

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

OS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA DE SÃO MIGUEL: O  
CONTRIBUTO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE QUALIDADE NO  
DESTINO TURÍSTICO

Alexandre Simas Santos

UNIVERSIDADE DOS AÇORES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

OS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA DE SÃO MIGUEL: O CONTRIBUTO DA  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE  
QUALIDADE NO DESTINO TURÍSTICO

Alexandre Simas Santos

Orientador: Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz

Coorientadora: Maria da Graça Câmara Batista

Versão Provisória

Ponta Delgada, Março 2013



## RESUMO

O processo de mudanças que vem acontecendo no mundo contemporâneo alcança, inevitavelmente, o setor hoteleiro. A busca de uma gestão hoteleira, que procure prestar serviços aos clientes com qualidade e eficiência tem sido o alvo a ser alcançado pelas Unidades Hoteleiras de São Miguel. Dentro desse prisma o estudo das pessoas dentro dessas organizações apresenta-se como estratégico. Para enfrentar os desafios da conjuntura económica atual, as organizações terão que pensar mais nas pessoas e sobretudo, preocupar-se mais em criar estímulos que motivem e satisfaçam os colaboradores para alcançarem tanto os objetivos da organização quanto os objetivos pessoais de cada um porque não adianta obter lucro e produtividade se a organização não desenvolver políticas e práticas que privilegiam o ser humano. Satisfação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. A verdade é que a adoção de uma gestão hoteleira focada na qualidade requer mudanças na cultura organizacional, exigindo principalmente motivação e satisfação no trabalho, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e comprometimento. Com o presente trabalho pretende-se investigar a satisfação como uma ferramenta para alcançar a produtividade e a excelência no desempenho das atividades nas unidades hoteleiras de São Miguel. Para alcançar o objetivo deste trabalho, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre a Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria e Satisfação no Trabalho. Utilizou-se o método inquisitivo baseado num questionário para se obter dados referentes à satisfação, motivação e critérios para a qualidade do destino turístico do pessoal ao serviço das unidades hoteleiras.

## ABSTRACT

The process of changes that have been taking place in contemporary world reaches undoubtedly to the hotel sector. The quest for a new hotel management, that seeks to provide quality and effective services to the customers, has been the target of hotel units of São Miguel. Within this framework, the study of people inside these organizations becomes strategic. In order to meet the challenges of the current economic climate, organizations must think more of people and, above all, they must be more concerned with creating incentives that can motivate and satisfy their collaborators to achieve not only the objectives of the organization but also personal objectives of each individual, since there is no point in gaining profit and having productivity if the organization do not develop policies and practices that focus on the human being. Satisfaction implies accomplishment feelings and professional recognition, expressed by means of executing tasks and activities that are sufficiently challenging and meaningful to the job. The truth is that the adoption of a hotel management focused on quality requires changes in organization culture, requiring mainly motivation and satisfaction, which leads to efforts, dedication, persistence, and commitment. This work is intended to research satisfaction as a tool to achieve productivity and excellence in the performance of activities in hotel units of São Miguel. To achieve the aim of this work, a bibliographical research on Human Resource Management in Hospitality and Job Satisfaction. The inquisitive method was used based upon a written questionnaire aimed at obtaining data referring to satisfaction, motivation and criteria for quality tourism destination in the employees of the hotel units.

## DEDICATÓRIAS

*Dedico esta Dissertação à Carina  
que me apoiou em mais uma etapa  
da minha vida profissional, razão  
da minha motivação*

*“Se queres colher em três anos, planta trigo; se queres colher em dez anos planta uma árvore, mas se queres colher para sempre, desenvolve o homem”*

(Provérbio Chinês)

## AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz, orientadora da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. A ela devo um agradecimento especial pelo apoio na prossecução deste estudo. Gostaria, de agradecer, em particular, a confiança por ela depositada no meu trabalho.

À Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, coorientadora da dissertação, agradeço todo o apoio e a disponibilidade imediata que me ofereceu.

Ao Professor Doutor Armando Brito Mendes, agradeço o seu empenho e a sua total disponibilidade pelo apoio prestado na análise dos dados estatísticos e pelos seus conhecimentos.

À minha namorada Carina agradeço todo o amor, generosidade, motivação, apoio e compreensão que me foram atribuídos ao longo desse tempo.

Sou muito grato a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos.

Aos meus pais Dinarte e Margarida agradeço todas as condições e todo o apoio que me dedicaram ao longo de todos estes anos.

Aos meus irmãos Rui e Nuno, obrigado pela amizade, alegria e atenção sem reservas.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

# ÍNDICE

RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
DEDICATÓRIAS.....	v
AGRADECIMENTOS.....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABELAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xiv
CAPITULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO TEMA .....	1
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	3
1.4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	4
1.5. CONTEUDO E ESQUEMA CONCEPTUAL DO TRABALHO .....	4
CAPITULO II – CARACTERIZAÇÃO DO DESTINO TURÍSTICO AÇORES .....	6
2.1. SITUAÇÃO ATUAL DO DESTINO TURÍSTICO AÇORES .....	6
CAPITULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
3.1 – A QUALIDADE DOS DESTINOS .....	15
3.2 - A HOTELARIA INCERIDA NA ATIVIDADE TURÍSTICA .....	16
3.3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA .....	20
3.4. O PERFIL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ATUAL E SUAS ATRIBUIÇÕES.....	24
3.5. SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	30
CAPITULO IV – METODOLOGIA .....	35
4.1. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA.....	35
4.2. PROCEDIMENTOS .....	36
4.3. AMOSTRA .....	38
CAPITULO V – ANÁLISE DOS DADOS .....	42
5.1. TESTES ESTATÍSTICOS .....	42
5.1.1. Estatísticas Descritivas .....	42
5.1.1.1 – Satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira.....	42
5.1.1.2 – Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	43

5.1.1.3 – Satisfação com as condições de trabalho.....	44
5.1.1.4 – Satisfação com o desenvolvimento de carreira .....	45
5.1.1.5 – Níveis de motivação .....	46
5.1.1.6 – Estilo de liderança da gestão.....	47
5.1.1.7 – Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços .....	48
5.1.1.8 – Critérios de liderança na qualidade do destino turístico .....	49
5.1.1.9 – Critérios sobre as pessoas na qualidade do destino turístico .....	50
5.1.2 – Análise Fatorial .....	52
5.1.2.1. Satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira.....	52
5.1.2.2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	53
5.1.2.3. Satisfação com as condições de trabalho .....	53
5.1.2.4. Satisfação com o desenvolvimento de carreira .....	53
5.1.2.5. Níveis de motivação dos funcionários.....	53
5.1.2.6. Estilo de liderança da gestão.....	54
5.1.2.7. Satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços ....	54
5.1.2.8. Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico .....	54
5.1.2.9. Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico.....	55
5.1.3. Teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov .....	57
5.1.4. Teste Mann-Whitney.....	58
5.1.4.1. Género.....	59
5.1.5. Teste Kruskal-Wallis .....	62
5.1.5.1. Idade.....	62
5.1.6. Teste t para t amostras independentes .....	65
5.1.7. Análise de variância (ANOVA) a um fator .....	67
5.1.8. Regressão Ordinal .....	68
5.1.8.1. Satisfação global dos colaboradores.....	69
5.1.8.2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	70
5.1.8.3. Satisfação com as condições de trabalho .....	71
5.1.8.4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira .....	72
5.1.8.5. Satisfação com o estilo de liderança .....	73
5.1.8.6. Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico .....	74
5.1.8.7. Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico.....	75
5.1.8.8. Questões relacionadas com a qualidade do destino turístico .....	76

5.1.8.8.1. Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico .....	76
5.1.8.8.1.1. Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores do hotel .....	76
5.1.8.8.1.2. Os Líderes estão envolvidos com os clientes, parceiros e representantes da sociedade .....	78
5.1.8.8.1.3. Os líderes motivam, apoiam e reconhecem os funcionários .....	79
5.1.8.8.1.4. Os Líderes motivam as Instituições e reconhecem o papel estratégico das mesmas na prossecução de objetivos de excelência do destino turístico .....	80
5.1.8.8.1.5. Os Líderes romovem um clima de cooperação e de parceria entre todos os que participam na experiência turística .....	81
5.1.8.8.2. Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico .....	82
5.1.8.8.2.1. Há planeamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos funcionários .....	82
5.1.8.8.2.2. Os conhecimentos e as competências dos funcionários são identificados, desenvolvidos e sustentados .....	83
5.1.8.8.2.3. Os conhecimentos e as competências dos profissionais do turismo da região são identificados, desenvolvidos e sustentados .....	84
5.1.8.8.2.4. As Instituições públicas e privadas são envolvidas .....	85
5.1.8.8.2.5. O diálogo é promovido dentro do hotel .....	86
5.1.8.8.2.6. O hotel estimula a participação das diversas Instituições .....	87
5.1.8.8.2.7. O envolvimento da população é estimulado e dinamizado .....	88
5.2. RESULTADOS .....	89
CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	91
5.1. CONCLUSÕES GERAIS .....	91
5.3. VIAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO .....	94
5.4. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA .....	94
REFERÊNCIAS .....	96
ANEXOS .....	102

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Frequências e Estatística Descritiva – Idade.....	38
Tabela 2 - Frequências e Estatística Descritiva – Género.....	38
Tabela 3 - Frequências e Estatística Descritiva – Rendimento Bruto Mensal.....	39
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas - Satisfação Global dos Funcionários com a Unidade Hoteleira .....	43
Tabela 5 - Estatísticas Descritivas - Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão.....	44
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas - Satisfação com as Condições de Trabalho .....	45
Tabela 7 - Estatísticas Descritivas - Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira .....	46
Tabela 8 - Estatísticas Descritivas – Níveis de Motivação dos Funcionários.....	47
Tabela 9 - Estatísticas Descritivas – Estilo de Liderança da Gestão .....	48
Tabela 10 - Estatísticas Descritivas – Satisfação com Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços .....	49
Tabela 11 - Estatísticas Descritivas – Critérios de Liderança na Qualidade do Destino Turístico.....	50
Tabela 12 - Estatísticas Descritivas – Critérios sobre as Pessoas na Qualidade do Destino Turístico.....	51
Tabela 13 - O Instrumento de Pesquisa: Descrição da Escala/Item e Consistência Interna .....	55
Tabela 14 - Teste de Kolmogorov-Smirnov .....	58
Tabela 15 - Teste Mann-Whitney – Género.....	60
Tabela 16 - Teste Kruskal-Wallis – Idade.....	63
Tabela 17 - Teste t - Género.....	66
Tabela 18 - Teste t – Contato com os clientes .....	67
Tabela 19 - Oneway ANOVA - Idade.....	68
Tabela 20 - Regressão Ordinal – Satisfação Global dos Colaboradores com a Unidade Hoteleira (Fator).....	69
Tabela 21 - Regressão Ordinal – Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão (Fator) .....	70
Tabela 22 - Regressão Ordinal – Satisfação com as Condições de Trabalho (Fator).....	71
Tabela 23 - Regressão Ordinal – Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira (Fator).....	72
Tabela 24 - Regressão Ordinal – Satisfação com o Estilo de Liderança (Fator) .....	73
Tabela 25 - Regressão Ordinal – Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico (Fator).....	74
Tabela 26 - Regressão Ordinal – Critérios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico (Fator).....	75
Tabela 27 - Regressão Ordinal – Os Líderes Desenvolvem a Missão, a Visão e os Valores do Hotel.....	77
Tabela 28 - Os Líderes Estão Envolvidos com os Clientes, Parceiros e Representantes da Sociedade .....	78
Tabela 29 - Regressão Ordinal – Os Líderes Motivam, Apoiam e Reconhecem os Funcionários.....	79
Tabela 30 - Regressão Ordinal – Os Líderes Motivam as Instituições e Reconhecem o Papel Estratégico das Mesmas na Prossecução de Objetivos de Excelência do Destino Turístico.....	80
Tabela 31 - Regressão Ordinal – Os Líderes Promovem um Clima de Cooperação e de Parceria entre Todos os que Participam na Experiência Turística .....	81
Tabela 32 - Regressão Ordinal – Há Planeamento, Gestão e Programas de Melhoria do Desempenho dos Funcionários.....	82

Tabela 33 - Regressão Ordinal – Os Conhecimentos e as Competências dos Funcionários são Identificados, Desenvolvidos e Sustentados .....	83
Tabela 34 - Regressão Ordinal – Os Conhecimentos e as Competências dos Profissionais do Turismo da Região são Identificados, Desenvolvidos e Sustentados.....	84
Tabela 35 - Regressão Ordinal – As Instituições Publicas e Privadas são Envolvidas .....	85
Tabela 36 - Regressão Ordinal – O Diálogo é Promovido Dentro do Hotel .....	86
Tabela 37 - Regressão Ordinal – O Hotel Estimula a Participação das Diversas Instituições.....	87
Tabela 38 - Regressão Ordinal – O Envolvimento da População é Estimulado e Dinamizado....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estabelecimentos na Categoria de Hotelaria Tradicional de São Miguel .....	7
Figura 2 - Capacidade de Alojamento da Hotelaria Tradicional de São Miguel .....	8
Figura 3 - Pessoal ao Serviço na Hotelaria Tradicional de São Miguel .....	8
Figura 4 - Despesas com Pessoal da Hotelaria Tradicional de São Miguel (Euros) .....	9
Figura 5 - Dormidas na Hotelaria Tradicional de São Miguel e Dormidas Totais em São Miguel e nos Açores .....	10
Figura 6 - Receitas Totais e Receitas só com Aposento (Euros) .....	10
Figura 7 - Frequências e Estatística Descritiva – Unidade Hoteleira onde Trabalha.....	39
Figura 8 - Frequências e Estatística Descritiva – Local de Trabalho.....	40
Figura 9 - Frequências e Estatística Descritiva – Contato Direto e Indireto com os Clientes. ....	40
Figura 10 - Frequências e Estatística Descritiva – Concelho de Residência .....	41
Figura 11 - Valores Médios da Posição da Satisfação Global dos Funcionários com a Unidade Hoteleira.....	89
Figura 12 - Tipos de Satisfação .....	90

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados Globais da Atividade Turística para 2012 .....	11
Quadro 2 - Dormidas por ilha em 2012.....	12

## CAPITULO I – INTRODUÇÃO

### 1.1. JUSTIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO TEMA

A satisfação é usada hoje como uma ferramenta de grande importância. Cada vez mais a satisfação está ligada a um bom desempenho dentro dos diversos sectores de prestação de serviços e torna-se num fator indispensável para todos os sectores do Turismo.

É praticamente consenso, hoje em dia, afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Assim, é fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais.

A satisfação é fator crítico na gestão de pessoas e atua direta e indiretamente na cultura e práticas de excelência em qualidade e, por conseguinte, na capacidade sustentada da competitividade corporativa.

Acreditar que a satisfação age como fator que influencia o comportamento do indivíduo nas organizações e entender como se dá o agrupamento dos aspetos relacionados a ela, auxiliam no planeamento e implantação das ações de gestão dos recursos humanos.

A boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao facto de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive. Assim sendo, é fundamental para a sobrevivência das organizações compreender os processos de satisfação no trabalho.

Assim, surgiu o interesse em conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários a partir do estudo que poderá contribuir para introduzir correções que impliquem situações motivadoras. O presente trabalho visa conhecer e diagnosticar a realidade das Unidades Hoteleiras da Ilha de São Miguel no tocante à satisfação dos funcionários.

## 1.2.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nos dias atuais, a satisfação no trabalho tem um grande destaque, promovendo assim uma qualidade de vida aos funcionários e influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Tendo em conta a conjuntura económica que o país atravessa e desse modo afetando também o setor do Turismo torna-se evidente a necessidade do aumento da qualidade da prestação de serviço nas unidades hoteleiras contribuindo desta forma para o aumento da qualidade do destino turístico. A valorização do funcionário é condição essencial para que esse processo tenha êxito, pois a qualidade profissional dos funcionários e sua satisfação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos.

Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho.

O estudo poderá contribuir no âmbito académico para os pesquisadores da área de comportamento organizacional, ajudando a clarificar as conclusões acerca deste tema.

No aspeto prático pode ainda ser útil para as unidades hoteleiras melhorarem o modelo e o sistema de gestão dos recursos humanos.

### 1.3.OBJETIVOS DO ESTUDO

#### 1.3.1. Objetivos Gerais

Este trabalho tem como objetivo geral, analisar a satisfação dos colaboradores das unidades hoteleiras da ilha de São Miguel, conhecer as formas de satisfação no trabalho e verificar como os aspetos ligados à satisfação afetam o desempenho dos funcionários.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

Constituem objetivos específicos:

- Conhecer as formas de satisfação no trabalho percebidas pelos funcionários;
- Discutir como os fatores de satisfação são aplicados nos hotéis;
- Propor alternativas para manter os funcionários satisfeitos e propor as mudanças necessárias para a melhoria do desempenho do funcionário no seu ambiente de trabalho.

#### 1.4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Os hotéis estão inseridos em ambientes caracterizados por mudanças constantes, o que impele à necessidade de se procurar soluções para aumentar a sua eficácia.

Apesar de todo o esforço em direcionar os seus recursos essenciais à melhoria contínua dos processos, aplicando-se investimentos em novas tecnologias, equipamentos e inovação, muitas vezes os resultados não condizem com o objetivo inicial do investimento, apresentando baixas performances.

Devido aos diversos aspetos que inibem a satisfação, muitas vezes os funcionários perdem o interesse, a excelência e a criatividade e isso não é competitivo no mercado globalizado que requer novas mentalidades, competências e maneiras de pensar, criando modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade global. Para introduzir maior dose de satisfação é necessário investir nos funcionários porque a falta de satisfação causa baixa produtividade nas organizações.

Para se ser bem-sucedido é preciso contar com os colaboradores.

*Os hotéis de São Miguel satisfazem positivamente os seus funcionários contribuindo para a qualidade do destino turístico?*

#### 1.5. CONTEUDO E ESQUEMA CONCEPTUAL DO TRABALHO

Esta dissertação foi desenvolvida da seguinte forma: no capítulo dois foi feita a caracterização do destino turístico – Açores, a sua situação atual e as orientações de

médio prazo do Governo Regional dos Açores. No capítulo seguinte, capítulo três, fez-se o enquadramento teórico, onde foram abordados temas como a qualidade dos destinos, a hotelaria inserida na atividade turística, a gestão de recursos humanos na hotelaria, o perfil da gestão de recursos humanos atual e suas atribuições e satisfação no trabalho. No capítulo quatro aborda-se a investigação quantitativa, os procedimentos utilizados e caracteriza-se a amostra utilizada no estudo. O capítulo cinco refere-se à análise de dados e apresentam-se os diversos testes estatísticos efetuados, assim como os resultados obtidos. O último, capítulo seis, aborda as conclusões gerais, limitações, vias futuras de investigação e implicações para a prática da gestão.

## CAPITULO II – CARACTERIZAÇÃO DO DESTINO TURÍSTICO AÇORES

### 2.1. SITUAÇÃO ATUAL DO DESTINO TURÍSTICO AÇORES

O turismo, concretizando fluxos de pessoas e bens, é atualmente um sector estratégico do desenvolvimento das sociedades. A nível mundial e europeu o turismo assume uma importância apenas ultrapassada por sectores globalizados há décadas como os financeiro ou industrial (Albino e Perna, 2003).

Para o *International Scientific Council for Island Development* - INSULA (1998), as ilhas são o segundo maior destino turístico, depois das cidades históricas. Segundo Baum (1997, citado em Correia, 2002), a atratividade exercida pelos destinos insulares relaciona-se com fatores como a sensação de distanciamento, diferença e aventura e por serem encarados como lugares tranquilos e que proporcionam aos visitantes uma sensação psicológica de domínio.

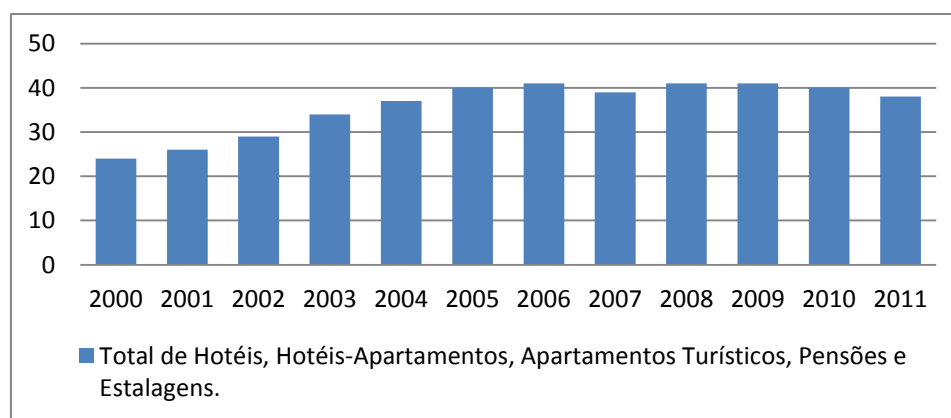
Desta forma, importa analisar algumas variáveis, como o número de estabelecimentos, capacidade de alojamento, pessoal ao serviço, despesas com pessoal ao serviço, número de dormidas e ainda as receitas geradas com essas estadias. Todas essas variáveis irão permitir perceber a situação em que se encontra a ilha de São Miguel como Destino Turístico nos últimos doze anos.

A Hotelaria Tradicional pode ser entendida como um conjunto de estabelecimentos destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições e outros serviços acessórios. Engloba o conjunto

composto por Hotéis, Hotéis-Apartamentos, Apartamentos Turísticos, Pensões e Estalagens (SREA, Estatísticas do Turismo, 2012, p. 11).

A ilha de São Miguel, principalmente entre 2000 e 2005 registou uma evolução significativa no que diz respeito ao número de estabelecimentos de Hotelaria Tradicional passando de 24 unidades em 2000 para 41 em 2005, mantendo-se esse numero relativamente constante até 2011 que apresenta 38 unidades hoteleiras como ilustra a Figura 1.

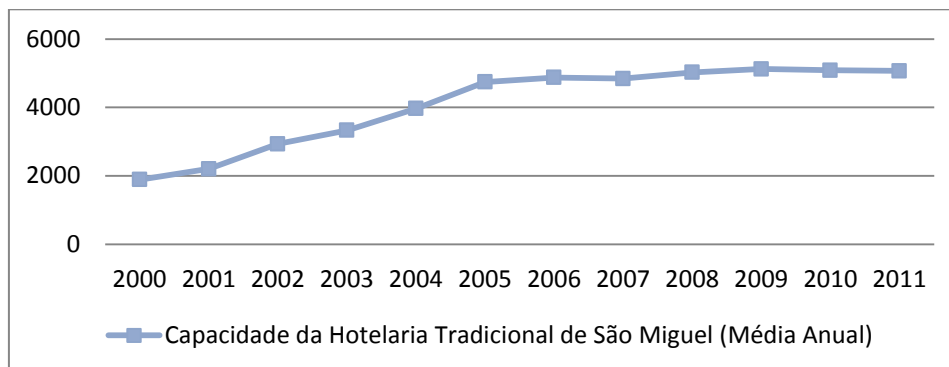
Figura 1 - Estabelecimentos na Categoria de Hotelaria Tradicional de São Miguel



Fonte: SREA

Como seria de esperar, o aumento da capacidade de alojamento está diretamente relacionado com o aparecimento das novas unidades hoteleiras (Figura 2). O valor máximo dessa capacidade é de 5122 lugares e pertenceu ao ano 2009.

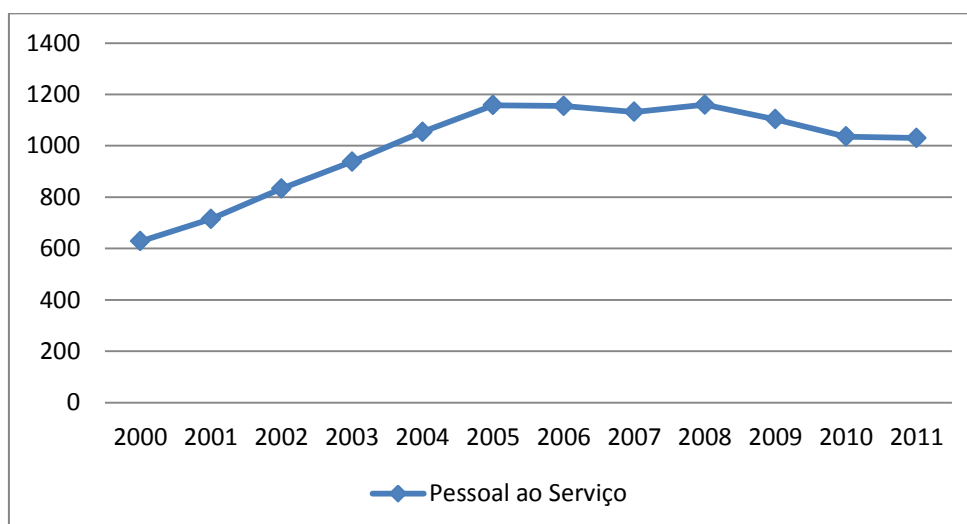
Figura 2 - Capacidade de Alojamento da Hotelaria Tradicional de São Miguel



Fonte: SREA

O ano 2008 teve o pico máximo de Recursos Humanos a trabalhar na Hotelaria Tradicional, onde foram registadas 1160 pessoas, mais 532 que em 2000 que registou apenas 628 funcionários (Figura 3).

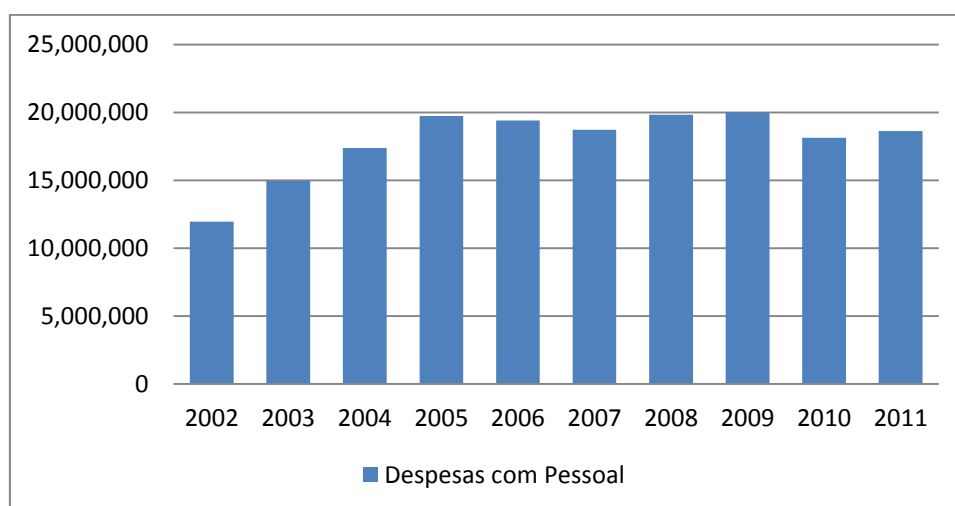
Figura 3 - Pessoal ao Serviço na Hotelaria Tradicional de São Miguel



Fonte: SREA

No que diz respeito à remuneração auferida ao pessoal ao serviço e consequente despesa para essas unidades verifica-se que foi em 2009 onde esses custos foram superiores, cerca de 20.010.374,00 euros.

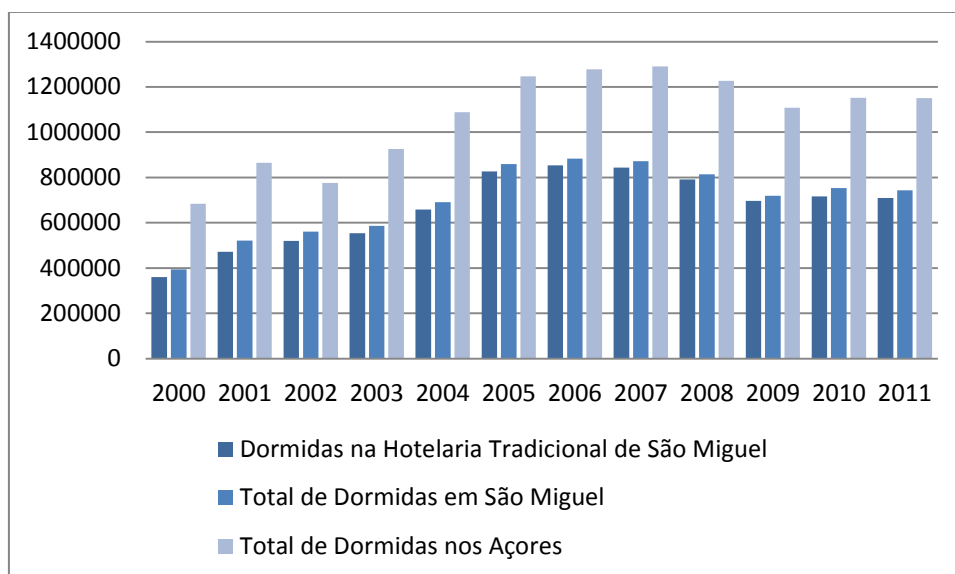
Figura 4 - Despesas com Pessoal da Hotelaria Tradicional de São Miguel (Euros)



Fonte: SREA

De facto, conforme ilustrado pela Figura 5 é possível visualizar que o crescimento do turismo na Região está intimamente ligado à evolução na ilha de São Miguel, sendo nítidos os ganhos de competitividade relativa desta ilha no conjunto do arquipélago a partir de 2000, tendo-se acentuado nos anos 2005 a 2007.

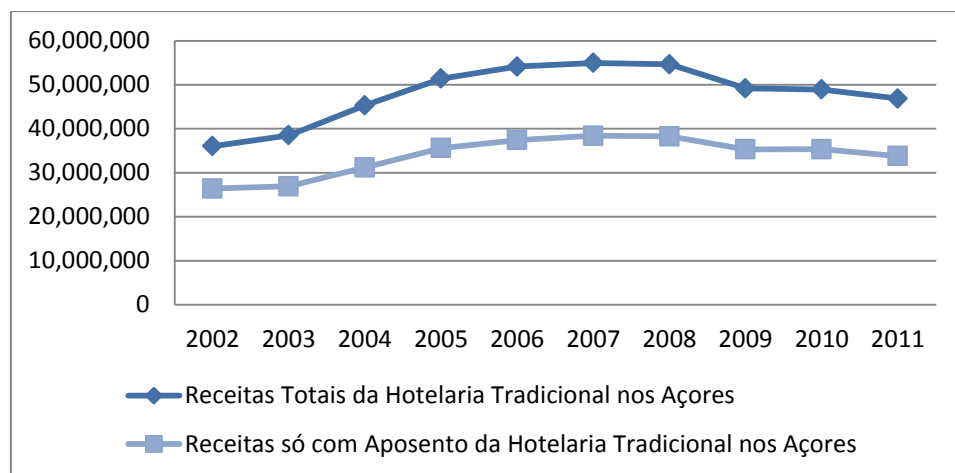
Figura 5 - Dormidas na Hotelaria Tradicional de São Miguel e Dormidas Totais em São Miguel e nos Açores



Fonte: SREA

Foi precisamente em 2007, que se registou o número máximo de dormidas, 1.291.072, em todos os tipos de alojamento e em todas as ilhas dos Açores, o que libertou à Região Autónoma dos Açores a quantia de 54.964.538,00 euros (Figura 6).

Figura 6 - Receitas Totais e Receitas só com Aposento (Euros)



Fonte:SREA

Segundo o Serviço Regional de Estatística dos Açores – SREA, na Região Autónoma dos Açores, de janeiro a dezembro de 2012, nos estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos, pousadas, pensões e estalagens) registaram-se 955,5 mil dormidas, valor inferior em 7,5% ao registado em igual período de 2011 (Quadro 1).

Neste período registaram-se 326,5 mil hóspedes, apresentando uma taxa de variação negativa de 5,3% relativamente ao mesmo período de 2011. No país, apresentaram uma variação negativa de 0,8%.

As dormidas dos residentes em Portugal aumentaram 6,5% no mês de dezembro e diminuíram 14,4% de janeiro a dezembro, comparativamente a igual período de 2011.

Quadro 1 - Resultados Globais da Atividade Turística para 2012

ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	Valor mensal		Valor acumulado	
	Dez-12	Var. 12/11 (%)	Jan a Dez 12	Var. 12/11 (%)
Dormidas (unidades)	28 574	2,0	955 495	-7,5
Residentes em Portugal	16 852	6,5	409 844	-14,4
Residentes no Estrangeiro	11 722	-3,8	545 651	-1,7
Hóspedes (unidades)	11 883	8,8	326 488	-5,3
Taxa líquida de ocupação-cama (%)	11,5	0,3 p.p.	31,2	-2,2 p.p.
Estada Média (n.º noites)	2,4	-6,5	2,9	-2,4
Proveitos Totais (€)	1 422 439	-5,3	42 020 167	-10,3
Proveitos Aposento (€)	763 710	-1,4	30 405 943	-10,0
Rev Par (€)	6,4	-3,0	20,8	-10,2

Fonte: SREA

A ilha de S. Miguel com 641,5 mil dormidas concentrou 67,1% do total das dormidas, seguindo-se a Terceira com 135,4 mil dormidas (14,2%) e o Faial com 73,6 mil dormidas (7,7%) (Quadro 2).

Quadro 2 - Dormidas por ilha em 2012

ILHAS	Dormidas		Taxa de variação	Dormidas		Taxa de variação
	Dez-11	Dez-12	%	Jan a Dez 11	Jan a Dez 12	%
Açores	28 016	28 574	2,0	1033 525	955 495	-7,5
Santa Maria	610	500	-18,0	23 122	21 098	-8,8
São Miguel	20 238	18 206	-10,0	709 670	641 513	-9,6
Terceira	4 472	5 886	31,6	140 675	135 396	-3,8
Graciosa	437	406	-7,1	16 449	14 072	-14,5
São Jorge	183	176	-3,8	14 928	13 561	-9,2
Pico	624	1 764	182,7	37 036	41 454	11,9
Faial	1 269	1 435	13,1	75 845	73 615	-2,9
Flores	183	153	-16,4	15 800	13 666	-13,5
Corvo	..	48	..	..	1 120	..

Fonte: SREA

## 2.2. ORIENTAÇÕES DE MÉDIO PRAZO DO GOVERNO REGIONAL DOS AÇORES

Atendendo ao facto do Turismo ser um sector de grande peso na economia regional importa descrever algumas linhas de orientação estabelecidas para o último quadriénio. Deste modo o Governo dos Açores aposta decisivamente no desenvolvimento do sector do turismo na Região, enquadrando-o como um dos pilares da sua estrutura económica, consciente de que neste sector, os Açores possuem uma vantagem competitiva natural, diferenciada e, por conseguinte, sustentável no tempo, dada a especificidade das suas características naturais e culturais. Assim, com vista a atingir os objetivos ambicionados no Programa do X Governo Regional, planeia-se o desenvolvimento das ações que permitem reforçar a sustentabilidade do sector do Turismo, sem degradação do ambiente, qualificando a oferta e ampliando a procura turística externa.

As principais Políticas para o crescimento sustentado do turismo na região são as seguintes:

- Serão incentivadas e promovidas a qualificação e diversificação da oferta turística, existente e prevista;
- No âmbito da expansão da oferta hoteleira e do turismo em espaço rural de forma sustentável procurar-se-á corresponder ao desafio de manter e reforçar o nível de qualidade;
- Pretende-se garantir a preservação do ambiente natural e humano para que este contribua para o ordenamento do território insular e para a atenuação da disparidade entre os diversos espaços constitutivos da Região;
- Em termos de promoção e animação será aperfeiçoada a definição dos objetivos operacionais da promoção turística, valorizando uma especialização potenciadora de produtos turísticos concretos que constituem mais-valias comparativas da Região;
- Serão incentivados os projetos de promoção e animação turística enquadrados no Subsistema de Apoio ao Desenvolvimento do Turismo;
- Com a Implementação do Plano de Marketing Estratégico serão desenvolvidas ações promocionais nos mercados emissores tradicionais aproveitando todas as possibilidades de crescimento face à oferta específica da Região, em conjunto com ações de prospeção em novos mercados nos quais o conhecimento dos Açores é, ainda, muito exíguo, de forma a detetar novas oportunidades de negócio procurando diversificar e aumentar a procura turística;

- No que concerne à qualificação dos recursos humanos e das infra- estruturas de apoio serão desenvolvidas e apoiadas iniciativas formativas de forma a dotar os profissionais do turismo de melhores e maiores conhecimentos para o desenvolvimento da sua atividade, permitindo a prestação de serviços com maior qualidade;
- Promover e incentivar a edição dos roteiros temáticos enquadrados num âmbito promocional que permite disponibilizar aos visitantes melhor e maior diversidade de informação, realçando aspetos dos usos e costumes açorianos e incentivar e estruturar a criação de rotas temáticas que servirão de estímulo e apoio aos visitantes em cada ilha.

## CAPITULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 3.1 – A QUALIDADE DOS DESTINOS

Para a qualidade dos destinos turísticos e a conseqüente satisfação dos turistas, é importante analisar a relação entre a capacidade de carga do destino turístico e a imagem que este projeta. Devem-se considerar os níveis de desenvolvimento e o número de turistas compatíveis com a imagem do destino e do produto turístico e os tipos de experiência que buscam os visitantes. Se na zona se superam os níveis de saturação, o meio ambiente e as atrações que os visitantes tenham vindo experimentar ficam destruídas ou degradadas. A satisfação do turista será menor. O destino perderá qualidade e fama e conseqüentemente poderá ter risco de perder mercado (Chirivella, 2000).

Cada vez mais está se tentando satisfazer as expectativas dos clientes através da qualidade e, desta maneira, poder fidelizá-los, isto é, desenvolver uma relação duradoura entre os turistas e os destinos. Para que isto aconteça, é necessário adotar um papel muito importante, tanto a não superação da capacidade de carga do destino turístico como a adequada comercialização deste. Chon (1992, 5) destaca que a satisfação ou insatisfação está relacionada com as expectativas prévias que um turista tem em relação a um destino e posteriormente com as percepções das suas experiências vividas.

É fundamental que as imagens percebidas pelos turistas correspondam à realidade do destino, já que, caso contrário, a insatisfação produzirá, não apenas a não repetição por parte do turista que teve a experiência, como também a divulgação de uma imagem negativa.

### 3.2 - A HOTELARIA INCERIDA NA ATIVIDADE TURÍSTICA

Segundo Castelli (2003, p.56), uma empresa hoteleira é “uma organização, que, mediante o pagamento de uma estadia, oferece alojamento a clientes de forma indiscriminada”. Por ser parte integrante do conjunto de empresas prestadoras de serviços turísticos, as organizações hoteleiras também sofrem alterações na sua organização e no seu modo de lidar com a administração, a fim de se adaptarem á nova realidade de um mundo globalizado, com clientes bem mais exigentes e que dispõem de mais informações e opções de escolha.

Carvalho (*apud* Lages e Milone, 2000), p. 209) afirma que a hotelaria está passando por 12 transformações que atingem tanto a estrutura empresarial como a conceção dos negócios, uma vez que os fluxos turísticos estão variando substancialmente, mudando os sistemas de administração e gestão de administradores ortodoxos e clássicos e dos donos de hotéis. A visão moderna transformará todos os empresários de vanguarda em empreendedores hoteleiros, prevendo a mudança.

Essa mudança, considerada tão essencial, é detetada em empreendimentos hoteleiros estrangeiros, sendo por vezes trazida para o Portugal por intermédio de cadeias hoteleiras internacionais, que aplicam o conhecimento de que já dispõem nas suas empresas nacionais. Assim, pela troca de experiências e da pressão natural do mercado em relação às mudanças, espera-se transformações significativas também nos hotéis Portugueses.

A prestação de serviços em Turismo está dentro do que se chama oferta turística. Pela definição da EMBRATUR, a oferta turística é o conjunto de atrativos turísticos, assim como bens e serviços, que provavelmente induzirá as pessoas a visitarem especialmente um país, uma região ou uma cidade. A oferta turística engloba os

serviços de alojamento, de alimentação, de agências, de lazer e de outros, bem como da infraestrutura local (EMBRATUR, 2007).

O sector hoteleiro para Mullins (2004) tem atribuições que lhe dão um carácter distinto. Ele dá o exemplo dos altos custos fixos e alta oferta em contrapartida a uma procura flutuante e sazonal. Também cita a atividade hoteleira como intensiva em termos operacionais, pois geralmente funciona 24 horas por dia durante o ano inteiro, fazendo com que os trabalhadores realizem as atividades em horas por vezes longas e fora dos horários de trabalho. Menciona ainda a alta mobilidade e rotatividade dos funcionários, além da necessidade de mão-de-obra de diferentes especialidades, que atendem aos diversos departamentos de um hotel (alimentos e bebidas, serviço de quartos, limpeza, manutenção, eventos, entre outros).

O autor ainda comenta: "É a combinação dessas características organizacionais com a equipa de trabalho que se determina o processo de gestão, com efeito significativo no comportamento funcional e nas relações entre os empregados" (Mullins, 2004, p. 28).

Guerrier (2000) observa que alguns fatores afetam positiva e negativamente a mão-de-obra que atua no sector da hotelaria:

A indústria hoteleira Emprega grande proporção da força de trabalho dos países, tornando-a atraente para os governos, trazendo alternativas de oferta de emprego devido ao declínio do sector industrial do último século. Ela pode ser reduzida pela informática e novas tecnologias, porém nunca totalmente eliminada.

Muitas das qualificações exigidas na hotelaria são deslocáveis. As qualificações gerais de serviço aos clientes podem ser facilmente transferidas a outras empresas, hoteleiras ou não. Isso significa que existe um grande contingente de pessoas

especializadas para postos de trabalho na hotelaria que podem ser utilizadas por outros sectores de atividade. Além disso, hotéis e restaurantes estão sujeitos a uma procura flutuante. Por esse motivo muitas vezes é necessário aumentar o quadro de funcionários em momentos de pico para depois reduzir nas épocas de baixa. Por isso, muitos empregos nesse sector são sazonais ou temporários.

A indústria hoteleira necessita particularmente de mão-de-obra não qualificada e semiquificada. Os empregos desse sector são mais acessíveis a um maior número de trabalhadores. É, portanto, um sector que, de modo geral, necessita de pouca qualificação formal em níveis mais altos de ensino, como o superior.

De acordo com Trigo (1998), mesmo as atividades mais "humildes" exigem certa qualificação, caso contrário, a utilização de pessoal inadequado para trabalhar nos serviços turísticos pode significar uma ameaça ao desenvolvimento das empresas modernas e dos destinos turísticos em que estão inseridas.

Dias e Pimenta (2005, p.6) ressaltam que de entre as tendências da procura de turismo mundial, existe o aprimoramento em formação e nível de informação dos prestadores de serviços turísticos, já que “há um aumento crescente de busca de maior qualidade, incluindo a exigência de maior qualificação dos prestadores de serviço”. Reafirmam que é necessária uma preocupação constante na capacitação do pessoal, transformando-a em parte integrante da cultura local e não de uma empresa específica.

A hotelaria é um dos serviços mais importantes para a oferta turística de um local. Com o crescimento da procura de Turismo no mundo, surge um aumento da oferta de serviços turísticos, entre eles, os serviços relacionados à hotelaria.

Segundo Castelli (2003) a empresa hoteleira deve ter como objetivo criar produtos de qualidade, que atendam e excedam a expectativa do cliente. A concorrência

torna-se cada vez mais forte e se os hotéis não conseguirem acompanhar em termos de modernismo e profissionalismo vão claramente sofrer consequências negativas. Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de recepção do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. A procura é humana, e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano.

Para conseguir uma vantagem competitiva, o hotel necessita de serviços executados com qualidade e é por esse motivo que se deve pensar com maior profundidade na gestão dos recursos humanos, em aspetos como a satisfação e a motivação, como um investimento.

### 3.3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA

Tanke (2004) afirma que ao longo da história, os diversos tipos de relacionamento entre organizações e trabalhadores, como por exemplo, a escravidão, a servidão e os sistemas de corporações, configuravam o trabalho de várias maneiras que ainda não concebiam a ideia de que as pessoas que executam as atividades influenciam a produção. É na Revolução Industrial (RI), que a partir da segunda metade do século XIX se estende da Inglaterra, onde se iniciou, para o mundo, que a gestão de empresas começa a ser tratada cientificamente. Marras (2000) observa que a chegada da industrialização no século XIX, e de todas as tecnologias advindas dela, trouxe mudanças nos processos produtivos e alguns estudos começavam a caracterizar estas transformações, como os realizados por Taylor, sobre a eficiência na produção, e os estudos de Fayol, sobre as funções do gestor (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar).

Os princípios estudados na gestão científica levavam em consideração o trabalhador como uma das chaves para maior eficiência e eficácia nas empresas, reduzindo custos e melhorando a produtividade, apesar de ainda serem vistos como peças de uma máquina, e não como pessoas com necessidades e desejos. Além disso, para Carvalho ( *apud* Lage e Milone, 2000, p.21), a introdução de novos equipamentos, tecnologias e melhores noções de higiene, trouxeram a necessidade de formação nos hotéis e como consequência novos desafios de capacitação para o trabalho.

Tanke (2004) argumenta que os estudos posteriores sobre a divisão do trabalho, dos movimentos e dos tempos levaram a métodos melhores formação de pessoas, ao desenvolvimento de um sistema salarial mais adequado e à percepção da importância de procedimentos de seleção adequados. Foi nesse momento também que a função de

chefe de pessoal surgiu, tratando basicamente de questões técnicas, como a contabilidade de registos dos trabalhadores, demissão e contratação, pagamentos, vales, descontos e faltas.

Para Marras (2000), o movimento das relações humanas da década de 20 levou a mudanças importantes nas relações de trabalho, que propunham a eliminação de conflitos e seus custos. A ordem era a preocupação com o indivíduo, algo para o qual nenhuma das partes (empresa, chefe de pessoal e empregados) estava preparada. A função de “cuidar dos empregados” deixou de ser algo definido no nível operacional, que simplesmente lida com decisões técnicas e de curto prazo e passou para o nível tático, colocando em prática planos específicos para a área de pessoal em médio prazo.

Tanke (2004) ressalta que nos Estados Unidos da América, as Guerras Mundiais mudaram o panorama das empresas, que tiveram de se adaptar ao ambiente de emergência que dominava este momento. O cuidado de colocar as pessoas certas em cada função, por meio dos primeiros testes de seleção de candidatos a emprego, levou a uma melhoria da satisfação e do desempenho no emprego e corroborou a ideia de que um ambiente de trabalho mais humano para os empregados poderia ser benéfico para toda a organização. A criação de meios mais eficazes para ensinar um número de pessoas sem aptidão a usar os equipamentos, com instruções claras e padronizadas, conduziu a grandes processos de formação e desenvolvimento, além da adoção de benefícios adicionais para incentivar pessoas a trabalhar.

Nos anos 60 e 70, as funções do pessoal geralmente consistiam na ocupação de cargos, formação e desenvolvimento, administração salarial, relações sindicais, e prestação de serviços. Na visão de Tanke (2004), uma situação similar existia no sector da hotelaria. O departamento de pessoal era visto como uma função de staff que apoiava

outros departamentos sempre que esses precisassem. A área de pessoal era considerada como uma consultoria.

Chiavenato (1999, p. 29) esclarece que entre 1950 e 1990 a concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova maneira de gerir as pessoas a que se deu nome de Gestão de Recursos Humanos na qual os departamentos de recursos humanos "visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção e o RH como o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial". Isto refletia a perspectiva em expansão dessa área.

A preocupação com a qualificação nos hotéis, segundo o autor supracitado também atingiu a esfera pública, como nos EUA, onde o governo liberou grandes quantias em dinheiro para aumentar a formação profissional na hotelaria. Por meio desse programa, diversas grandes empresas hoteleiras contrataram profissionais em formação e algumas estabeleceram departamentos específicos para isso. No Reino Unido, igualmente, impostos relativos aos serviços de alimentação e hotelaria sustentavam os programas de formação para o pessoal do sector.

Os anos 90 foram um período de globalização e de expansão da tecnologia, modificando o ambiente de trabalho, as necessidades e as procuras. Os benefícios eram vistos como formas de consolidar a lealdade do empregado, com empregadores mais flexíveis e ajustes nos locais de trabalho. Os empregados finalmente passaram a ser vistos como ativos da empresa, merecendo destaque e cuidados na condição de património humano da organização.

Como se pode perceber, a necessidade de aperfeiçoar os funcionários foi aumentando ao longo do tempo, e é um fator considerado fundamental para a área de

hotelaria. Assim, o desenvolvimento do sector turístico como um todo, baseado nas prestações de serviços, está ligado fortemente ao modo como as empresas que o constituem lidam com a questão dos recursos humanos.

### 3.4. O PERFIL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ATUAL E SUAS ATRIBUIÇÕES.

Para uma melhor compreensão do que é a Gestão de Recursos Humanos (GRH) moderna, é necessário conceituá-la. Milkovich (1994, apud Chiavenato, 1999) conceitua GRH como um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações, ou seja, todas as políticas e práticas que estão direcionadas para os funcionários.

Dentro da área de hotelaria, Tanke (2004) estabelece como um conceito atual de GRH a implantação de estratégias, planos, e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, a fim de cumprir metas organizacionais e os objetivos operacionais da empresa hoteleira. Este conceito explicita os objetivos específicos na implantação de planejamento de ações (atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter pessoas) e também ressalta sua importância para o cumprimento das metas da empresa como um todo.

Chiavenato (2004) reforça a ideia, apontando entre as novas características da GRH, uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa, visão voltada para o destino da empresa e das pessoas, criação de valor e agregação de valor às pessoas, à empresa e ao cliente, o compromisso com a qualidade e excelência de serviços e a busca da inovação e da criatividade.

Como se percebe, houve uma mudança clara na GRH, uma vez que os papéis desempenhados por ela se tornaram mais complexos e focalizaram-se nas metas da organização. Há uma clara evolução das atribuições para um carácter mais humano e de desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários ao longo das épocas analisadas.

Como observa Saab (2000) a comunicação também é uma componente importante entre as novas características. A comunicação, nesse novo modelo organizacional, assume, do mesmo modo, importância preponderante.

É a comunicação interna que permite criar um quadro de referência, comum a todos os empregados, sobre o que é a empresa, consolidando, portanto, a identidade da organização, e, nesse sentido, a hotelaria, em geral, tem investido em formação. Uma gestão de comunicação fundamentada na divulgação da missão, cultura e projeto da empresa, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações de comunicação existentes, concede à comunicação interna um papel estratégico, para atrair, reter e desenvolver seus recursos humanos. A comunicação passa para toda a organização a sua filosofia e os seus objetivos, informando os funcionários, ensinando-os e fazendo com que se integrem mais às expectativas da empresa.

Marras (2000) lista os principais atributos da GRH e suas principais características. A função de recrutamento e seleção, são responsáveis pela captação e triagem de profissionais no mercado (recrutamento externo) e dentro da própria empresa (recrutamento interno), além dos processos de seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa, que objetivam analisar as exigências dos cargos e as características dos candidatos, cruzando as informações para preencher uma necessidade de pessoal de um determinado departamento da empresa. A seleção geralmente é feita por entrevistas, dinâmicas, aplicações de testes, exames médicos e por fim levam ao registro de admissão para a reunião de todos os documentos do empregado.

A parte burocrática da GRH encaixa-se no departamento de pessoal, que conta com os registros legais de funcionários de admissão, demissão, quitação, aplicação das leis laborais e folhas de pagamento.

As formações remetem à assimilação de informações relacionadas com a execução de tarefas ou otimização no trabalho. Elas aumentam os conhecimentos de cada pessoa. Geralmente são de curto prazo e visam gerar conhecimentos específicos para uma habilidade ou atitude.

O desenvolvimento prepara o funcionário para crescimento na sua carreira, oferecendo uma visão mais abrangente do negócio. Geralmente os funcionários são escolhidos pelo nível de talento, desempenho demonstrado e interesse do indivíduo em seguir um determinado caminho organizacional, além de aptidão para serem desenvolvidos num determinado momento.

Os benefícios são todos os planos e programas oferecidos pela organização que servem de complemento salarial. O somatório de benefícios e salários seria o que se chama de remuneração. Existem os compulsórios, como o 13º salário e as férias, e os espontâneos, decididos pela empresa e que podem ser: assistência médica e odontológica transporte, seguro de acidentes pessoal, vale de alimentação, banco de horas, entre outros.

A função de remuneração (ou Cargos e Salários) tem como objetivo analisar, descrever e definir cargos por meio do estudo das responsabilidades necessárias e das tarefas a serem executadas, contando com a pesquisa de salários baseada nas práticas do mercado e em decisões como custo de benefícios e necessidades de cada cargo.

O elemento comum para todas as mudanças observadas no tratamento dado ao funcionário é a procura de melhores níveis de qualidade. Um melhor atendimento ao cliente depende das pessoas envolvidas na prestação do serviço e do seu relacionamento com a empresa da qual faz parte. Para isso, segundo Pimenta (2004), existem ações importantes a serem desenvolvidas como a criação de um sistema de qualidade, no qual

a antecipação de um problema facilita a sua solução, articulando a implementação da formação, o desenvolvimento da motivação, a melhoria dos conhecimentos sobre o serviço, a mudança cultural para uma filosofia de qualidade e a autoavaliação como peças essenciais para atingir melhores resultados.

Outro fator de melhorias é a padronização dos serviços, o que facilita na execução das tarefas e na avaliação de seus resultados finais, além de permitirem que o cliente saiba o que esperar.

Para Pereira (2004), a padronização de procedimentos e a formação e aperfeiçoamento de profissionais multifuncionais (que desempenham diferentes tarefas, reduzindo os custos pela maior estabilidade no quadro de funcionários) auxilia na superação do problema de sazonalidade da equipa, tornando-a mais eficiente e eficaz.

O desenvolvimento da cultura organizacional, na visão de Pereira (2004) é uma das variáveis da competitividade. Consiste na utilização de conceitos passados a um grupo e que são validados pelo seu uso ao longo do tempo e sua consequente consolidação no pensamento de todos os integrantes da organização. Ele aponta o marketing interno como uma maneira de tornar a cultura organizacional sólida, norteando a tomada de decisões, a maneira como as pessoas se relacionam, os critérios de progressão de carreira e a imagem que a empresa passa de si mesma para seu pessoal.

Naves e Coleta (2003, p.99) ressaltam: "as empresas devem promover uma cultura organizacional que motive os seus clientes internos à busca do compromisso, ao profissionalismo e à satisfação dos clientes externos incessantemente".

A avaliação do atendimento oferecido também possui alto valor para a organização. Ela permite que se analise por intermédio da visão do hóspede ou cliente,

quais são as áreas de maior deficiência e as que são mais bem-sucedidas na execução dos serviços.

Um ponto importante a ser tocado com relação à busca da qualidade é o poder de inovação de um hotel. Pimenta (2004) argumenta que a inovação existe para solucionar problemas e gerar um diferencial competitivo, criando uma característica naquele ambiente que não é encontrada em nenhuma outra empresa concorrente. A inovação, na hotelaria, deve existir para preparar o pessoal e desenvolver outras formas de fazer o serviço, não se limitando a mudanças físicas ou de tecnologia. Para isso, há a procura por profissionais habilitados e que tenham no ambiente em que trabalham condições de utilizar seu potencial por meio de ações e processos bem desenhados, contribuindo para a geração de valor para a empresa.

Percebe-se, assim, o carácter híbrido da GRH moderna, já que desempenha funções operacionais e estratégicas ao mesmo tempo, focalizando as atividades exercidas e também as metas e resultados estabelecidos no planejamento organizacional. Chiavenato (2004, p. 74), observa que "a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo" e que os papéis principais da GRH são impulsionar a estratégia organizacional, administrar a infraestrutura, tornando-a mais eficiente, transformar os funcionários em parceiros da empresa, que investem trabalho e inteligência assim como acionistas investem dinheiro na corporação, e criar uma organização criativa, renovadora e inovadora. Portanto, o planejamento de RH deve estar integrado ao planejamento estratégico organizacional, contribuindo tanto para o alcance dos objetivos da empresa como o das pessoas que nela trabalham.

Marras (2000) destaca que a GRH estratégica tem visão de longo prazo, que pretende alterar o perfil dos resultados e dos lucros da companhia e que por isso ocupa, nas empresas em que é implantada, uma posição nos altos níveis hierárquicos do organograma empresarial. Todas essas ações trazem para as organizações consequências nos seus resultados finais.

Cho (2006) faz um apanhado dos principais estudiosos que analisaram o retorno obtido por meio da introdução de práticas de recursos humanos em diferentes tipos de empresas, apoiando a sua ideia de que as empresas de facto beneficiam de resultados positivos significativos relacionados à inovação, redução de custos, menor rotatividade de empregados, aumento da produtividade, dos lucros e das vendas.

### 3.5. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Não há dúvida que esse tema é um dos grandes pilares da Gestão de Recursos Humanos, e como tal, existe um vasto leque de definições do mesmo. Há quem defenda, que os trabalhadores mais satisfeitos são sem dúvida os mais produtivos.

Deste modo, Rego, Cardoso, Cunha e Cunha (2003), defendem que a satisfação no trabalho leva-nos, frequentemente, a pensar que os trabalhadores mais satisfeitos são os mais produtivos mas, quando definida, a satisfação aproxima -se mais à afetividade e cognição do que à produtividade.

Uns anos antes, Lobos (1978) diz que quando associada ao desempenho, a satisfação no trabalho é vista como sendo a satisfação a determinar o desempenho ou a satisfação é causada pelo desempenho. Para que esta última aconteça é necessária a presença de recompensas que podem ser intrínsecas (o individuo recompensa-se a si próprios, devido ao seu bom desempenho), ou extrínsecas (salário, promoção, segurança,

As recompensas intrínsecas e as extrínsecas são recompensas que têm a intervenção das recompensas equitativas, que são entendidas como sendo o nível ou o montante de recompensas que um indivíduo acha que é certo receber devido ao seu desempenho na função.

Locke (1976) define a satisfação no trabalho como sendo um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo mesmo.

Segundo, Heslin (2005), a satisfação com o trabalho que se faz é vista não apenas como um contributo para o bom desempenho e aumento da rentabilidade mas, também, como um fim digno adquirido por direito próprio. Dada a contribuição, cada vez menor, do aumento do salário é imperativo considerar a presença de outros fatores que levam à satisfação no trabalho como na vida (Diener & Seligman, 2004).

Para Brief (1998), este conceito é um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.

De acordo com Robbin e Judge (2009), trabalhadores satisfeitos têm uma maior probabilidade para serem produtivos embora seja difícil de dizer qual a forma de tal acontecer. Algumas pesquisas fazem acreditar que existe uma relação entre satisfação no trabalho e o desempenho, mas que não passa de um mito de gestão. O facto é que ao rever vários estudos, eles sugerem que a correlação entre os dois é muito forte.

Por sua vez, para George e Jones (1999), a satisfação no trabalho consiste em ser o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem, também, ter atitudes sobre os vários aspetos do mesmo, como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, os seus supervisores, subordinados ou pagamento.

A satisfação no trabalho tem a ver, em parte, com a satisfação que os colaboradores sentem pelas equipas com as quais trabalham. Além disso, Jinnett e Alexander (1999) na sua pesquisa sugerem que a satisfação da equipa está, significativamente, relacionada com a intenção de um indivíduo sair ou não da organização. Como tal, a satisfação da equipa representa uma variável relevante e

podemos constatar que características positivas de uma equipa são suscetíveis de influenciar.

Hackman e Oldman, 1976, admitem que a satisfação no trabalho é um conceito multidimensional, onde estão presentes aspetos importantes como a satisfação com o chefe, com os colegas, etc., o que origina o surgimento de várias variáveis para a sua explicação. Estas podem ter a ver com as políticas e práticas organizacionais (política salarial, estilos de chefia, etc.), com as características de função (variedade, identidade, significado, feedback, e autonomia das tarefas) e com as características individuais (autoestima, *locus* de controlo, etc.).

Rego *et al.*, (2003) indicam que a satisfação pode ser agrupada em três modelos de investigação que são: (1) modelos centrados no indivíduo; (2) modelos centrados nas situações; e (3) modelos centrados nas interações entre os indivíduos e a família. Os modelos centrados no indivíduo vão em busca das influências mais ligadas à satisfação, são repartidos em dois grupos: o modelo dos efeitos pessoais específicos e o modelo dos efeitos pessoais não específicos.

O primeiro diz respeito à análise da relação entre variáveis individuais específicas e o grau de satisfação com o trabalho, ou seja, são estudos correlacionais que procuram determinar qual a quantidade de variância da satisfação explicada pelos fatores pessoais (Arvey *et al.*, 1991). Há quem dite que a direção de causalidade é a de que as características individuais influenciaram a satisfação.

Ainda neste modelo podem ser detetadas as diferenças individuais (*locus* de controlo, afeto positivo ou negativo, ...) e as variáveis demográficas (idade, género, e nível de escolaridade) como variáveis pessoais.

Quanto ao segundo modelo, vai ao encontro de qual a influência das variáveis pessoais na satisfação, sem tentarem especificar que variáveis pessoais são estas. Os modelos centrados nas situações procuram identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. Estes divulgam, também, que características da situação são fundamentais na satisfação percebida.

São muitas as variáveis que podem ter influência sobre a satisfação. Destas destacam-se três: (1) clima organizacional, que pode ser compreendido como um ajuntamento do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos, e comportamentos dos membros de um sistema social; (2) características do trabalho, onde estão presentes os seguintes modelos: o modelo pós cognitivo não recursivo, onde considera a existência de uma interação entre a satisfação com a função e a percepção da função, a recursividade. Pensa-se que os afetos em relação à função influenciam a informação recolhida e como esta é interpretada; o modelo pré cognitivo recursivo tem uma causalidade unidirecional onde os atributos da função influenciam a satisfação com a função a qual pode influenciar as percepções da função. Precognitivo porque tende a interpretar os elementos afetivos; o modelo precognitivo não recursivo encara a presença de uma direção casual recíproca, ou seja, as cognições podem suscitar algumas mudanças nas respostas afetivas à função; (3) a informação social alega que a satisfação no trabalho pode ser alterada por influência social e contextual, advogando que os indivíduos adaptem as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social, ou seja, a avaliação individual do trabalho é socialmente construída. Por fim os modelos internacionais dizem-nos que o comportamento das pessoas é coerente e que esta coerência resulta da construção psicossocial das situações. Tem como principais correntes (1) as da congruência e (2) as das interações dinâmicas. Na congruência, a satisfação seria resultante do ajustamento entre a pessoa e a satisfação. No âmbito das

interações dinâmicas (entre pessoas e situações) o comportamento não é só a função da pessoa e do contexto mas o próprio contexto é a função da pessoa e do comportamento (Rego *et al.*, 2003).

Como forma de conclusão desse tema convém salientar a extrema importância de que as organizações hoteleiras desenvolvam uma relação positiva entre a satisfação e o desempenho, porque quanto menos positiva for a relação entre o desempenho e a satisfação, menos eficaz será a organização. Quanto mais elevado for o nível de satisfação de necessidades maior será a eficácia das organizações na criação de trabalhos interessantes, recompensadores e motivadores, defende Lobos (1978).

## CAPITULO IV – METODOLIGIA

### 4.1. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA

Para Richardson (1999, p. 70) a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas abordagens de recolha de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. Torna-se bastante comum a utilização de pesquisa quantitativa, em estudos de levantamento ou questionário, numa tentativa de entender, por meio de uma amostra o comportamento de uma população.

Van Maanen (1979) apontou que procedimentos de análise quantitativa correm o risco de se tornarem ritualizados e que o investigador pode perder o contacto com a ligação necessária entre o seu conceito e a sua medida. Também advoga que existe alguma desconfiança e ceticismo de que as técnicas convencionais de recolha de dados omitem a verdade como tal, omitem os fenómenos que retratam o que esses métodos procuram estudar.

A metodologia é a matéria que se dedica a compreender e a ordenar os vários métodos que alcançamos, as suas verdadeiras raízes, as suas características estruturais e as particularidades dos seus alvos, ou seja, a metodologia é o título percorrido pelo pensamento e a prática usada na abordagem da realidade. Defendem, igualmente, que para ter uma aplicação apropriada, o método de pesquisa necessita ir ao encontro das respostas adequadas aos objetivos da investigação científica que queremos considerar. A preferência pelo método e técnica de pesquisa sujeitar-se-á à natureza do problema e

objeto investigado. O melhor será o que permitir alcançar, de forma mais correta possível, o conhecimento do estudo em questão (Pasquolotti *et al.*, 2003).

## 4.2. PROCEDIMENTOS

O método de pesquisa utilizado como instrumento de recolha e avaliação de dados foi o questionário.

Fink e Kosecoff (1985), definem questionário como método para recolher informação de pessoas acerca das suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira, (p. 13).

O questionário pode ser ainda definido como um conjunto de perguntas, sobre um determinado tópico, que não testa a habilidade do respondente, mas mede a sua opinião, os seus interesses, aspetos de personalidade e informação biográfica. O questionário pode ser administrado em iteração pessoal – em forma de entrevista individual, ou por telefone; e pode ser autoaplicável. (Yaremko, Harari, Harrison & Lynn, 1986, p. 186).

Nas definições de questionário está implícita a sua aplicabilidade às mais diversas áreas das ciências sociais.

O propósito deste estudo prende-se com o contributo da satisfação no trabalho para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade no destino turístico. Fez-se a aplicação de um questionário em 15 unidades hoteleiras da Região Autónoma dos Açores, para nove grupos distintos de questões: (1) satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira; (2) satisfação com a gestão e sistemas de gestão; (3) satisfação

com as condições de trabalho; (4) satisfação com o desenvolvimento de carreira; (5) níveis de motivação; (6) estilo de liderança da gestão; (7) satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços; (8) critérios de liderança para a qualidade do destino turístico; (9) critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico.

O questionário utilizado foi adaptado de instrumentos de recolha de dados trabalhados por outros autores. Utilizou-se o questionário de satisfação dos colaboradores obtido num estudo no superior tribunal de justiça do Brasil sobre a satisfação no trabalho e pode ser encontrado em [www.bdm.bce.unb.br/](http://www.bdm.bce.unb.br/) e o questionário integrado numa tese de doutoramento com o título “A gestão da qualidade dos destinos turísticos – O caso português” do autor Júlio da Costa Mendes, depois de efetuadas as devidas adaptações à realidade das organizações em que o questionário iria ser aplicado. Ambos os questionários-base já tinham sido testados e apresentam confiança e validade comprovadas. O questionário é apresentado no Anexo 1.

Após a aplicação do questionário, foi construída uma base de dados com a informação, de modo a se processar os dados através do SPSS 20.0 (*statistical package for the social sciences*). Foi elaborada uma análise fatorial de componentes principais, e efetuou-se os testes de Kolmogorov-Smirnov, Mann-Whitney, teste Kruskal-Wallis, teste t para duas amostras independentes, análise de variância (ANOVA) a um fator, e regressão ordinal.

### 4.3. AMOSTRA

A amostra utilizada no estudo caracteriza-se da seguinte forma. Participaram neste estudo 111 indivíduos, cuja mediana e moda de idades está no intervalo “30 a 39 anos”. A sua distribuição por idade, género, rendimento bruto mensal, unidade hoteleira onde trabalha, local de trabalho, contato direto e indireto com os clientes, e conselho de residência, (Tabela 1 a 4 e Figuras 7 a 10).

Tabela 1 - Frequências e Estatística Descritiva – Idade

<b>Idade</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 29 anos</b>	35	31,5
<b>30 a 39 anos</b>	45	40,5
<b>Mais de 40 anos</b>	31	28
<b>Total</b>	111	100,0
<b>Mediana</b>	1 - “30 a 39”	
<b>Moda</b>	1 - “30 a 39”	

Tabela 2 - Frequências e Estatística Descritiva – Género

<b>Género</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	42	37,8
<b>Feminino</b>	69	62,2
<b>Total</b>	111	100,0
<b>Mediana</b>	1 - “Feminino”	
<b>Moda</b>	1 - “Feminino”	

Tabela 3 - Frequências e Estatística Descritiva – Rendimento Bruto Mensal

<b>Rendimento Bruto Mensal</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Menor que 999€</b>	104	93,7
<b>1000€ aos 1499€</b>	7	6,3
<b>Maior que 1500€</b>	0	0
<b>Total</b>	111	100,0
<b>Mediana</b>	1 – “Menor que 999€”	
<b>Moda</b>	1 – “Menor que 999€”	

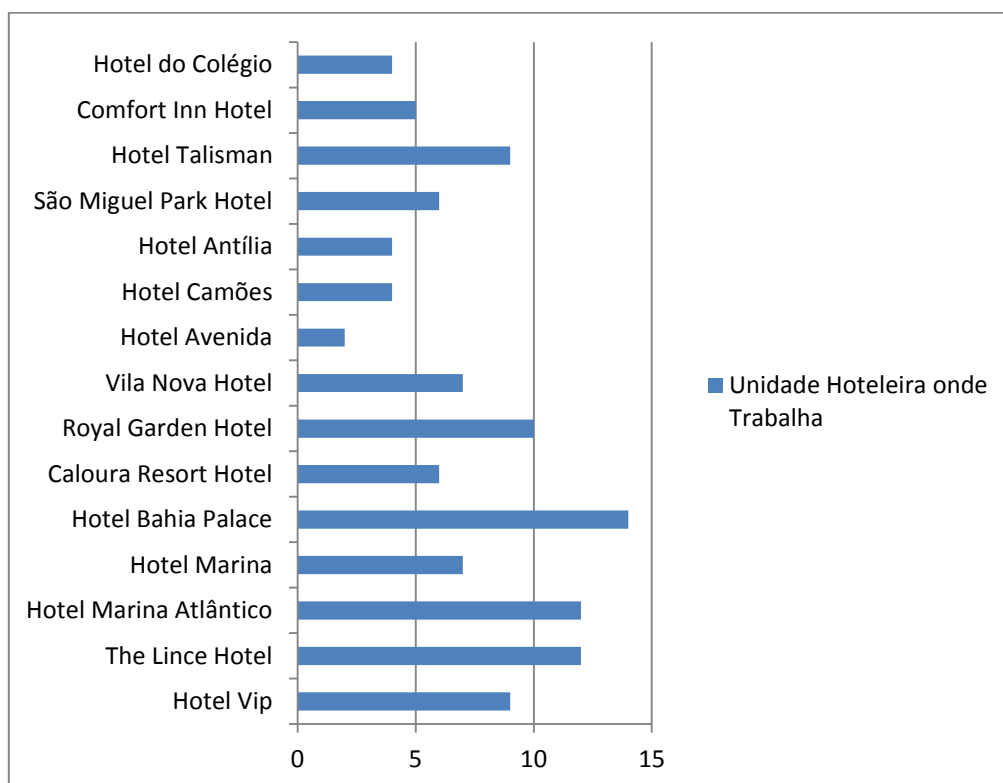
Figura 7 - Frequências e Estatística Descritiva – Unidade Hoteleira onde Trabalha.

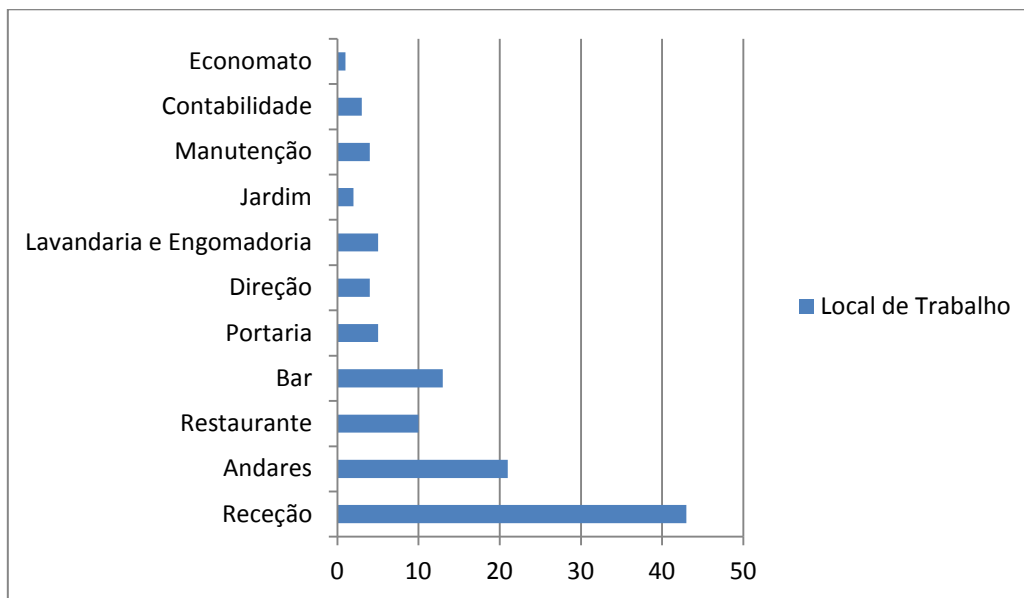
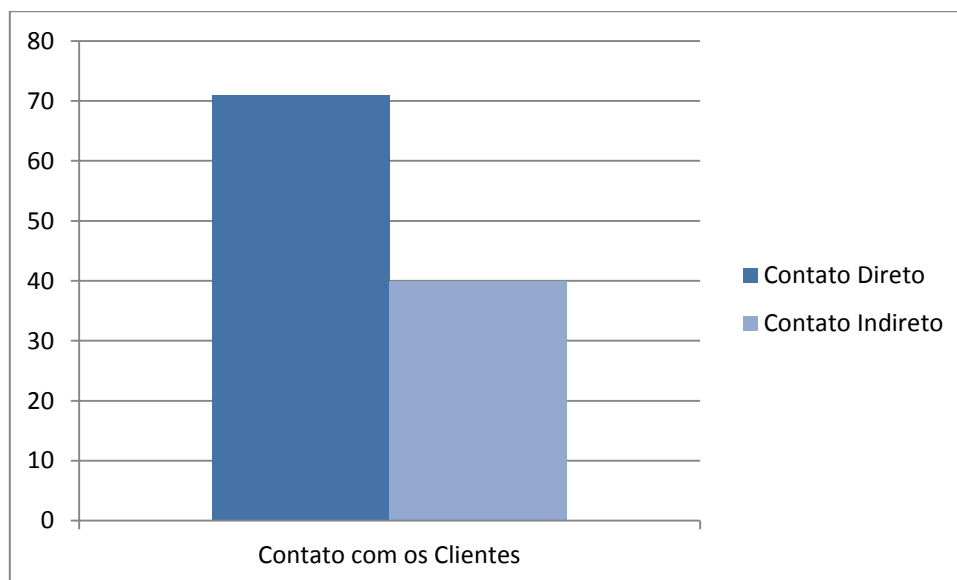
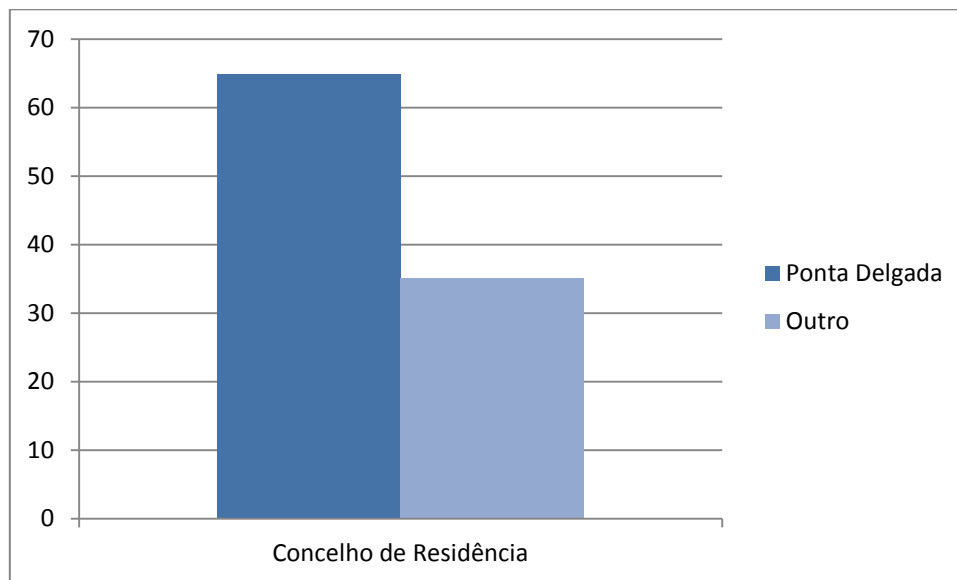
Figura 8 - Frequências e Estatística Descritiva – Local de Trabalho.Figura 9 - Frequências e Estatística Descritiva – Contato Direto e Indireto com os Clientes.

Figura 10 - Frequências e Estatística Descritiva – Concelho de Residência

## CAPITULO V – ANÁLISE DOS DADOS

Após se ter efetuado a recolha dos dados através dos questionários foi construída uma base de dados passível de tratamento estatístico através do software SPSS.

### 5.1. TESTES ESTATÍSTICOS

Através do SPSS recorreu-se à utilização da técnica da análise fatorial de componentes principais para todas as variáveis”. Embora se tivesse utilizado um instrumento previamente testado, efetuou-se uma análise fatorial com o objetivo de verificar a consistência interna das variáveis. Efetuou-se também testes de hipóteses utilizando o teste de Kolmogorov-Smirnov, o teste de Mann-Whitney, o teste Kruskal-Wallis, o teste t para duas amostras independentes, a análise de variância (ANOVA) a um fator, e a Regressão Ordinal.

#### 5.1.1. Estatísticas Descritivas

Para cada variável estudada apresenta-se, nesta subsecção, as correspondentes estatísticas descritivas.

##### 5.1.1.1 – Satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira

Os itens utilizados para medir o grau de satisfação global que os funcionários têm com a unidade hoteleira encontram-se na tabela 4. As respostas, em escala de LIKERT, tomariam um dos seguintes valores: 1 (“Muito Satisfeito”), 2 (“Satisfeito”), 3 (“Neutro”), 4 (“Insatisfeito”), 5 (“Muito Insatisfeito”).

Da observação da tabela 4 verifica-se que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana varia entre 2 (“Satisfeito”) e 3 (“Neutro”), e a moda varia da mesma forma entre 2 (“Satisfeito”) e 3 (“Neutro”).

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas - Satisfação Global dos Funcionários com a Unidade Hoteleira

<b>Satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Imagem do hotel	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Desempenho do hotel	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Papel do hotel na sociedade	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Relacionamento do hotel com a sociedade	109	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Forma de gerir conflitos de interesses	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	3 – “Neutro”
Envolvimento dos funcionários no hotel e na missão	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Envolvimento funcionários na tomada de decisão	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	3 – “Neutro”
Envolvimento funcionários processos de melhoria	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Consulta e diálogo entre funcionários e gestores	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”

#### 5.1.1.2 – Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Relativamente aos itens referentes à variável “satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, estes caracterizam-se como apresentado na Tabela 5. As respostas poderiam

tomar um dos seguintes valores: 1 (“Muito Satisfeito”), 2 (“Satisfeito”), 3 (“Neutro”), 4 (“Insatisfeito”), 5 (“Muito Insatisfeito”).

A observação da tabela 5 permite verificar que o valor máximo respondido na maior parte dos itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda variam entre 2 (“Satisfeito”) e 3 (“Neutro”).

Tabela 5 - Estatísticas Descritivas - Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão

<b>Satisfação com a gestão e sistemas de gestão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Aptidão da liderança para gerir o hotel	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Aptidão da gestão para comunicar	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Forma como a avaliação de desempenho é implementada	111	1,00	5,00	3 - “Neutro”	3 - “Neutro”
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	111	1,00	5,00	3 - “Neutro”	3 - “Neutro”
Forma como recompensa esforços individuais	111	1,00	5,00	3 - “Neutro”	3 - “Neutro”
Forma como recompensa esforços de grupo	111	1,00	5,00	3 - “Neutro”	3 - “Neutro”
Postura do hotel face à mudança e modernização	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”

#### 5.1.1.3 – Satisfação com as condições de trabalho

Em relação à variável “satisfação com as condições de trabalho”, a Tabela 6 caracteriza os diversos itens que a compõem em termos de estatísticas descritivas. Estes itens poderiam ser classificados de 1 (“Muito Satisfeito”), a 5 (“Muito Insatisfeito”).

A observação da tabela 6 permite verificar que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda variam entre 2 (“Satisfeito”) e 3 (“Neutro”).

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas - Satisfação com as Condições de Trabalho

<b>Satisfação com as condições de trabalho</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Ambiente de trabalho	110	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Modo de lidar com conflitos queixas ou problemas pessoais	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Horário de trabalho	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Possibilidade de conciliar o trabalho com vida pessoal e familiar	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos de saúde	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Igualdade de oportunidades para desenvolvimento de novas competências	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	3 – “Neutro”
Igualdade de oportunidades processos de promoção	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	3 – “Neutro”
Igualdade de tratamento dentro do hotel	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”

#### 5.1.1.4 – Satisfação com o desenvolvimento de carreira

Quanto aos itens que compõem a variável “satisfação com o desenvolvimento da carreira”, estes caracterizam-se como apresentado na Tabela 7. Os itens também podiam ser com valores entre 1 (“Muito Satisfeito”) e 5 (“Muito Insatisfeito”).

A análise da tabela 7 permite verificar que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda variam entre 2 (“Satisfeito”) e 3 (“Neutro”).

Tabela 7 - Estatísticas Descritivas - Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira

<b>Satisfação com o desenvolvimento de carreira</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Política de gestão de RH	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Oportunidade para desenvolver novas competências	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	2 - “Satisfeito”
Ações de formação realizadas até ao presente	110	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Mecanismos de consulta e diálogo existentes	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	2 - “Satisfeito”
Nível de conhecimento sobre objetivos do Hotel	110	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”

#### 5.1.1.5 – Níveis de motivação

Os itens utilizados para medir os níveis de motivação dos funcionários encontram-se na tabela 8. As respostas tomariam um dos seguintes valores: 1 (“Completamente Motivado”), 2 (“Motivado”), 3 (“Neutro”), 4 (“Desmotivado”), 5 (“Completamente Desmotivado”).

Da observação da tabela 8 verifica-se que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana apresenta o valor 2 (“Motivado”), e a moda varia entre 1 (“Completamente Motivado”) e 2 (“Motivado”).

Tabela 8 - Estatísticas Descritivas – Níveis de Motivação dos Funcionários

<b>Níveis de motivação dos funcionários</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Aprender novos métodos de trabalho	111	1,00	5,00	2 - “Motivado”	2 - “Motivado”
Desenvolver trabalho em equipa	111	1,00	5,00	2 - “Motivado”	2 - “Motivado”
Participar em ações de formação	111	1,00	5,00	2 - “Motivado”	1 - “Completamente Motivado”
Participar em projetos de mudança	111	1,00	5,00	2 - “Motivado”	2 - “Motivado”
Sugerir melhorias	111	1,00	5,00	2 - “Motivado”	2 - “Motivado”

#### 5.1.1.6 – Estilo de liderança da gestão

Os itens utilizados para o estudo da “Estilo de Liderança da Gestão” encontram-se caracterizados na tabela seguinte (Tabela 9). Os itens que compõem a escala foram classificados entre 1 (“Concordar Totalmente”) e 5 (“Discordar Totalmente”).

Na tabela 9 constata-se que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana varia entre 2 (“Concordar”) e 3 (“Neutro”) e a moda apresenta sempre o valor 2 (“Concordar”) (P. 48).

Tabela 9 - Estatísticas Descritivas – Estilo de Liderança da Gestão

<b>Estilo de liderança da gestão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Através do exemplo	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Empenho no processo de mudança	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Aceita críticas	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Aceita sugestões	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Delega competências e responsabilidades	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Estimula a iniciativa	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Encoraja a confiança e respeito	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Assegura o desenvolve cultura de mudança	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Promove ações de formação	110	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Reconhece e premeia esforços individuais	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	2 - “Concordar”
Adequa o tratamento dado às pessoas, necessidades e situações	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”

#### 5.1.1.7 – Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Em relação à variável “satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”, a Tabela 10 apresenta os vários itens em termos de estatísticas descritivas. A classificação de cada item poderia variar entre 1 (“Muito Satisfeito”) e 5 (“Muito Insatisfeito”).

A tabela 10 permite aferir que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda apresentam a classificação de 2 (“Satisfeito”)

Tabela 10 - Estatísticas Descritivas – Satisfação com Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços

<b>Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Equipamentos informáticos	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Software disponível	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Equipamentos de comunicação	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Condições de higiene	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”
Condições de segurança	111	1,00	5,00	2 - “Satisfeito”	2 - “Satisfeito”

#### 5.1.1.8 – CrITÉrios de lideranÇa na qualidade do destino turístico

No que toca aos itens para o estudo da “Influencia da lideranÇa na qualidade do destino turístico” encontram-se caracterizados na tabela seguinte (Tabela 11). Os itens que compõem a escala foram classificados entre 1 (“Concordar Totalmente”) e 5 (“Discordar Totalmente”).

Na tabela 11 constata-se que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda variam entre 2 (“Concordar”) e 3 (“Neutro”).

Tabela 11 - Estatísticas Descritivas – Critérios de Liderança na Qualidade do Destino Turístico

<b>Influência da liderança na qualidade do destino turístico</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Os Líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores do hotel	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Asseguram o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Estão envolvidos com clientes e sociedade	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Motivam, apoiam e reconhecem os funcionários contribuindo para uma cultura de excelência	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	3 – “Neutro”
Motivam instituições e reconhecem o papel estratégico para os objetivos do destino turístico	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Promovem a cooperação e parceria entre todos os que participam na experiência turística	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”

#### 5.1.1.9 – Critérios sobre as pessoas na qualidade do destino turístico

Por fim, os itens respeitantes à análise dos “Critérios sobre as pessoas na qualidade do destino turístico” encontram-se caracterizados na tabela seguinte (Tabela 12). Os itens que compõem a escala foram classificados entre 1 (“Concordar Totalmente”) e 5 (“Discordar Totalmente”).

Na tabela 12 constata-se que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda variam entre 2 (“Concordar”) e 3 (“Neutro”).

Tabela 12 - Estatísticas Descritivas – Critérios sobre as Pessoas na Qualidade do Destino Turístico

<b>Influencia sobre as pessoas na qualidade do destino turístico</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Há planejamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos funcionários	111	1,00	5,00	3 - “Neutro”	3 - “Neutro”
Os conhecimentos e as competências dos funcionários são identificados	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Os conhecimentos e as competências dos profissionais da região são identificados	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
Os funcionários são motivados e responsabilizados	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	3 – “Neutro”
As instituições públicas ou privadas são envolvidas	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
O diálogo é promovido	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	3 – “Neutro”
Os funcionários são reconhecidos apoiados e recompensados	111	1,00	5,00	3 – “Neutro”	3 – “Neutro”
O Hotel estimula a participação das instituições na prossecução dos objetivos de excelência para Destino Turístico	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”
O envolvimento da população é estimulado e dinamizado.	111	1,00	5,00	2 - “Concordar”	2 - “Concordar”

### 5.1.2 – Análise Fatorial

A aplicação do questionário permite a análise fatorial de 9 grupos: 1 – Satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira; 2 – Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; 3 – Satisfação com as condições de trabalho; 4 – Satisfação com o desenvolvimento de carreira; 5 – Níveis de motivação dos funcionários; 6 – Estilo de liderança na gestão; 7 – Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços; 8 – Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico; 9 – Critério sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico. Foi efetuada, para cada grupo uma análise fatorial de componentes principais, de modo a verificar a adequabilidade dos itens que compõem cada grupo e a sua consistência interna.

Foram utilizados os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett para verificar a adequação da análise de componentes principais aos dados existentes, o Alpha de Cronbach para aferir a consistência interna de cada fator/grupo. Os resultados são apresentados em seguida. Um resumo das escalas/itens utilizados e dos respectivos coeficientes de consistência interna (Alphas de Cronbach) é apresentado na Tabela 13.

#### 5.1.2.1. Satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira

Em relação à satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira, a aplicação do teste KMO resultou num valor de 0,907 significando, desta forma, que a análise de componentes principais é excelente. O resultado do teste de Bartlett permite verificar que as variáveis iniciais estão correlacionadas entre si e, assim, suscetíveis de aplicação da análise fatorial (Anexo 2). Este fator explica 61,09% da variância total e apresenta uma consistência interna de  $\alpha=0,92$ .

#### 5.1.2.2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Para a, satisfação com a gestão e sistemas de gestão o teste KMO apresentou um valor de 0,828, significando, desta forma, que a análise de componentes principais é boa, e o teste de Bartlett mostra que as variáveis estão correlacionadas entre si (Anexo 3). Este fator explica 66.82% da variância total e apresenta uma consistência interna de  $\alpha=0,92$ .

#### 5.1.2.3. Satisfação com as condições de trabalho

Em relação à “satisfação com as condições de trabalho” a aplicação do teste KMO resultou num valor de 0,851, significando, desta forma, que a análise de componentes principais é boa. O resultado do teste de Bartlett permite verificar que as variáveis estão correlacionadas entre si (Anexo 4). Este fator explica 60,194% da variância total e apresenta uma consistência interna de  $\alpha=0,91$ .

#### 5.1.2.4. Satisfação com o desenvolvimento de carreira

A análise para a “Satisfação com o desenvolvimento da carreira”, apresentou um valor do teste KMO de 0,843, significando que a análise de componentes principais é boa. O teste de Bartlett demonstra que as variáveis iniciais estão correlacionadas entre si (Anexo 5). Este fator explica 63,96% da variância total e apresenta uma consistência interna de  $\alpha=0,85$ .

#### 5.1.2.5. Níveis de motivação dos funcionários

No que diz respeito aos, níveis de motivação dos funcionários o teste KMO apresentou um valor de 0,896, significando, desta forma, que a análise de componentes

principais é boa, quase excelente e o teste de Bartlett mostra que as variáveis estão correlacionadas entre si (Anexo 6). Este fator explica 78,71% da variância total e apresenta uma consistência interna de  $\alpha=0,93$ .

#### 5.1.2.6. Estilo de liderança da gestão

Para a “satisfação com o estilo de liderança”, o teste KMO apresentou um valor de 0,895, significando que a análise de componentes principais é boa quase excelente, e o teste de Bartlett mostra que as variáveis estão correlacionadas entre si (Anexo 7). Este fator explica 62,44% da variância total e apresenta uma consistência interna de  $\alpha=0,938$ .

#### 5.1.2.7. Satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Para a “satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”, o teste KMO apresentou um valor de 0,753, significando, desta forma, que a análise de componentes principais é média, e o teste de Bartlett mostra que as variáveis estão correlacionadas entre si (Anexo 8). A variância total explicada por este fator é de 66,99% da variância total. Este fator apresenta um alfa de Cronbach de 0,87.

#### 5.1.2.8. Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico

No que toca aos “Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico”, o teste KMO apresentou um valor de 0,834, significando, desta forma, que a análise de componentes principais é boa, e o teste de Bartlett mostra que as variáveis estão

correlacionadas entre si (Anexo 9). A variância total explicada por este fator é de 67,23% da variância total. Este fator apresenta um alfa de Cronbach de 0,90.

#### 5.1.2.9. Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico

Por ultimo em relação aos “Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico”, o teste KMO apresentou um valor de 0,905, significando, desta forma, que a análise de componentes principais é excelente, e o teste de Bartlett mostra que as variáveis estão correlacionadas entre si (Anexo 10). A variância total explicada por este fator é de 58,44% da variância total. Este fator apresenta um alfa de Cronbach de 0,90.

A Tabela 13 apresenta um resumo das escalas e dos coeficientes de consistência interna.

Tabela 13 - O Instrumento de Pesquisa: Descrição da Escala/Item e Consistência Interna

<b>Satisfação Global dos Funcionários com a Unidade Hoteleira</b>	<b>(<math>\alpha=0,92</math>)</b>
Imagem do Hotel	
Desempenho do Hotel	
Papel do Hotel na Sociedade	
Relacionamento do Hotel com a Sociedade	
Forma de gerir Conflitos de Interesses	
Envolvimento dos Funcionários no Hotel e Missão	
Envolvimento Funcionários na tomada de decisão	
Envolvimento Funcionários processos de melhoria	
Consulta e Diálogo entre Funcionários e Gestores	

Tabela 13. O Instrumento de Pesquisa: Descrição da Escala/Item e Consistência Interna  
(Continuação)

<b>Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão</b>	<b>(<math>\alpha=0,92</math>)</b>
Aptidão da Liderança para gerir Hotel	
Aptidão da gestão para comunicar	
Forma como a avaliação de desempenho dos é implementada	
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	
Forma como recompensa esforços individuais	
Forma como recompensa esforços de grupo	
Postura da empresa face à mudança e modernização	
<b>Satisfação com as Condições de Trabalho</b>	<b>(<math>\alpha=0,91</math>)</b>
Ambiente de trabalho	
Modo de lidar com conflitos queixas ou problemas pessoais	
Horário de trabalho	
Conciliar o trabalho com vida pessoal e familiar	
Conciliar o trabalho assuntos de Saúde	
Igualdade de oportunidades para novas competências	
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	
Igualdade de tratamento dentro do hotel	
<b>Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira</b>	<b>(<math>\alpha=0,85</math>)</b>
Política de Gestão de RH	
Oportunidade para desenvolver novas competências	
Ações de formação realizadas até ao presente	
Mecanismos de consulta e diálogo existentes	
Nível de conhecimento sobre objetivos do Hotel	
<b>Níveis de Motivação</b>	<b>(<math>\alpha=0,93</math>)</b>
Aprender novos métodos de trabalho	
Desenvolver trabalho em equipa	
Participar em ações de formação	
Participar em projetos de mudança	
Sugerir melhorias	
<b>Estilo de Liderança na Gestão</b>	<b>(<math>\alpha=0,94</math>)</b>
Através do exemplo	
Empenho no processo de mudança	
Aceita críticas	
Aceita sugestões	
Delega competências e responsabilidades	
Estimula a iniciativa	
Encoraja a confiança e respeito	
Assegura o desenvolve cultura de mudança	
Promove ações de formação	
Reconhece e premeia esforços individuais	
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações	

Tabela 13. O Instrumento de Pesquisa: Descrição da Escala/Item e Consistência Interna  
(Continuação)

<b>Satisfação com as condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços</b>	<b>(<math>\alpha=0,87</math>)</b>
Equipamentos informáticos	
Software disponível	
Equipamentos de comunicação	
Condições de higiene	
Condições de segurança	
<b>CrITÉrios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico</b>	<b>(<math>\alpha=0,90</math>)</b>
Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores do hotel	
Asseguram o desenvolvimento, implementação e melhoria contnua do sistema de gestão	
Estão envolvidos com clientes e representantes da sociedade	
Motivam, apoiam e reconhecem os funcionários contribuindo para uma cultura de excelência	
Motivam instituições e reconhecem o papel estratégico para os objetivos do destino turístico	
Promovem a cooperação e parceria entre todos os que participam na experiencia turística	
<b>CrITÉrios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico</b>	<b>(<math>\alpha=0,90</math>)</b>
Há planeamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos funcionários	
Os conhecimentos e as competências dos funcionários são identificados	
Os conhecimentos e as competências dos profissionais da região são identificados	
Os funcionários são motivados e responsabilizados	
As instituições públicas ou privadas são envolvidas	
O diálogo é promovido	
Os funcionários são reconhecidos apoiados e recompensados	
O Hotel estimula a participação das instituições na prossecução dos objetivos de excelência para Destino Turístico	
O envolvimento da população é estimulado e dinamizado.	

### 5.1.3. Teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov

Foi utilizado o teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov para averiguar se as variáveis dependentes seguem ou não uma distribuição normal na população (Maroco, 2007). Foi aplicado este teste aos nove grupos de questões que se aferiu neste estudo. Os resultados estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Teste de Kolmogorov-Smirnov

	<b>Komogorov-Smirnov Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Satisfação Global com a Unidade Hoteleira	1,237	0,086
Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão	0,778	0,555
Satisfação com as Condições de Trabalho	1,256	0,078
Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira	1,158	0,127
Níveis de Motivação	1,344	0,049*
Estilo de Liderança na Gestão	0,947	0,312
Satisfação com as condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços	1,246	0,082
Critérios de Liderança	0,801	0,518
Critérios sobre as Pessoas	0,840	0,458

\*Significância inferior a 0,05

Constata-se estatisticamente que a maior parte das variáveis dependentes em estudo seguem uma distribuição normal com um grau de significância superior a 0,05. A única exceção é a variável “Níveis de Motivação”. Assim, serão efetuados testes paramétricos para todas as variáveis, excluindo a referida anteriormente onde se aplicarão testes não-paramétricos.

#### 5.1.4. Teste Mann-Whitney

Foi utilizado o teste Mann-Whitney para testar a igualdade das medianas de duas amostras independentes para a variável independente Género. Foram testadas as diversas questões do estudo, tais como, satisfação global dos funcionários com a Unidade Hoteleira, satisfação com a gestão e sistemas de gestão, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com o desenvolvimento de carreira, níveis de motivação dos funcionários, estilo de liderança da gestão, satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, critérios de liderança para a qualidade do destino turístico e critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico. Os resultados estão apresentados na Tabelas 15,

#### 5.1.4.1. Género

Através da Tabela 15 verifica-se que, no que diz respeito, aos itens que constituem o grupo de satisfação global dos funcionários com a unidade hoteleira, em quase todos eles as respostas foram diferentes entre homens e mulheres com exceção do primeiro item (imagem do hotel). O desempenho do hotel obteve um nível de significância inferior a 0,10, enquanto todos os restantes itens apresentaram níveis de significância inferiores a 0,05.

Para a satisfação com a gestão e sistemas de gestão, a (aptidão da liderança para gerir o hotel) e a (forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados), foram os únicos itens onde se verifica diferença entre as respostas masculinas e femininas, ambos com níveis de significância inferiores a 0,10.

Quanto à satisfação com as condições de trabalho apenas o item (horário de trabalho), obteve significância inferior a 0,05, levando a concluir a diferença de respostas entre os dois sexos.

Quando foram questionados sobre a satisfação com o desenvolvimento de carreira os inquiridos do sexo masculino e do sexo feminino responderam de forma diferente para o item (oportunidade para desenvolver novas competências), com nível de significância inferior a 0,10.

No que toca aos grupos, níveis de motivação e estilo de liderança da gestão, as respostas foram similares para os dois sexos em todos os itens.

A satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, obteve significância inferior a 0,10 nos itens (condições de higiene) e (condições de segurança).

Nos critérios de liderança para a qualidade do destino turístico, quase todos os itens tiveram respostas diferentes entre ambos os sexos com níveis de significância inferiores a 0,05 e 0,10.

Por ultimo, nos critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico, apenas o item, (o dialogo é promovido) obteve respostas diferentes com nível de significância inferior a 0,05.

Tabela 15 - Teste Mann-Whitney – Género

<b>Satisfação Global dos Funcionários com a Unidade Hoteleira</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Imagem do Hotel	-1,107	0,273
Desempenho do Hotel	-1,771	0,078**
Papel do Hotel na Sociedade	-2,122	0,034*
Relacionamento do Hotel com a Sociedade	-3,219	0,001*
Forma de gerir Conflitos de Interesses	-2,237	0,025*
Envolvimento dos Funcionários no Hotel e Missão	-3,041	0,002*
Envolvimento Funcionários na tomada de decisão	-2,187	0,029*
Envolvimento Funcionários processos de melhoria	-2,997	0,003*
Consulta e Diálogo entre Funcionários e Gestores	-3,147	0,001*
<b>Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Aptidão da Liderança para gerir Hotel	-1,653	0,099**
Aptidão da gestão para comunicar	-0,053	0,960
Forma como a avaliação de desempenho dos é implementada	-1,557	0,119
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	-1,767	0,078**
Forma como recompensa esforços individuais	-1,470	0,143
Forma como recompensa esforços de grupo	-1,244	0,215
Postura da empresa face à mudança e modernização	-1,280	0,202
<b>Satisfação com as Condições de Trabalho</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Ambiente de trabalho	-0,559	0,590
Modo de lidar com conflitos queixas ou problemas pessoais	-1,455	0,145
Horário de trabalho	-2,135	0,032*
Conciliar o trabalho com vida pessoal e familiar	-1,187	0,240
Conciliar o trabalho assuntos de Saúde	-1,367	0,173
Igualdade de oportunidades para novas competências	-1,547	0,123
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	-1,043	0,301
Igualdade de tratamento dentro do hotel	-1,434	0,153

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Tabela 15. Teste Mann-Whitney – Género (Continuação)

<b>Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Política de Gestão de RH	-1,264	0,206
Oportunidade para desenvolver novas competências	-1,734	0,083**
Ações de formação realizadas até ao presente	-1,119	0,266
Mecanismos de consulta e diálogo existentes	-1,267	0,208
Nível de conhecimento sobre objetivos do Hotel	-1,576	0,116
<b>Níveis de Motivação</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Aprender novos métodos de trabalho	-1,039	0,309
Desenvolver trabalho em equipa	-1,236	0,222
Participar em ações de formação	-0,944	0,347
Participar em projetos de mudança	-0,488	0,637
Sugerir melhorias	-1,536	0,126
<b>Estilo de Liderança na Gestão</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Através do exemplo	-0,464	0,647
Empenho no processo de mudança	-0,356	0,726
Aceita críticas	-0,489	0,627
Aceita sugestões	-0,449	0,661
Delega competências e responsabilidades	-0,020	0,988
Estimula a iniciativa	-0,059	0,954
Encoraja a confiança e respeito	-0,030	0,981
Assegura o desenvolve cultura de mudança	-0,112	0,918
Promove ações de formação	-0,217	0,829
Reconhece e premeia esforços individuais	-0,435	0,665
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações	-0,914	0,363
<b>Satisfação com as condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Equipamentos informáticos	-1,293	0,196
Software disponível	-0,743	0,458
Equipamentos de comunicação	-1,237	0,216
Condições de higiene	-1,716	0,086**
Condições de segurança	-1,665	0,097**
<b>Crítérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores do hotel	-2,114	0,034*
Asseguram o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão	-1,705	0,090**
Estão envolvidos com clientes e representantes da sociedade	-3,072	0,002*
Motivam, apoiam e reconhecem os funcionários contribuindo para uma cultura de excelência	-1,673	0,095**
Motivam instituições e reconhecem o papel estratégico para os objetivos do destino turístico	-2,178	0,030*
Promovem a cooperação e parceria entre todos os que participam na experiencia turística	-1,137	0,256

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Tabela 15. Teste Mann-Whitney – Género (Continuação)

<b>Crítérios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Há planeamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos funcionários	-0,799	0,427
Os conhecimentos e as competências dos funcionários são identificados	-0,781	0,438
Os conhecimentos e as competências dos profissionais da região são identificados	-1,491	0,137
Os funcionários são motivados e responsabilizados	-1,278	0,203
As instituições públicas ou privadas são envolvidas	-1,151	0,254
O diálogo é promovido	-2,116	0,034*
Os funcionários são reconhecidos apoiados e recompensados	-1,217	0,227
O Hotel estimula a participação das instituições na prossecução dos objetivos de excelência para Destino Turístico	-0,923	0,357
O envolvimento da população é estimulado e dinamizado.	-0,887	0,378

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.5. Teste Kruskal-Wallis

Foi aplicado o teste Kruskal-Wallis para comparar 3 ou mais distribuições de populações independentes, para a variável idade. Foram, mais uma vez, testados os todos os itens dos nove grupos de questões que fazem parte desse estudo. Os resultados constam da Tabela 16.

##### 5.1.5.1. Idade

Relativamente à influência do escalão etário nas respostas verifica-se que para a maior parte dos itens, dimensões e tipos de satisfação apresentam significâncias inferiores a 0,05 ou 0,10 (Tabela 16).

Tabela 16 - Teste Kruskal-Wallis – Idade

<b>Satisfação Global dos Funcionários com a Unidade Hoteleira</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Imagem do Hotel	1,623	0,446
Desempenho do Hotel	1,316	0,526
Papel do Hotel na Sociedade	0,797	0,675
Relacionamento do Hotel com a Sociedade	0,941	0,628
Forma de gerir Conflitos de Interesses	14,538	0,001*
Envolvimento dos Funcionários no Hotel e Missão	1,704	0,430
Envolvimento Funcionários na tomada de decisão	6,288	0,042*
Envolvimento Funcionários processos de melhoria	2,505	0,288
Consulta e Diálogo entre Funcionários e Gestores	2,857	0,241
<b>Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Aptidão da Liderança para gerir Hotel	8,666	0,012*
Aptidão da gestão para comunicar	5,056	0,079**
Forma como a avaliação de desempenho dos é implementada	2,651	0,267
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	1,187	0,555
Forma como recompensa esforços individuais	5,601	0,060**
Forma como recompensa esforços de grupo	4,927	0,084**
Postura da empresa face à mudança e modernização	8,588	0,013*
<b>Satisfação com as Condições de Trabalho</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Ambiente de trabalho	7,938	0,018*
Modo de lidar com conflitos queixas ou problemas pessoais	4,833	0,089**
Horário de trabalho	7,956	0,018*
Conciliar o trabalho com vida pessoal e familiar	4,649	0,097**
Conciliar o trabalho assuntos de Saúde	3,747	0,154
Igualdade de oportunidades para novas competências	4,085	0,130
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	2,111	0,350
Igualdade de tratamento dentro do hotel	0,627	0,734
<b>Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Política de Gestão de RH	5,309	0,070**
Oportunidade para desenvolver novas competências	3,541	0,171
Ações de formação realizadas até ao presente	5,721	0,056**
Mecanismos de consulta e diálogo existentes	6,836	0,032*
Nível de conhecimento sobre objetivos do Hotel	4,135	0,126
<b>Níveis de Motivação</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Aprender novos métodos de trabalho	4,158	0,124
Desenvolver trabalho em equipa	1,416	0,494
Participar em ações de formação	1,984	0,373
Participar em projetos de mudança	2,756	0,254
Sugerir melhorias	3,847	0,147

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Tabela 16. Teste Kruskal-Wallis – Idade (Continuação)

<b>Estilo de Liderança na Gestão</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Através do exemplo	5,071	0,078**
Empenho no processo de mudança	7,105	0,027*
Aceita críticas	0,643	0,728
Aceita sugestões	1,734	0,424
Delega competências e responsabilidades	10,135	0,006*
Estimula a iniciativa	8,500	0,013*
Encoraja a confiança e respeito	11,066	0,003*
Assegura o desenvolve cultura de mudança	7,679	0,021*
Promove ações de formação	5,197	0,074**
Reconhece e premeia esforços individuais	4,041	0,133
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações	7,008	0,029*
<b>Satisfação com as condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Equipamentos informáticos	1,327	0,519
Software disponível	2,110	0,351
Equipamentos de comunicação	0,502	0,778
Condições de higiene	3,359	0,187
Condições de segurança	0,085	0,959
<b>Crítérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores do hotel	3,221	0,200
Asseguram o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão	1,041	0,597
Estão envolvidos com clientes e representantes da sociedade	1,291	0,528
Motivam, apoiam e reconhecem os funcionários contribuindo para uma cultura de excelência	3,755	0,153
Motivam instituições e reconhecem o papel estratégico para os objetivos do destino turístico	4,486	0,106
Promovem a cooperação e parceria entre todos os que participam na experiência turística	2,027	0,365

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Tabela 16. Teste Kruskal-Wallis – Idade (Continuação)

<b>Crítérios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Há planeamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos funcionários	4,054	0,132
Os conhecimentos e as competências dos funcionários são identificados	6,403	0,040*
Os conhecimentos e as competências dos profissionais da região são identificados	2,483	0,291
Os funcionários são motivados e responsabilizados	1,706	0,429
As instituições públicas ou privadas são envolvidas	5,149	0,076**
O diálogo é promovido	4,423	0,109
Os funcionários são reconhecidos apoiados e recompensados	1,958	0,378
O Hotel estimula a participação das instituições na prossecução dos objetivos de excelência para Destino Turístico	11,491	0,003*
O envolvimento da população é estimulado e dinamizado.	7,905	0,018*

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.6. Teste t para t amostras independentes

Para a “satisfação global com a unidade hoteleira”, a “satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, a “satisfação com as condições de trabalho”, a “satisfação com o desenvolvimento de carreira”, o “estilo de liderança da gestão” a “satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”, os “critérios de liderança” e os “critérios sobre as pessoas” aplicou-se testes paramétricos, porque seguem uma distribuição normal. Neste teste temos como variáveis independentes o género (masculino e feminino) e o contato com os clientes (direto e indireto).

A análise da Tabela 17 permite verificar que a resposta é diferente entre homens e mulheres para a maior parte dos Grupos. As exceções são a “Satisfação com a Gestão” e os “Critérios sobre as pessoas” tendo em conta, que apresentaram valores de

significância superiores a 0,10, ou seja, estatisticamente as respostas foram semelhantes entre o sexo masculino e feminino.

Tabela 17 - Teste t - Género

	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		t-test para Igualdade de Médias	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Satisfação Global com a Unidade Hoteleira	3,527	0,063	3,451	0,001**
Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão	0,700	0,405	1,497	0,137
Satisfação com as Condições de Trabalho	9,997	0,002	2,183	0,031**
Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira	3,112	0,081	2,011	0,047**
Estilo de Liderança na Gestão	0,037	0,848	-0,186	0,853**
Satisfação com as condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços	2,043	0,156	2,044	0,043**
Critérios de Liderança	1,405	0,238	2,462	0,015**
Critérios sobre as Pessoas	0,639	0,426	1,482	0,141

\*\*Significância inferior a 0,10

Verifica-se, de acordo com a Tabela 18, que há diferenças significativas nas respostas para indivíduos que tem contato direto com os clientes e indivíduos que geralmente não tem contato direto com clientes, no que diz respeito à “satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, “satisfação com as condições de trabalho”, “estilo de liderança da gestão”, “critérios de liderança” e “critérios sobre as pessoas”.

Tabela 18 - Teste t – Contato com os clientes

	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		t-test para Igualdade de Médias	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Satisfação Global com a Unidade Hoteleira	0,000	1,000	1,323	0,189
Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão	0,067	0,796	1,975	0,051**
Satisfação com as Condições de Trabalho	0,132	0,717	2,046	0,043**
Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira	0,020	0,887	1,392	0,167
Estilo de Liderança na Gestão	0,100	0,753	1,831	0,070**
Satisfação com as condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços	0,339	0,562	0,543	0,589
Crítérios de Liderança	0,534	0,467	3,036	0,003**
Crítérios sobre as Pessoas	0,708	0,402	2,707	0,008**

\*\*Significância inferior a 0,10

### 5.1.7. Análise de variância (ANOVA) a um fator

O teste paramétrico One-way ANOVA aplicou-se para comparar as médias das variáveis dependentes com o grupo populacional em estudo. As variáveis dependentes são, mais uma vez a, “satisfação global com a unidade hoteleira”, a “satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, a “satisfação com as condições de trabalho”, a “satisfação com o desenvolvimento de carreira”, o “estilo de liderança da gestão” a “satisfação com condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”, os “critérios de liderança” e os “critérios sobre as pessoas” que seguem uma distribuição normal, e a variável independente é a idade.

Verifica-se, pelos valores da Tabela 19, que, para a “satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, a “satisfação com as condições de trabalho”, a “satisfação com o

desenvolvimento de carreira”, o “estilo de liderança da gestão” e os “critérios para as pessoas” a resposta é diferente consoante o escalão etário.

Tabela 19 - Oneway ANOVA - Idade

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Satisfação Global com a Unidade Hoteleira	1,859	0,161
Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão	3,222	0,044*
Satisfação com as Condições de Trabalho	3,188	0,045*
Satisfação com o Desenvolvimento de Carreira	3,760	0,026*
Estilo de Liderança na Gestão	5,248	0,007*
Satisfação com as condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços	1,040	0,357
Critérios de Liderança	1,985	0,142
Critérios sobre as Pessoas	3,612	0,030*

\*Significância inferior a 0,05

#### 5.1.8. Regressão Ordinal

O modelo de regressão ordinal foi utilizado para relacionar os diversos itens que compõem, a satisfação global dos trabalhadores com a unidade hoteleira, a satisfação com a gestão e sistemas de gestão, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com o desenvolvimento da carreira, os níveis de motivação, o estilo de liderança da gestão e a satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, com as variáveis independentes (género, idade, contato com o cliente e concelho de residência). No modelo de regressão ordinal, a influência das variáveis independentes é igual para todas as classes da variável dependente.

### 5.1.8.1. Satisfação global dos colaboradores

Na Tabela 20 verifica-se que a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação global dos colaboradores com a unidade hoteleira” é superior à de quem tem mais de 40 anos de idade, e indivíduos com idade compreendida entre os 30 e os 39 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação global dos colaboradores com a unidade hoteleira” é superior à de quem tem mais de 40 anos de idade.

Tabela 20 - Regressão Ordinal – Satisfação Global dos Colaboradores com a Unidade Hoteleira (Fator)

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		18,287	0,003*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	1,385	0,000
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,985	0,030*
	Entre 30 e 39	0,764	0,076**
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,159	0,675
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,309	0,392
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

### 5.1.8.2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Considerando os valores apresentados na Tabela 21 pode-se referir que: (1) a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com a gestão e sistemas de gestão” é superior aos do sexo feminino; (2) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com a gestão e sistemas de gestão” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade e a probabilidade de indivíduos com idade entre os 30 e 39 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com a gestão e sistemas de gestão” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade.

Tabela 21 - Regressão Ordinal – Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão (Fator)

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		11,567	0,041*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,609	0,093**
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,075	0,018*
	Entre 30 e 39	0,927	0,030*
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,499	0,183
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,242	0,498
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

### 5.1.8.3. Satisfação com as condições de trabalho

Os valores da Tabela 22 permitem constatar que: (1) a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com as condições de trabalho” é superior aos indivíduos do sexo feminino; (2) a probabilidade de indivíduos com menos de 29 anos de idade atribuírem uma classificação mais elevada á “satisfação com as condições de trabalho” é superior aos que tem mais de 40 anos de idade.

Tabela 22 - Regressão Ordinal – Satisfação com as Condições de Trabalho (Fator)

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		12,749	0,026*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,776	0,034*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,190	0,009*
	Entre 30 e 39	0,704	0,100
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,474	0,209
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,069	0,848
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05

#### 5.1.8.4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Os dados da Tabela 23 demonstram que: (1) a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com o desenvolvimento de carreira” é superior aos indivíduos do sexo feminino; (2) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com o desenvolvimento de carreira” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade e a probabilidade de indivíduos com idade entre os 30 e 39 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com o desenvolvimento de carreira” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade.

Tabela 23 - Regressão Ordinal – Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira (Fator)

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		11,764	0,038*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,766	0,041*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,148	0,014*
	Entre 30 e 39	0,722	0,091**
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,275	0,472
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,354	0,327
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

### 5.1.8.5. Satisfação com o estilo de liderança

Segundo a Tabela 24 verifica-se que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com o estilo de liderança” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade e a probabilidade de indivíduos com idade entre os 30 e 39 anos atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com o estilo de liderança” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; (2) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à “satisfação com o estilo de liderança” é superior a quem tem contato indireto com os clientes; e (3) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à “satisfação com o estilo de liderança” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 24 - Regressão Ordinal – Satisfação com o Estilo de Liderança (Fator)

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		17,520	0,004*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	-0,066	0,885
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,445	0,002*
	Entre 30 e 39	1,051	0,016*
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,675	0,074**
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,761	0,036*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

### 5.1.8.6. Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico

Os dados da Tabela 25 demonstram que: (1) a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada aos “Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico” é superior aos indivíduos do sexo feminino; (2) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada aos “Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; (3) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada aos “Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico” é superior àqueles que não tem esse tipo de contato; e (4) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada aos “Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 25 - Regressão Ordinal – Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico (Fator)

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		22,417	0,000*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,760	0,037*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,853	0,059**
	Entre 30 e 39	-0,051	0,904
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	1,011	0,008*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,865	0,017*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

### 5.1.8.7. Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico

Os dados da Tabela 26 demonstram que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada aos “Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; (2) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada aos “Critérios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico” é superior aos que não tem esse tipo de contato; e (3) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada aos “Critérios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 26 - Regressão Ordinal – Critérios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico (Fator)

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		23,447	0,000*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,557	0,124
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,139	0,012*
	Entre 30 e 39	0,469	0,265
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	1,083	0,005*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,977	0,007*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.8.8. Questões relacionadas com a qualidade do destino turístico

Foram realizados testes de Regressão Ordinal para todos os itens do grupo de questões “Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico” e ainda todos os itens que compõem o grupo “Critérios sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico”.

##### 5.1.8.8.1. Critérios de liderança para a qualidade do destino turístico

Os testes de Regressão Ordinal realizados para todos os itens do grupo de questões “Critérios de Liderança para a Qualidade do Destino Turístico” estão descritos nas páginas seguintes (Tabelas 27 a 31).

###### 5.1.8.8.1.1. Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores do hotel

Com base na Tabela 27 concluiu-se que: (1) a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes desenvolvem a Missão, a Visão e os Valores do Hotel” é superior aos indivíduos do sexo feminino; (2) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes desenvolvem a Missão, a Visão e os Valores do Hotel ” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; (3) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes desenvolvem a Missão, a Visão e os Valores do Hotel” é superior aos que não tem esse tipo de contato; e (4) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais

elevada à questão “Os Líderes desenvolvem a Missão, a Visão e os Valores do Hotel” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 27 - Regressão Ordinal – Os Líderes Desenvolvem a Missão, a Visão e os Valores do Hotel

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		13,094	0,023*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,926	0,027*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,086	0,035*
	Entre 30 e 39	0,133	0,781
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,144	0,735*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,745	0,069*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.8.8.1.2. Os Líderes estão envolvidos com os clientes, parceiros e representantes da sociedade

Pela análise da tabela 28 viu-se que: (1) a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes estão envolvidos com os Clientes, Parceiros e Representantes da Sociedade” é superior aos indivíduos do sexo feminino; (2) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes estão envolvidos com os Clientes, Parceiros e Representantes da Sociedade” é superior aos que não tem esse tipo de contato; e (3) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes estão envolvidos com os Clientes, Parceiros e Representantes da Sociedade” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 28 - Os Líderes Estão Envolvidos com os Clientes, Parceiros e Representantes da Sociedade

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		21,376	0,001*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	1,109	0,006*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,674	0,168
	Entre 30 e 39	-0,110	0,810
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,929	0,026*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,828	0,036*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

### 5.1.8.8.1.3. Os líderes motivam, apoiam e reconhecem os funcionários

Segundo a Tabela 29 concluiu-se que: (1) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes motivam, apoiam e reconhecem os Funcionários” é superior aos que não tem esse tipo de contato; e (2) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes motivam, apoiam e reconhecem os Funcionários” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 29 - Regressão Ordinal – Os Líderes Motivam, Apoiam e Reconhecem os Funcionários

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		14,458	0,013*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,555	0,154
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,945	0,051
	Entre 30 e 39	0,548	0,225
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,977	0,017*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,495	0,199
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

5.1.8.8.1.4. Os Líderes motivam as Instituições e reconhecem o papel estratégico das mesmas na prossecução de objetivos de excelência do destino turístico

Tendo em conta a Tabela 30 concluiu-se que a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Os líderes motivam as instituições e reconhecem o papel estratégico das mesmas na prossecução de objetivos de excelência do destino turístico” é superior aos que não tem esse tipo de contato.

Tabela 30 - Regressão Ordinal – Os Líderes Motivam as Instituições e Reconhecem o Papel Estratégico das Mesmas na Prossecução de Objetivos de Excelência do Destino Turístico

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		19,202	0,002*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,766	0,054
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,946	0,055
	Entre 30 e 39	-0,135	0,766
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	1,074	0,010*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,432	0,267
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

5.1.8.8.1.5. Os Líderes promovem um clima de cooperação e de parceria entre todos os que participam na experiência turística

Pela Tabela 31 concluiu-se que: (1) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes promovem um clima de cooperação e de parceria entre todos os que participam na Experiência Turística” é superior aos que não tem esse tipo de contato; e (2) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à questão “Os Líderes promovem um clima de cooperação e de parceria entre todos os que participam na Experiência Turística” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 31 - Regressão Ordinal – Os Líderes Promovem um Clima de Cooperação e de Parceria entre Todos os que Participam na Experiência Turística

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		17,325	0,004*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,136	0,728
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,469	0,336
	Entre 30 e 39	-0,366	0,464
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	1,176	0,005*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-1,084	0,007*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.8.8.2. Critérios sobre as pessoas para a qualidade do destino turístico

Os testes de Regressão Ordinal realizados para todos os itens do grupo de questões “Critérios de sobre as Pessoas para a Qualidade do Destino Turístico” estão descritos nas páginas seguintes (Tabelas 32 a 38).

##### 5.1.8.8.2.1. Há planeamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos funcionários

Tendo em conta a Tabela 32 concluiu-se que a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Há planeamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos Funcionários” é superior aos que não tem esse tipo de contato.

Tabela 32 - Regressão Ordinal – Há Planeamento, Gestão e Programas de Melhoria do Desempenho dos Funcionários

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		11,980	0,035*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,217	0,577
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,764	0,116
	Entre 30 e 39	0,364	0,423
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	1,042	0,012*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,417	0,282
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

5.1.8.8.2.2. Os conhecimentos e as competências dos funcionários são identificados, desenvolvidos e sustentados

Com base na Tabela 33 concluiu-se que a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Os conhecimentos e as competências dos Funcionários são identificados, desenvolvidos e sustentados” é superior aos que não tem esse tipo de contato.

Tabela 33 - Regressão Ordinal – Os Conhecimentos e as Competências dos Funcionários são Identificados, Desenvolvidos e Sustentados

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		16,585	0,005*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,109	0,778
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,950	0,053
	Entre 30 e 39	0,646	0,160
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	1,208	0,004*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,563	0,148
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

5.1.8.8.2.3. Os conhecimentos e as competências dos profissionais do turismo da região são identificados, desenvolvidos e sustentados

Pela Tabela 34 concluiu-se que: (1) a probabilidade de quem tem contato direto com os clientes atribuir uma classificação mais elevada à questão “Os conhecimentos e as competências dos profissionais do turismo da região são identificados, desenvolvidos e sustentados” é superior aos funcionários que não tem esse tipo de contato; e (2) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à questão “Os conhecimentos e as competências dos profissionais do turismo da região são identificados, desenvolvidos e sustentados” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 34 - Regressão Ordinal – Os Conhecimentos e as Competências dos Profissionais do Turismo da Região são Identificados, Desenvolvidos e Sustentados

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		19,923	0,001*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,326	0,416
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	0,720	0,151
	Entre 30 e 39	0,002	0,996
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	1,229	0,005*
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-1,246	0,003*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.8.8.2.4. As Instituições públicas e privadas são envolvidas

Segundo a Tabela 35 verifica-se que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à questão “As Instituições Públicas e Privadas são envolvidas” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; (2) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à questão “As Instituições Públicas e Privadas são envolvidas” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 35 - Regressão Ordinal – As Instituições Públicas e Privadas são Envolvidas

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		20,263	0,001*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,355	0,380
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,089	0,033*
	Entre 30 e 39	-0,039	0,934
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,537	0,202
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-1,494	0,000*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.8.8.2.5. O diálogo é promovido dentro do hotel

Pela análise da Tabela 36 viu-se que: (1) a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada à questão “O diálogo é promovido dentro do Hotel” é superior aos indivíduos do sexo feminino; e (2) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à questão “O diálogo é promovido dentro do Hotel” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade;

Tabela 36 - Regressão Ordinal – O Diálogo é Promovido Dentro do Hotel

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		14,356	0,013*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,807	0,040*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,169	0,017*
	Entre 30 e 39	0,488	0,281
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,446	0,268
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,656	0,091
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.8.8.2.6. O hotel estimula a participação das diversas Instituições

Os dados da Tabela 37 permitem constatar que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à questão “O Hotel estimula a participação das diversas Instituições” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; (2) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à questão “O Hotel estimula a participação das diversas Instituições” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 37 - Regressão Ordinal – O Hotel Estimula a Participação das Diversas Instituições

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		22,402	0,000*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,330	0,409
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,820	0,000*
	Entre 30 e 39	0,863	0,067
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,708	0,089
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-1,043	0,010*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 5.1.8.8.2.7. O envolvimento da população é estimulado e dinamizado

Com os dados da Tabela 38 verifica-se que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 29 anos atribuírem uma classificação mais elevada à questão “O envolvimento da População é estimulado e dinamizado” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; e a probabilidade de indivíduos com idade compreendida entre 30 e 39 anos atribuírem uma classificação mais elevada à questão “O envolvimento da População é estimulado e dinamizado” é superior de quem tem mais de 40 anos de idade; e (2) a probabilidade dos funcionários residentes em Ponta Delgada atribuírem uma classificação mais elevada à questão “O Hotel estimula a participação das diversas Instituições” é inferior a quem reside noutros concelhos da ilha.

Tabela 38 - Regressão Ordinal – O Envolvimento da População é Estimulado e Dinamizado

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		15,940	0,007*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,226	0,559
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 29	1,278	0,010*
	Entre 30 e 39	0,994	0,033*
	Mais de 40	0 <sup>a</sup>	-
Contato com os Clientes	Direto	0,746	0,068
	Indireto	0 <sup>a</sup>	-
Concelho de Residência	Ponta Delgada	-0,769	0,049*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de Referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

## 5.2. RESULTADOS

Os resultados obtidos com a aplicação dos testes estatísticos permitem verificar que em relação à satisfação global com a organização, obteve-se o valor médio de 2.31. Como a escala tem o valor mínimo 1 (Muito Satisfeito) e o valor máximo 5 (Muito Insatisfeito), os hotéis posicionam-se abaixo 0.69 do ponto médio (3,00). (Figura 11). Estamos perante um conjunto de hotéis com a correspondente satisfação ligeiramente abaixo da “satisfação zero”, isto significa que em termos médios os funcionários desses hotéis estão mais posicionados para níveis de satisfação, uma vez que o ponto médio é 2.31, eles apenas entrariam em níveis de insatisfação se esse valor médio fosse acima do ponto médio (3,00). É ainda de referir que o cálculo dos valores médios servem, meramente, para determinar uma referência percetual de localização (no continuum de 1 a 5) da posição de satisfação com a organização.

Figura 11 - Valores Médios da Posição da Satisfação Global dos Funcionários com a Unidade Hoteleira



Para os diferentes tipos de satisfação, os valores obtidos estão compreendidos entre 2,00 (Níveis de motivação) e 2.69 (Satisfação com a gestão). Verificam-se, assim, níveis consideravelmente satisfatórios, generalizados a todas as vertentes aferidas. A Figura 12 mostra a posição de cada um dos tipos de satisfação.

Figura 12 - Tipos de Satisfação



## CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. CONCLUSÕES GERAIS

O crescimento de qualquer organização está intimamente relacionado com a evolução das suas componentes de trabalho, sendo necessária a valorização do potencial humano dentro da organização, pois esses colaboradores são agentes expressivos de transformações dentro dos sectores onde atuam e, com isso, contribuem para o crescimento da organização.

Por isso é necessário que os hotéis valorizem as relações afetivas e emocionais de seus colaboradores, através da comunicação, motivação, e das relações interpessoais. Assim, a harmonia nas relações de trabalho, a valorização do conhecimento de todos os que compõe a equipa, a escuta dos seus anseios e propostas de soluções para seus problemas, serão elementos essenciais na edificação de uma nova forma de trabalhar.

Definir se um trabalhador está satisfeito, é uma tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjetivos.

Pode-se afirmar que a possibilidade da hotelaria de São Miguel conseguir o melhor de seus funcionários é grande, tendo em conta que parte significativa dos fatores que compõem os diversos tipos de satisfação, podem ter ação simples e imediata pelos hotéis, para compatibilizar a satisfação geral e a qualidade de vida, conforme evidenciou a presente pesquisa.

Como exemplo de ações que possam melhorar a satisfação do pessoal ao serviço pode-se iniciar pela mudança de postura das lideranças em relação à intensificação e adequação dos métodos de comunicação interna.

Deste modo conclui-se que as unidades hoteleiras estudadas nessa dissertação caracterizam-se por uma pontuação média/boa ao nível da satisfação dos trabalhadores. Os níveis de motivação foram os que apresentaram valores médios mais altos enquanto que a satisfação com a gestão foi a que apresentou valores mais baixos.

Olhando para a influência das variáveis independentes (género, idade, Contato com os clientes e concelho de residência) nos níveis de satisfação, é relevante salientar a influência da “idade” (com maior incidência), seguido de “contato com os clientes”, “concelho de residência” e por fim o “género” como influenciadores dos níveis de satisfação.

Conclui-se a presente pesquisa mediante a afirmação de que é relevante que os gestores promovam mudanças qualitativas, mesmo que pequenas, nos processos e resultados sob sua responsabilidade. Isso redundará em satisfação e qualidade de vida para os funcionários e, conseqüentemente, irá refletir na excelência do serviço prestado ao cliente.

## 5.2. LIMITAÇÕES

Atendendo que a maior parte da recolha dos questionários foi efetuada na época baixa do Turismo em São Miguel, verificou-se a baixa quantidade de pessoas ao serviço em certas unidades hoteleiras, por exemplo três pessoas num hotel.

O questionário teve alguns obstáculos como por exemplo o “rendimento bruto mensal” onde apenas 7 responderam ter esse rendimento entre os 1000€ e os 1499€ e não se obteve nenhuma resposta para rendimentos acima dos 1500€, daí ter-se optado por não se utilizar essa variável independente nos testes estatísticos. Outra situação foi a necessidade de agregar categorias, por exemplo “Contato com os clientes” que inicialmente a questão era “Categoria de Trabalho” por forma a se poder resumir a variável e deste modo poder efetuar os testes estatísticos.

Teve-se noção que não foram abrangidas todas as áreas das unidades hoteleiras e existiram taxas de respostas superiores em certas áreas, como por exemplo na “Receção”. Verifica-se, por fim, a conjuntura económica e social mundial como uma limitação, dado que gera um sentimento negativo na maioria das organizações.

### 5.3. VIAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

Não constituíram objetivo desta dissertação, levantamentos mais abrangentes tendo em conta que a finalidade foi a de verificar a satisfação no trabalho, limitando-se às unidades hoteleiras de São Miguel.

Partindo-se deste estudo de caso, nada impede que trabalhos posteriores aprofundem e tirem novas ilações que permitirão com certeza melhorar a gestão dos hotéis de São Miguel.

A recomendação principal é ir além do que foi colocado anteriormente como limitação do trabalho. Ou seja, considerando a grande dinâmica de mudança dos ambientes organizacionais, trabalhos futuros poderão ser feitos para obter dados estatísticos consistentes e estudar outros aspetos que não foram explorados neste estudo.

Os dados foram recolhidos com base nas perceções, opiniões e avaliações dos inquiridos. Estudos futuros poderiam empregar um outro tipo de medidas objetivas ou até subjetivas para tal mensuração. Seria interessante que trabalhos futuros utilizassem mais de um método de recolha de dados.

### 5.4. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Este estudo irá servir para que uma unidade hoteleira reconheça quais as áreas que estão mais débeis.

Deve, também servir de apoio para futuras reestruturações uma vez que o papel da gestão nos dias atuais encontra-se ampliado e deve tirar partido da energia individual, baseado numa liderança transformadora que começa pelo indivíduo, fortalece a

capacidade administrativa e se dissemina pelas organizações com as quais o indivíduo interage por forma a aumentar os níveis de satisfação dos colaboradores e, por consequência, a produtividade,

## REFERÊNCIAS

- Andersen, A. (1994) La Posición Competitiva del Sector Turístico Español, *Estudios Turísticos*, 123, 71-106.
- Arvey, R. D. , Carter, G. W., e Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. In C.L.Coopere I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (6, 359-383). New York: Wiley.
- Atherton, T. (1994) Package Holidays: legal aspects, *Tourism Management*, 15, 3, 193-199.
- Athiyaman, A. (1997) Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education, *European Journal of Marketing*, 31, 7, 528-540.
- Baptista, I. M. (2001). A Gestão dos Recursos Humanos na Hotelaria dos Açores: Caracterização e Necessidades de Formação, Universidade dos Açores.
- Begley, T. M. e Czajka, J. M. (1983). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Bordas, E. (1994) La Calidad de los Servicios Turísticos: De la Teoría a la Práctica, *WTO Seminar on "Quality - A Challenge for Tourism*, World Tourism Organization, Madrid, 133-159.
- Bouncken, R. B. (2000) The Effect of Trust on *Quality* in the Culturally Divers Tourism Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1, 3 85-104.
- Burhin, F. (2000) Piloting Tourism Strategy Plans, *Worshop on Quality in Tourism: from Patterns to Indicators*, Universidade do Algarve, Faro.
- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., e Perrar, (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52, 999-1028.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1997). Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Publicações D. Quixote, (2ª ed., 1998), Lisboa.
- Cameron, C. e Moss, P. (2002). Literature Review Since 1990 on Job Satisfaction, Quality and Aspects of Diversity in the Care Workforce, Thomas Coram Research Unit, Institute of Education University of London,
- Caldwell, D. F. e O'Reilly, C. A., III. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Callan, R. J. (1992) The British Standard 5750 - A Quality Control Instrument for the Hotel and Catering Industry - The Case of Astley Bank, *International Journal of Hospitality Management*, 11, 4, 359-372.

- Camisón, C. (1996) Total Quality Management in Hospitality: an Application of the EFQM Model, *Tourism Management*, 17, 3, 191-201.
- Cândido, C. J. F. (2001) *Implementation of a Service Quality Strategy – Application to the Algarve Hotel Industry*, Sheffield Hallam University, Tese de Doutoramento.
- Castelli, G.. *Administração hoteleira*. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- Clark, A., Oswald, A., e Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Chiavenato, I. *Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2 ed. Cidade: Campus/Elsevier, 2004.
- Cho, S et al. Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier, v. 25, n. 2, p. 262-277, jun. 2006.
- Collins, Ayse B. Human resources: a hidden advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Elsevier, v. 19, n.1, p. 78-84, 2007.
- Church, A. H. (2002). Executive commentary. *Academy of Management Executive*, 16(1), 72.
- Coelho, M. S. e L. T. Almeida (1997) A Satisfação do Cliente na Indústria do Alojamento Turístico Nacional, *III Congresso Ibérico da Qualidade*, Associação Portuguesa para a Qualidade e Asociacion Española para la Calidad, Lisboa, 91-100.
- Couto, J. P. (1995). A Atividade de Hotelaria nos Açores: Uma Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos, Instituto Superior de Estudos Empresariais.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., e Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, New York: Lexington.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*, Editorial Verbo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Editora, 2ª ed., Lisboa.
- Dias, Reinaldo; Pimenta, Maria Alzira (organizadores). *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Embratur. Anuário Estatístico EMBRATUR 2006. Brasília: Ministério do Turismo/Instituto Brasileiro de Turismo/Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2006. Disponível em < <http://institucional.turismo.gov.br>>. Acesso em 9 jun. 2007.
- Feinstein, A. H., e Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees.

- Ferreira, J. M., Neves, J., e Caetano, A. (Coord.), (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações, Editora McGraw-Hill, Lisboa.
- Ferreras, V. H. A. e C. B. Eyzaguirre (2002) Calidad, Competitividad y satisfaction de cliente en las organizaciones que prestam servicios turísticos, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 11, 226-239.
- Frataccia, E. V., e Hennington, I. (1982). Satisfaction of hygiene and motivational need of teachers who resigned from teaching, A Paper Presented at he Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 212 612).
- Ghiglione, R., e Matalon, B. (1992). *O inquérito – teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Guerrier, Y. *Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes – Uma perspectiva internacional*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- Griffin, R.W., e Bateman, T.S. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Review Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper e I. Robertson (eds.), John Wiley and Sons, New York.
- Hackman, J. R., e Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., e Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work, Transaction Publishers, (6ªed., 2003), Original Published: New York, Wiley, 1959.
- Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(2), 118-126.
- Hill, M. (1987). A theoretical analysis of faculty job satisfaction/dissatisfaction, *Educational Research Quarterly*, 10, (4), 36-44.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction, New York: Harper & Brothers Publishers.
- Iffaldano, M. T., e Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Jayaratne, S. (1993). The antecedents, consequences, and correlates of job satisfaction. In R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (111-140). New York: Marcel Dekker.

- Judge, T. A. e Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship, *Journal of applied Psychology*, 78, 939-948.
- Katz, D., e Kahn, R. L. (1974). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lichorish, L. J. e Jenkins, C. L. (1997). Introdução ao turismo, Editora Campos (ed. 2000).
- Lima, M. L., Vala, J., e Monteiro, M. B. (1994). A Satisfação Organizacional Confrontos de Modelos, *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, A. Caetano (eds.), Celta Editora, Lisboa.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology (1297-1349)*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. e Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Marras, J. *Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- McNeely, R. L. (1989). Job satisfaction and other characteristics among Hispanic-American human service workers. *Social Casework*, 70, 237-242.
- Medved, James A. (1982). The application of Herzberg's motivation and hygiene theory, *Educational Leadership*, 39, 555.
- Moniz, A. Isabel A. (2009). A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão – O caso dos Açores, Universidade dos Açores, Tese de Doutoramento
- Mullins, L. *Gestão de hospitalidade e comportamento organizacional*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Pasqualotti, A. e Portella, M. (2003). *Método de pesquisa*. Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Educação, Especialização em Gerontologia, 1-22.
- Pereira, C. *Gestão estratégica de pessoas em turismo e hotelaria*. In: *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo: Aleph, 2004.

- Pires, A. O., Caramujo, E., Alves, M. G. e Moreira, P. (1999). *Hotelaria em Portugal*, Instituto para a Inovação na Formação, Coleção Estudos Sectoriais, 3 (2000).
- Rain, J. S., Lane, I. M. e Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/lif satisfaction relationship: Review and future considerations, *Human Relations*, 44, 287-305.
- Rodrigues, C. *Perfil dos recursos humanos da área de hospedagem das cidades de Barretos e S. J. do Rio Preto*. In: Portal ETUR. Edição 7 – v. 4 - n 1 - maio 2005. Disponível em:<<http://www.presidentekennedy.br/retur/edicao07/edicao7.html>> Acesso em 19 jun. 2007.
- Salancik, G.R. e Pfeffer, J., (1977). An Examination of Need-satisfaction Models of Job Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*, Escolar Editora, Lisboa.
- Simons, T., e Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.
- Simth, P. C., Kendall, L. M. e Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Sirk, J. P. (1999). *Administrators Influence on Job Satisfaction for West Virginia Special Education Teachers*, Morgantown, West Virginia University.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. e Hulin, C. L. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997a). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Inc., California.
- Verdugo, R. R., Greensberg, N. M., Henderson, R. D., Uribe, O. Jr., e Schneider, J. M. (1997). School governance regimes and teacher's job satisfaction: bureaucracy, legitimacy, and community, *Educational Administration Quarterly*, 33, (1), 29.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Weaver, C. N. (1980). Job Satisfaction in the United States in the 1970s, *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.
- Tanke, M. *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2ª Edição. Madrid: McGraw-Hill.

Trigo, L. A *Sociedade Pós- Industrial e o Profissional em Turismo*. 7 ed. Campinas: Papyrus, 1998.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. e Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII.

White, A. T. e Spector, P. E. (1985). An Investigation of Age-related Factors in the Age-job Satisfaction Relationships, *Psychology and Aging*, 2, 261-265.

Wood, O. R. (1976). A research project: Measuring job satisfaction of the community college staff, *Community College Review*, 3(3), 56-64.

Wright, J. D. e Hamilton, R. F. (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the "Job Change", *Hypothesis, Social Forces*, 56, 1140-1158.

## ANEXOS

Anexo 1 - QUESTIONÁRIO .....	103
Anexo 2 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO GLOBAL DOS FUNCIONÁRIOS COM A UNIDADE HOTELEIRA .....	107
Anexo 3 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM A GESTÃO E SISTEMAS DE GESTÃO .....	108
Anexo 4 - – RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	109
Anexo 5 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	110
Anexo 6 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - NIVEIS DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	111
Anexo 7 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - ESTILO DE LIDERANÇA NA GESTÃO .....	112
Anexo 8 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE HIGIENE, SEGURANÇA, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS .....	113
Anexo 9 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - CRITÉRIOS DE LIDERANÇA PARA A QUALIDADE DO DESTINO TURÍSTICO .....	114
Anexo 10 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - CRITÉRIOS SOBRE AS PESSOAS PARA A QUALIDADE DO DESTINO TURISTICO .....	115

## Anexo 1 - QUESTIONÁRIO

### Questões sobre a Satisfação e Motivações e Satisfação do Pessoal ao Serviço

#### Questões sobre a Satisfação e Motivação do Pessoal ao Serviço.

##### 1. Satisfação Global dos funcionários com a Unidade Hoteleira

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neuro	Satisfeito	Muito satisfeito
Imagem do Hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho geral do Hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papel do Hotel/Empresa na sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento do Hotel/Empresa com os cidadãos e a sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a empresa gere os conflitos de interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de envolvimento dos funcionários no Hotel/Empresa e na respectiva missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento dos funcionários em processos de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

	Discordar totalmente	Discordar	Nem concordar nem discordar	Concordar	Concordar totalmente
Aptidão da liderança para gerir o Hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão da gestão para comunicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a avaliação do desempenho dos funcionários é implementada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a empresa recompensa os esforços individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a empresa recompensa os esforços de grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura da empresa face à mudança e à modernização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 3. Satisfação com as condições de trabalho

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modo como a empresa lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de tratamento dentro do Hotel/Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Política de gestão de recursos humanos existente no Hotel/Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades criadas pelo Hotel para desenvolver novas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acções de formação que realizou até ao presente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismos de consulta e diálogo existentes no Hotel/Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de conhecimento que tem dos objectivos do Hotel/Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Níveis de motivação

	Desmotivado totalmente	Desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado	Motivado totalmente
Aprender novos métodos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver trabalho em equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar em acções de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar em projectos de mudança no Hotel/Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugerir melhorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Estilo de Liderança na Gestão

	Discordar totalmente	Discordar	Nem concordar nem discordar	Concordar	Concordar totalmente
Lidera através do exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega competências e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove acções de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Equipamentos informáticos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos de comunicação disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Questões relacionadas com a qualidade do Destino Turístico

### Questões relacionadas com a qualidade do Destino Turístico

### 8. Critérios de Liderança

	Discordar totalmente	Discordar	Nem concordar nem discordar	Concordar	Concordar totalmente
Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores do Hotel e contribuem para a sustentação de uma cultura de excelência no Destino Turístico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes asseguram o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes promovem, de uma forma activa, a melhoria do Hotel e do Destino Turístico, e estão envolvidos com os clientes (turistas), parceiros, e representantes da sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes do Hotel motivam, apoiam e reconhecem os funcionários promovendo uma cultura de excelência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes da Organização motivam as Instituições (empresários, autarcas, gestores, profissionais) e reconhecem o papel estratégico que as respectivas organizações têm na prossecução de objectivos de excelência do Destino Turístico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes promovem a criação e manutenção de um clima de cooperação e de parceria entre todos os que directa e indirectamente participam na experiência turística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Critérios sobre as Pessoas

	Discordar totalmente	Discordar	Nem concordar nem discordar	Concordar	Concordar totalmente
Há planeamento, gestão e programas de melhoria do desempenho dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos e as competências dos funcionários da Organização são identificados, desenvolvidos e sustentados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos e as competências dos profissionais do turismo da região são	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

identificados, desenvolvidos e sustentados.					
Os funcionários são motivados e responsabilizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As Instituições públicas ou privadas são envolvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O diálogo é promovido dentro do Hotel e da Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários são reconhecidos, apoiados e recompensados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Hotel estimula a participação das diversas instituições e intervenientes na prossecução de objectivos de excelência para o Destino Turístico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O envolvimento da população é estimulado e dinamizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Dados do Inquirido

#### Dados do Inquirido

##### 10. Idade

- 10-19 anos  
 20-29 anos  
 30-39 anos  
 40-49 anos  
 50-59 anos  
 60-69 anos

##### 11. Sexo

- Masculino  
 Feminino

##### 12. Rendimento Bruto Mensal

- 0-499€  
 500-999€  
 1000-1499€  
 1500-1999€  
 2000 ou superior

##### 13. Unidade Hoteleira onde trabalha?

##### 14. Conselho de Residência?

##### 15. Naturalidade?

Anexo 2 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN  
(KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO GLOBAL DOS  
FUNCIONÁRIOS COM A UNIDADE HOTELEIRA

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	601,135
	df	36
	Sig.	0,000

Anexo 3 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN  
(KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM A GESTÃO E  
SISTEMAS DE GESTÃO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	568,708
	df	21
	Sig.	0,000

Anexo 4 -- RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	562,012
	df	28
	Sig.	0,000

Anexo 5 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN  
(KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM O  
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235,069
	df	10
	Sig.	0,000

Anexo 6 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN  
(KMO) E DE BARTLETT - NIVEIS DE MOTIVAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	444,963
	df	10
	Sig.	0,000

Anexo 7 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - ESTILO DE LIDERANÇA NA GESTÃO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	932,144
	df	55
	Sig.	0,000

Anexo 8 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE HIGIENE, SEGURANÇA, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,753
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	378,950
	df	10
	Sig.	0,000

Anexo 9 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - CRITÉRIOS DE LIDERANÇA PARA A QUALIDADE DO DESTINO TURÍSTICO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	397,287
	df	15
	Sig.	0,000

Anexo 10 - RESULTADOS DOS TESTES KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) E DE BARTLETT - CRITÉRIOS SOBRE AS PESSOAS PARA A QUALIDADE DO DESTINO TURISTICO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	564,321
	df	36
	Sig.	0,000