28.
- Barney, J. e Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Baxter, P. e Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bayo-Moriones, A., Lera-López, F. (2007). A Firm-Level Analysis Determinants of ICT Adoption in Spain In Tiago, M. e Veríssimo, J. (2014). Digital marketing and social media. *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- BBC. (2012). *TripAdvisor Rebuked over "Trust" Claims on Reviews*. Obtido em 21 de janeiro de 2018, de <http://www.bbc.com/news/technology-16823012>

- Beer, M. (1981). Performance appraisal: Dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 9(3), 24-36.
- Buhalis, D. e Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Burmann, C. e Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Cheng, S., Lam, T. e Hsu, C. (2006). Negative word-of-mouth communication intention: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(1), 95-116.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cordato, A. (2014). Can TripAdvisor reviews be trusted? *Travel Law Quarterly*, 6(3), 257-263.
- Cordeiro, N., Tiago, T., Tiago, F. e Amaral, F. (2014). Social media in azorean organizations: Policies, strategies and perceptions. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 5(12), 113-119.
- Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C. e Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 743-764.
- Crotts, J. (1999). Consumer decision making and prepurchase information search. *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, 149-168.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2º ed.). Lisboa: Sílabo.
- Daily, C. (17 de junho de 2010). *The invisible hands behind web posting*. Obtido de China Daily: http://www.chinadaily.com.cn/china/2010-06/17/content_9981056.htm
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. In Hur, Y. e Adler, H. (2011). Employees' perception of restaurant brand image. *Journal Of Foodservice Business Research*, 14(4), pp. 334-359.
- De Wever, B., Schellens, T., Valcke, M. e Van Keer, H. (2006). Content analysis schemes to analyze transcripts of online asynchronous discussion groups: A review. *Computers & education*, 46(1), 6-28.

- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- DeNisi, A. e Murphy, K. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.
- Dickinger, A. (2011). The trustworthiness of online channels for experience- and goal-directed search tTasks. *Journal of Travel Research*, 50(4), 378-391.
- Fahy, P., Ally, M. e Crawford, G. (2000). The development and testing of a tool for analysis of computer mediated conferencing transcripts. In De Wever, B., Schellens, T., Valcke, M. e Van Keer, H. (2006). Content analysis schemes to analyze transcripts of online asynchronous discussion groups: A review. *Computers & Education*, 46(1), 6-28.
- Fernando, A. (2007). Social media change the rules: Say farewell to top-down and hello to consumer-led communication. In Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C. e Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), pp. 743-764.
- Forman, J. e Damschroder, L. (2007). Qualitative content analysis. Em *Empirical Methods for Bioethics: A Primer* (pp. 36-62). Emerald Group Publishing Limited.
- Fotis, J., Buhalis, D. e Rossides, N. (2012). *Social media use and impact during the holiday travel planning process*. Springer-Verlag.
- Gefen, D. (2002). Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 33(3), 38-53.
- Gretzel, U., Yoo, K. e Purifoy, M. (2007). Online Travel Reviews Study: Role and Impact of Online Travel Reviews. In Ayeh, J., Au, N. e Law, R. (2013). "Do we believe in TripAdvisor?" Examining credibility perceptions and online travelers' attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*, 52(4), 437-452.
- He, W., Zha, S. e Li, L. (2013). Social media competitive analysis and text mining: A case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, 33(3), 464-472.
- Henri, F. (1992). Computer conferencing and content analysis. In De Wever, B., Schellens, T., Valcke, M. e Van Keer, H. (2006). Content analysis schemes to analyze transcripts of online asynchronous discussion groups: A review. *Computers & Education*, 46(1), 6-28.
- Hsieh, H. e Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

- Hur, Y. e Adler, H. (2011). Employees' perceptions of restaurant brand image. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 334-359.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Infopedia. (2018). *Dicionário Língua Portuguesa*. Obtido em 17 de janeiro de 2018, de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Webmaster>
- Jeong, E. e Jang, S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM). *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356-366.
- Kaplan, A. e Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kelley, S., Hoffman, K. e Davis, M. (1993). Antecedents to customer expectations for service recoveries. In Mattila, A. (1999). An examination of factors affecting service recovery on a restaurant setting. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), pp. 284-298.
- Kim, T., Kim, W. e Kim, H. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), 51-62.
- Lee, H., Law, R. e Murphy, J. (2011). Helpful reviewers in TripAdvisor, an online travel community. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 675-688.
- Lei, S. e Law, R. (2015). Content analysis of Tripadvisor reviews on restaurants: A case study of macau. *Journal of Tourism*, 16(1), 17-28.
- Lewis, R. e Chambers, R. (1989). *Marketing leadership in hospitality*. In Lee, H., Law, R. e Murphy, J. (2011). Helpful reviewers in TripAdvisor, an online travel community. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 675-688.
- Li, X. e Hitt, L. (2008). Self-selection and information role of online product reviews. *Information Systems Research*, 19(4), 456-474.
- Litvin, S., Goldsmith, R. e Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- Loda, M., Teichmann, K. e Zins, A. (2009). Destination website' persuasiveness. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 70-80.

- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. In Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J. e Macey, W. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Mattila, A. (1999). An examination of factors affecting service recovery in a restaurant setting. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), 284-298.
- Mittal, P., Garg, S. e Yadav, S. (2016). Social network analysis using interest mining: A critical review. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(16).
- Morgan, D. (1993). Qualitative content analysis: A guide to paths not taken. In Forman, J. e Damschroder, L. (2007). Qualitative content analysis. Em *Empirical Methods for Bioethics: A Primer* (pp. 36-62). Emerald Group Publishing Limited.
- Nizamuddin, S. (2015). Marketing utility of Tripadvisor for hotels: An importance-performance analysis. *Journal of Tourism*, 16(1), 69-75.
- OECD. (2007). Participative web and user-created content: Web 2., wikis and social networking. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- O'Keefe, D. (2002). *Persuasion: Theory and research* (2^a ed.). Sage.
- Pan, B., McLaurin, T. e Crotts, J. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35-45.
- Schweikart, S., Strasser, S. e Kennedy, M. (1993). Service recovery in health service organization. In Mattila, A. (1999). An examination of factors affecting service recovery on a restaurant setting. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), pp. 284-298.
- Schuckert, M., Liu, X. e Law, R. (2016). Insights into suspicious online ratings: Direct evidence from TripAdvisor. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(3), 259-272.
- Schuler, R. e MacMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Senecal, S. e Nantel, J. (2004). The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing*, 80(2), 159-169.
- Smyth, P., Wu, G. e Greene, D. (2010). *Does TripAdvisor makes hotels better*. University College Dublin Belfield: Derek Greene School of Computer Science & Informatics.

- Stevens, P., Knutson, B. e Patton, M. (1995). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60.
- Stringam, B. e Gerdes Jr., J. (2010). An analysis of word-of-mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 773-796.
- Tiago, T., Couto, J., Tiago, F. e Faria, S. (2017). From comments to hashtags strategies: Enhancing cruise communication in Facebook and Twitter. *Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 12(3), 19-47.
- Tiago, M. e Veríssimo, J. (2014). Digital marketing and social media. *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- TripAdvisor. (2017). *Restaurante Associação Agrícola de São Miguel: TripAdvisor*. Obtido em 18 de dezembro de 2017, de https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g616221-d2283129-Reviews-Restaurante_da_Associacao_Agricola_de_Sao_Miguel-Ribeira_Grande_Sao_Miguel_Azores.html
- TripAdvisor. (2018). *About Us*. Obtido em 23 de janeiro de 2018, de <https://tripadvisor.mediaroom.com/us-about-us>
- Werthner, H. e Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101-105.
- Westbrook, R. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 258-270.
- Wright, P. e Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Xie, H., Miao, L., Kuo, P. e Lee, B. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 178-183.
- Yin, R. (2012). *Applications of case study research* (3ª ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Zhang, J. e Mao, Z. (2012). Image of all hotel scales on travel blogs: Its impact on customer loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(2), 113-131.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada