

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



RELAÇÃO FELICIDADE NOS COLABORADOS COM HÓSPEDES SATISFEITOS EM PORTUGAL

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais
Mestrado em Gestão de Empresas - Especialidade em Planeamento
e Estratégia Empresarial

Lisboa

Fevereiro de 2018

Orientador: Prof Doutor Georg M. Dutschke

Nome do aluno: Suse Dumont Oliveira

Nº 20151213

Resumo

Cada vez mais existe uma necessidade pela busca da satisfação do cliente, para a conquista e a criação de valor. O turismo em Portugal não tem parado de crescer, gerando grande riqueza para o nosso país. Na hotelaria muitas das vezes nessa procura incessante as organizações acabam por focar-se no cliente, e esquecendo-se dos funcionários. Este estudo demonstra que fatores como a satisfação, encantamento, qualidade são primordiais para o alcance de um melhor performance. Este estudo pretende demonstrar que através da felicidade organizacional é possível obter maior satisfação dos hóspedes. Para o alcance de fidelização de clientes, deverá se ter em conta fatores cognitivos, afetivos e de conexão, assim como normas sociais e fatores situacionais, não sendo apenas uma compra ou opinião, mas sim de relacionamento/laços entre o cliente e o produto/marca/serviço, onde quanto mais felizes os colaboradores melhor serviço prestarão.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira, Felicidade Organizacional, Qualidade, Satisfação, Encantamento, Lealdade.

Abstract

Ever increasingly, there is a need in pursuit for customer satisfaction, achievement and value creation. Tourism in Portugal has never stopped growing, generating great wealth for the country. In the hotel industry in this incessant quest, repeatedly the associations focus is on customers and forgetting the employees. This study shows that factors such as satisfaction, delight, quality are essential to achieve a better performance. This study aims to demonstrate that through organizational happiness it is possible to obtain greater guest satisfaction. To create customer loyalty, a number of factors must be taken into consideration. Cognitive, emotional, as well as social norms and situational factors. Not only is it just a purchase or an opinion, but a relationship / bond between client and product / brand / service, where the happier the employees the better service.

Keywords: Hotel Management, Happiness Work, Quality, Satisfaction, Delight, Loyalty.

ÍNDICE

Resumo	1
Introdução	6
Capítulo I - Revisão Bibliográfica	7
Felicidade Organizacional	10
Comprometimento do profissional com a organização e função	12
Felicidade no trabalho	15
Compromisso organizacional positivo.....	17
Satisfação dos clientes.....	19
Importância da satisfação do cliente	19
Conceito de satisfação de cliente	20
Clientes encantados (delight).....	21
Qualidade do serviço	24
Atributos de satisfação do cliente em hotelaria	29
Relação felicidade organizacional com satisfação do cliente em hotelaria	31
Lealdade	36
Capitulo II Perguntas de Investigação	45
Capítulo III - Metodologia.....	47
Capítulo IV - Análise de Resultados.....	50
Capitulo V Conclusões, Limitações e Sugestão para Futura Investigação.....	73
Conclusões.....	73
Limitações e Sugestão para futura investigação.....	75
Bibliografia	76

“ A essência da gestão é o ser humano. A sua função é tornar as pessoas capazes de funcionar em conjunto, tornar eficazes as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.”
Peter Drucker (2009)

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a Deus por me dirigir em tudo o que faço e por ajudar-me sempre. Aos meus pais pelo carinho, paciência, encorajamento e da forma tão especial que ajudaram-me. Ao meu marido, pela força, animo e ajudar-me a não desviar-me do foco. As minhas amigas pelo apoio constante, em especial à Missiodele Cunha, Iris Maciel, Sanadra Andrade, Helena Pereira.

Ao meu orientador Professor Dr. Georg Dutschke por ter acreditado e ajudado neste projeto, à Sra. Dra. Vânia Araújo e ao Hotel Vincci Baixa pela sua colaboração neste estudo. A todos os profissionais hoteleiros que participaram neste estudo.

A todos os meus docentes, que fizeram o seu trabalho com paixão, interesse pelos alunos e dedicação, em especial ao Professor Dr. Vítor Família, Dra. Patrícia Baltazar, Professor Dr. António Abrantes, Professor Dra. Áurea Rodrigues e Professor Dr. Mário Coutinho dos Santos.

Introdução

Esta dissertação tem como finalidade delinear a investigação para o tema “Relação felicidade nos colaboradores com hóspedes satisfeitos em Portugal”.

O turismo tem um grande impacto na economia Portuguesa, pela capacidade de criar riqueza e emprego. No ano de 2015, contribuiu diretamente em 6,4% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, onde foi gerado 11,3 mil milhões de euros (estudo divulgado pelo World Travel & Tourism Council). Está previsto, segundo este estudo um crescimento de 2,2% anualmente até 2026.

Com o aumento da procura e da oferta turística os clientes tornam-se cada vez mais exigentes e cada vez mais avaliam a relação qualidade / preço, obrigando assim os estabelecimentos hoteleiros a serem mais competitivos.

De acordo com a informação mais recente divulgada pelo Banco de Portugal relativa à Balança de Pagamentos, é de salientar o aumento de 12,7% do saldo da rubrica Viagens e Turismo em 2016, acima da variação de +10,8% em 2015.

Para o aumento do saldo em 2016 contribuiu a aceleração do crescimento das receitas/créditos para 10,7%, face a 10,2% no ano precedente (totalizando 12,7 mil milhões de euros em 2016), a par de uma subida menos expressiva das despesas/ débitos: 6,6%, após 8,9% em 2015, totalizando 3,85 mil milhões de euros em 2016.

O objetivo deste estudo é entender em Portugal como a felicidade organizacional em estabelecimentos hoteleiros pode afetar o bom desempenho da empresa e a satisfação dos hóspedes de forma direta e indireta.

Para a realização deste programa, foi feito um estudo empírico e aplicado um questionário aos colaboradores para entender quais os fatores que são mais valorizados no trabalho. Este questionário foi realizado a diferentes empresas no mesmo setor.

Capítulo I - Revisão Bibliográfica

Atualmente em Portugal existe um aumento da oferta e da procura turística com tendência a aumentar. O turismo tem um grande impacto na economia portuguesa, pela capacidade de criar riqueza e emprego. A oferta turística é composta por: recursos turísticos; infraestruturas; acessibilidades e superestruturas. As superestruturas são constituídas por equipamentos que respondem diretamente às necessidades da procura turística, entre eles o alojamento e os restaurantes.

O produto hoteleiro possui certas características que o condicionam e que derivam sobretudo do facto da prestação hoteleira ser essencialmente um serviço, que tem que ser consumido no local onde é produzido, sujeito à prestação humana. Estes fatores, associados à constante alteração dos hábitos de consumo, e até às motivações da procura, fazem com que a hotelaria tenha que ser muito competitiva num constante ajuste às alterações de mercado e à existência de destinos cada vez mais competitivos. Se, por um lado, a qualidade do serviço tem que satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes, por outro, há a questão da sazonalidade que provoca picos de procura em algumas épocas em detrimento de outras épocas de sub-utilização. Os serviços são atividades que uma parte pode oferecer a outra e não resultam na posse de coisa alguma. Eles são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas características coloca questões e requer estratégias específicas. Tendo em conta estes fatores interessa então promover a qualidade do serviço, e nesta, o fator humano é o elemento chave. De que forma os colaboradores podem influenciar a satisfação dos hóspedes?

Atualmente vivemos com várias problemáticas sociais: as organizações encontram dificuldades de financiamento pelos bancos, a taxa de desemprego não para de aumentar, o desemprego nos jovens tem uma percentagem elevada, e existem muitos portugueses qualificados a emigrar. As empresas enfrentam várias dificuldades financeiras e têm vindo a fazer vários despedimentos coletivos, há anos que não fazem aumentos salariais e tem havido um aumento de condições precárias. Como poderão as empresas apesar de passarem dificuldades, manterem o seu staff feliz?

Segundo Ferreira et al. (2010) manter os colaboradores satisfeitos no local de trabalho é uma condição essencial para ter uma organização eficaz e eficiente.

Numa situação de crise económica as empresas precisam do apoio dos seus funcionários e vice-versa. Será necessário então garantir a satisfação dos colaboradores, para estes ajudarem a cumprir os objetivos da organização.

Chiavenato (2004, p. 288) afirmou que “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentiva-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro”. Ou seja, manter os colaboradores satisfeitos é essencial para o funcionamento empresarial e incentiva-las continuamente.

Apesar de haver diversos estudos que abordam o tema do impacto da gestão do potencial humano em diversas perspetivas (motivação, competências, personalidade, satisfação, desempenho), existem poucos estudos que abordem a relação da felicidade organizacional no setor hoteleiro com a satisfação dos hóspedes. Na análise e revisão inicial da literatura constatei que, a maioria dos estudos existentes são referentes a uma abordagem geral (não específica em Portugal e mais teórica). Afigura-se assim que um estudo de natureza empírica tendo por base a cultura portuguesa, poderá contribuir para uma melhor perceção do que faz feliz os colaboradores hoteleiros em Portugal e entender como afeta o seu performance, fazendo com que os hóspedes fiquem mais satisfeitos.

A felicidade organizacional é um tema que tem sido estudado muito recentemente. Segundo Cooper (2010), nos últimos 30 anos tem aumentado o número de pesquisas sobre felicidade. Este é um tema que traz mudanças de mentalidade, deixando de ser o foco apenas no cliente, mas também aos colaboradores. Os primeiros a investigarem este tema foram os economistas, as suas pesquisas revelaram que o bem-estar e a felicidade estão fortemente relacionadas ao desempenho económico (Oswald, 1980). Bühler (1959), afirma que o que define a satisfação de vida ou felicidade de uma pessoa, está relacionado com a forma como esta interpreta a vida. Ou seja não existem um padrão certo para medir, mas está relacionado com a visão da mesma que avalia, com a sua perspetiva – forma de interpretação. Segundo o mesmo autor a pessoa torna-se infeliz se negligenciar objetivos

de vida importantes. Wright & Cropanzano (2004), consideram a felicidade um conceito “leigo”. É uma experiência subjetiva, pois as pessoas são ou não felizes consoante grau em que o são ou não. O bem-estar psicológico engloba três elementos: satisfação com a vida, presença de experiências emocionais positivas e ausência de experiências emocionais negativas (Diener, 2000; Diener & Suh, 1999; Haller & Haller, 2006).

Segundo Fisher (2010), é de alta relevância entender o que faz com que as pessoas sejam felizes e porque motivo existem pessoas mais felizes em comparação com outras. O autor apresenta as seguintes respostas:

- Ambiente em que lida ou circunstâncias,
- Vem de dentro da pessoa, algo que predetermina a ser mais ou menos feliz,
- A forma como a pessoa reage a uma determinada situação produz felicidade,
- Comportamentos voluntários influenciam a felicidade.

E. Diener, & R. B. Diener (2008) afirmam que a felicidade é um “bem-estar subjetivo”, devido ao conceito de felicidade ser avaliado pelo próprio indivíduo, e de como este examina a sua vida de acordo com o que este considera mais valioso e relevante. Esta sua avaliação é feita de acordo com o nível das circunstâncias objetivas, no entanto conjuntamente de como este reflete e sente sobre essas mesmas circunstâncias.

Felicidade Organizacional

Segundo Fisher (2009) a felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com alguns aspetos do comportamento organizacional que se associam a experiências positivas e atitudes no local de trabalho. Ele acrescenta que a felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional. Arnett, Laverie & Mclane (2002), entendem que a satisfação no trabalho refere-se a uma avaliação afetiva das pessoas com seus empregos. Ou seja, o trabalho não é apenas uma obrigação, onde as pessoas exercem a sua função, mas esta relação acaba por criar laços e sentimentos. Podemos recordar que muitas vezes ouve-se “família” associado aos colegas ou a palavra “segunda casa”.

Segundo Baker, Greenberg & Hemingway (2006), numa organização feliz, cada colaborador tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa para uma felicidade organizacional e um objetivo comum. O funcionários obtêm satisfação quando o seu desempenho no trabalho afeta o bem-estar positivo de outros. Estes autores afirmam que os colaboradores e diretores estão de tal forma envolvidos com a organização e função, que consideram a sua atividade profissional como “ocupações felizes”.

Segundo Drucker (2009, p.29) “a essência da gestão é o ser humano. A sua função é tornar as pessoas capazes de funcionar em conjunto, tornar eficazes as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.” As organizações devem aproveitar o potencial que as pessoas têm e potenciar ainda mais os seus talentos, aptidões, entre outras capacidades, ao invés de reter esse potencial, impedindo de haver uma progressão. Empresas felizes têm culturas empreendedoras, onde a criatividade, a inteligência e o mérito são valorizados. De acordo com Fisher (2010) a responsabilidade da empresa revela-se quando exerce a capacidade de aproveitar os seus recursos endógenos - conhecimentos profissionais, competências e formas de cooperação - para fazer frente aos novos contextos da atividade. Constata-se com alguma frequência o quanto as empresas perdem em potencial de desenvolvimento e produtividade devido à desvalorização do “capital humano”.

Segundo Fisher, (2010) e Hosie, Sevastos & Cooper (2007) a felicidade organizacional é constituída pelo envolvimento com a organização e função, com a satisfação no trabalho e compromisso positivo com a empresa. Estes autores também consideram que a felicidade no trabalho deve-se a um compromisso afetivo com a instituição, derivado a sentirem-se bem nela e na função que é exercida.

Para que o colaborador apresente elevados níveis de felicidade organizacional – na organização e na função deve relatar satisfação no trabalho, envolvimento nas tarefas que realiza e compromisso com a organização onde trabalha (Dehaghi, 2012; Fischer, 2010; Pryce-Jones, 2010; Siqueira & Padovam, 2008; Warr, 2007).

No livro “The happiness advantage”, Achor (2010) cita mais de 200 estudos científicos sobre cerca de 275.000 pessoas. Ele descobriu que a felicidade leva ao sucesso em quase todos os domínios da nossa vida, incluindo a saúde, amizade, criatividade, envolvimento da comunidade e em particular nos nossos trabalhos, carreiras e negócios. A felicidade implica um clima positivo no presente e uma perspectiva risonha para o futuro. Embora atualmente, pouco se pratica de gestão de pessoas, surgem empresas que vêm a nos surpreender pela sua aposta nas pessoas, na sua gestão tais como: a Google, a SAS, a Whole Foods Markets, e a Cisco Systems, que estão a aplicar técnicas inovadoras que promovem a felicidade (Hallowell, 2011).

A empresa inglesa Chiumento pretendeu demonstrar, através de um estudo a empresas do Reino Unido, o que faz os colaboradores felizes e chegou a dez fatores mais relevantes.

Os Fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho, ordenados por relevância (1 – maior relevância; 10 – menor relevância), adaptado de Chiumento (2007) :

1. Bom ambiente de trabalho entre os pares
2. Identificação com o trabalho
3. Chefia adequada ajustada
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance)
5. Diversidade de tarefas
6. Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante
7. Acreditar que o trabalho concretizado faz a diferença
8. Fazer parte de uma equipa com sucesso
9. Reconhecimento das realizações pessoais
10. Salários competitivos

Fisher (2010) estudou o tema da “felicidade organizacional” e caracterizou da seguinte forma uma empresa feliz:

1. Apresentam culturas onde predomina o apoio e o respeito;
2. Proporcionam lideranças competentes, segurança no trabalho e reconhecimento;
3. Desenham o trabalho de forma a que este seja interessante e motivador;
4. Facilitam a aquisição e o desenvolvimento de competências;

5. Selecionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização;
6. Trabalham essa adequação através de práticas de indução e socialização;
7. Reduzem os pequenos incômodos diários e procuram aumentar os fatores de satisfação;
8. Adotam práticas de gestão de alto desempenho.

Apesar deste estudo indicar os fatores que influenciam a felicidade do indivíduo, temos que considerar que não serve de padrão para todas as culturas. Isto deve-se ao fato da felicidade variar de país para país, pois tem culturas diferentes, observando-se essa diferença até mesmo nas atitudes de felicidade (Steams, 2012).

Comprometimento do profissional com a organização e função

Segundo Ferreira et al (2010), manter os colaboradores satisfeitos no local de trabalho é uma condição essencial para ter uma organização eficaz e eficiente.

Numa situação de crise económica as empresas precisam do apoio dos seus funcionários e vice-versa. Será necessário então garantir a satisfação dos colaboradores, para estes ajudarem a cumprir os objetivos da mesma.

Chiavenato (2004, p. 288), disse “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente”. É preciso incentiva-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. Conclui-se que manter os colaboradores satisfeitos é essencial para o funcionamento empresarial e incentiva-las continuamente.

Tendo em consideração que o conceito de felicidade organizacional está ligado ao compromisso afetivo, bem-estar na organização e função desempenhada e na satisfação no trabalho (Hosie, Sevastos & Cooper, 2007), deve-se estudar o conceito de função desempenhada. De acordo com Vroom (1962), diferentes fatores respeitantes à função podem influenciar a nível de envolvimento do colaborador. Segundo Kanungo (1982) e Blau (1985) o conceito deve realçar o nível psicológico de ligação (engagement) do colaborador em relação à função que desempenha. Ele acredita que o envolvimento com a função é afetado por variáveis como as características da função, o desempenho, o turnover ou o absentismo. Lodahl & Kejner (1965) e Lawler & Hall (1970) referem que o grau de importância atribuído pelos colaboradores a uma função depende da imagem que o colaborador tem existente da função que irá desempenhar. French & Kahn, (1962) e Gurin,

Veroff, & Feld, (1960) identificam a autoestima do colaborador ou o estatuto que lhe confere a função, como fatores que afetam esta imagem.

De acordo com Rampersad (2006), a falta de envolvimento dos colaboradores, tem associado custos vultosos, inferior performance em tarefas crucias e produzem uma insatisfação nos clientes. Em contrapartida a todas estas consequências, o autor sugere como estratégia para um envolvimento sustentável dos colaboradores, que estes façam um auto exame. Este argumenta que é essencial que os colaboradores equiparem a ambição pessoal com a organizacional. Desta forma existirá mais compromisso, segurança, envolvimento com a organização, de forma a encorajar, criar prazer, cooperação e responsabilização nos colaboradores. Ou seja ao trabalhar-se para que, os recursos humanos sintam-se realizados tanto profissionalmente como pessoalmente, resultará numa diminuição de cansaço, saturação e stress. O autor salienta o fato de que as pessoas apenas são dedicadas ao trabalho de forma fervorosa, se estas acreditarem no que fazem e concordarem, pois caso contrário não se esforçarão. Ele acrescenta que para conseguir-se que os colaboradores estejam envolvidos de forma participativa, é crucial haver transparência e coerência de valores e princípios pessoais e organizacionais. Justifica, dizendo que quando o staff tem conhecimento da ambição organizacional, isso irá afetar o modo como o colaborador desempenhará o seu trabalho, pois este sente que a visão da empresa é partilhada, deste modo a sua atitude muda para uma postura mais favorável, motivadora e mais receptiva a uma mudança organizacional. É curiosa a sua abordagem, pois de forma esclarecedora deteta a péssima forma de gestão, como um ciclo vicioso, que começa na organização e termina no cliente. Ainda mais curioso, é que o autor considera esta a única forma de se obter um envolvimento sustentável dos funcionários, ou seja, ele é bastante esclarecedor como é a única forma, não existe outro meio. Utilizando este método, maximiza-se o potencial dos recursos humanos e obtém-se colaboradores interessados, empenhados e envolvidos, em que os objetivos das empresas sejam alcançados. Questões de carácter pessoal dos colaboradores devem ter-se em consideração, tais como ambição pessoal. Tais questões devem ser consideradas e alinhadas de forma a serem potenciadas (na organização). Através deste método de trabalho cativante, empolgante e de uma experiencia de aprendizagem edificante, a organização conseguirá obter funcionários comprometidos, dedicados, confiantes, envolvidos com a organização. Como consequência previnem possíveis constrangimentos na organização como: stress, desgaste e esgotamento.

O envolvimento da função é um elemento relevante numa organização, porque tem impacto nos colaboradores a nível de motivação e de desempenho, refletindo-se no sucesso e na eficácia de uma organização (Lawler, 1986, O'Driscoll & Randall, 1999).

Soyars, & Brusino (2009), consideram que funcionários Engaged são funcionários que são envolvidos tanto emocionalmente como mentalmente, de forma a acrescentarem valor á organização e sentirem que o seu trabalho é fundamental, pois tal irá refletir no crescimento e sucesso da empresa. Ou seja, gostam de sentir que estão a contribuir para

esse sucesso e a participar, considerando o seu papel fundamental. Eles acreditam que isso é possível através da partilha da visão, missão, objetivos da empresa, de forma clara, debatido com liberdade, de forma aos funcionários sentirem-se envolvidos, motivados e confiantes. Segundo os mesmos autores, as relações com os colegas, amizades são considerados fatores que levam a esse engagement. De acordo com Soyars, & Brusino (2009) para obter-se um impacto direto no Engagement, as organizações devem considerar as ambições dos funcionários (crescimento e progresso nas organizações) e deve existir um reconhecimento da parte da empresa, de que os colaboradores contribuíram para o sucesso organizacional.

Felicidade no trabalho

Segundo Martins & Santos (2006), a satisfação é um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiência no trabalho. Segundo os mesmos autores, o homem usa o seu sistema de valores e crenças para avaliar o seu trabalho, essa avaliação resulta num estado emocional que sendo agradável produz satisfação, se for desagradável levará á insatisfação. A satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e constitui-se um processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável (Carlotto & Câmara, 2008, Martins & Santos, 2006). Este processo é influenciado por conteúdos mentais do indivíduo (crenças, valores, fatores disposicionais, moral e possibilidade de desenvolvimento no trabalho) e resulta numa tendência que orienta o comportamento (Martins & Santos, 2006).

A satisfação é um sentimento que o indivíduo tem, quando este compara o performance de um produto com as expetativas que este tinha. (Kotler, 1994, p.50)

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal (Chiavenato, 2010).

De acordo com Chiavenato (2005), a satisfação no trabalho está relacionada com a qualidade de vida no trabalho e está relacionada como a pessoa se sente na organização. O grau de satisfação ajuda a atrair e reter talentos, manter um clima organizacional sadio, motivar as pessoas e conseguir seu comportamento em si, mas uma atitude das pessoas diante da sua função na organização”, logo a satisfação no trabalho irá influenciar positivamente o desempenho da organização.

Segundo Kalkhoff & Collins, (2012) a satisfação no trabalho é um tema relevante, devido a quando o funcionário está satisfeito com o seu emprego, este é mais justo e respeita mais a empresa. Outro motivo, é que a satisfação no trabalho também poderá influenciar a forma de trabalho do funcionário, o seu desempenho e a sua produtividade.

De acordo com Alleyne (2012), através das investigações constatou-se que as organizações com um nível elevado de satisfação de colaboradores, são propensas a terem mais retornos crescentes de rendibilidade. O mesmo autor, menciona um estudo realizado em 2010 por Aon Hewitt, que concluiu que as organizações com níveis de Engagement dos colaboradores de 65%, obtiveram para os acionistas uma taxa de lucro de 22% superiores á média.

Por sua vez diz que o desempenho significa a maneira pela qual as pessoas exercem suas funções, realizam suas atividades, executam suas tarefas e cumram suas obrigações. O

desempenho individual afeta o desempenho em grupo e este condiciona o desempenho organizacional. Por outras palavras, se um colaborador não está satisfeito nem motivado, o seu desempenho será negativo, o que consequentemente afeta o desempenho da organização e isso irá influenciar os resultados da empresa, de forma negativa. Chiavenato (2005) ainda acrescenta que um desempenho excelente facilita o sucesso da organização, enquanto um desempenho medíocre não agrega valor à organização. O não acrescentar valor irá ser refletido nos resultados da empresa, como disse anteriormente.

“Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de carácter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais” (Santos, 1999,p.22).

A satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e nos seus vários aspetos” (Spector, 2003).

“É conveniente separar os conceitos de satisfação e de motivação, pois embora relacionados, medem coisas diferentes. A confusão entre os termos motivação e satisfação tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas” (Pérez Ramos, 1980, cit. in Martinez e Paraguay, 2003).

“Assim entendemos motivação como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direção (escolher uma ação de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço), e pela sua duração (persistência na ação) ” (Gomes & Borba, 2011, p. 251).

Segundo Caetano (2008) o desempenho é avaliado como base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização. Os níveis de desempenho (excelente, médio, fraco...) podem ter um carácter quantitativo ou qualitativo.

Compromisso organizacional positivo

Para Etzione (1961) o compromisso pressupõe o grau de conformidade que o indivíduo experimenta no respeito pelas diretrizes organizativas. O compromisso pode assumir várias formas as quais constituem três estados diferentes de uma postura contínua do compromisso: a moral, a calculista e a alienadora.

A moral, produz uma orientação positiva e intensa face à empresa e pressupõe a internalização das metas, valores e normas organizativas e a identificação com a autoridade. A calculista, é caracterizada por uma ligação menos intensa, derivando, em grande medida, da relação de intercâmbio que tem lugar entre a empresa e os seus membros. Isto é, os indivíduos comprometem-se com a organização porque consideram que a relação de intercâmbio é benéfica e equitativa, existindo uma correspondência entre o valor das contribuições que dão à empresa através do seu trabalho e o montante das recompensas que recebem. Por último, a alienadora, distingue-se das restantes por pressupor uma orientação negativa face à organização e desenvolve-se em consequência da existência de situações em que o comportamento dos indivíduos se vê limitado de forma severa.

É de realçar que nesta abordagem Etzione tem em consideração as implicações alienadoras ou negativas para a organização enquanto forma de compromisso, o que já não acontece em definições posteriores. Por exemplo Bouzas & Castro (1986, p.168), referem que o compromisso é definido “como uma identificação positiva dos indivíduos com a organização, baseada em atitudes que implicam crença e aceitação das metas, esforço para as ultrapassar, desejo de permanência e/ou comportamentos explícitos, irrevogáveis e volitivos com que se auto identificam os indivíduos” (Bouzas & Castro, 1986, p.168). Neste sentido, considera-se que o compromisso organizacional implica uma relação positiva e ativa na qual os indivíduos estão dispostos a dar algo de eles mesmos com a finalidade de contribuírem para o bem-estar da empresa.

Recentemente, os teóricos e investigadores da atitude do compromisso organizacional começaram a reconhecer que este é um conceito multidimensional (Morrow, 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Tal consenso provocou o surgimento de uma linha de investigação que pretende identificar as diferentes dimensões integrantes do compromisso. Neste sentido, têm surgido diferentes propostas teóricas. De entre elas, pode-se fazer menção à contribuição de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich; ainda que os modelos mais difundidos e representativos de tal corrente são, por um lado, o desenvolvido por Meyer e Allen e, por outro, o de O'Reilly, Chatman e Caldwell. Ambos definem os componentes integrantes do compromisso organizacional considerando as bases do mesmo, quer dizer, cada componente procura refletir os motivos que geram a adesão do empregado face à sua organização.

Meyer & Allen (1984, 1990, 1991) têm um carácter conciliador relativamente às concetualizações prévias efetuadas na literatura, já que foi desenvolvido a partir de uma síntese dos traços comuns identificados nas distintas definições unidimensionais do compromisso organizacional. Estes autores desenvolveram um questionário sobre o compromisso organizacional (OCQ) que facilitou a difusão e aceitação desta definição. Considerando que é a primeira medida, com propriedades psicométricas aceitáveis em relação a outros instrumentos prévios, permitiu a operacionalização do conceito do compromisso organizacional (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) ; (Mowday, Steers & Porter, 1979). Estes autores definem o compromisso organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a empresa, e consideram que tal estado tem uma forte influência sobre a decisão do trabalhador de continuar sendo membro da organização. De forma mais específica, propõem que a intensidade do vínculo psicológico que liga o empregado com a empresa se pode caracterizar a partir da definição do seu perfil de compromisso, o que inclui de forma simultânea graus variáveis dos três componentes ou dimensões do compromisso organizacional, a saber: o compromisso afetivo, o de continuidade e o normativo.

O primeiro deles, o compromisso afetivo, faz referência à adesão emocional do empregado, à identificação e à implicação na organização. O compromisso de continuidade pressupõe o reconhecimento por parte do trabalhador dos custos associados com o abandono da organização. Refere-se por tanto ao fato de que um indivíduo com compromisso de continuidade está consciente de que existem custos associados com o abandono da empresa em que trabalha. Finalmente, o compromisso normativo reflete o sentimento de obrigação moral que experimenta o empregado relativamente à permanência na empresa.

Outro modelo multidimensional de compromisso organizacional é o de O'Reilly, Caldwell & Chatman (1986, 1990, 1991), baseado no trabalho prévio de Kelman (1958). Tal modelo, na sua formulação inicial, estima que o compromisso organizacional reflete o laço psicológico que une o empregado com a empresa, o qual, por sua vez, implica combinações variáveis de três elementos: obediência, identificação e internalização.

Satisfação dos clientes

Importância da satisfação do cliente

A importância do estudo da satisfação do cliente tem vindo a ser estudado há décadas, até aos dias de hoje. O próprio conceito de marketing visa atender aos desejos do mercado alvo selecionado, satisfazendo-o. Para Kotler (1996, p. 31) "marketing é a atividade dirigida para a satisfação de desejos, através do processo de troca.". Assim, encontra-se o conceito de satisfação ligado à própria essência do marketing. Anderson & Alli (1994), falam da relação existente entre satisfação dos consumidores e rentabilidade. Como o objetivo maior das empresas é criar valor, esta relação torna a satisfação do consumidor um aspeto prioritário a se ter em consideração no planeamento das empresas na procura pela lucratividade.

Walsh & Beatty (2007), definem a reputação da empresa como avaliação geral do cliente de uma empresa com base em suas reações aos bens da empresa, atividades de comunicação, interações com a empresa e / ou seus representantes ou eleitores (como os funcionários, a administração ou outros clientes) e / ou conhecidos atividades corporativas.

Segundo Kotler (2000), somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.

Diversos estudos concordam que a satisfação é um determinante chave das intenções futuras dos clientes (Bigné; Mattilab & Andreu, 2008); (Martin et al., 2008); (Vlachos & Vrechopoulos, 2008). Kotler & Keller (2006 p.02), afirmam que “a satisfação do cliente deverá o foco de todas as empresas. Lovelock & Wright (2001) e Morgan & Rego (2006) ainda vão mais longe quando concluem que os níveis altos de satisfação geram muitos benefícios para as empresas, pois resultam em maior fidelidade e, a longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair novos para substituir os que saem. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor (Kotler, 2000).

Embora a satisfação não garanta a lealdade, variados autores concordam que a satisfação do cliente afeta positivamente a lealdade do consumidor (Jones & Sasser, 1995) (Oliver & Burke, 1999) (Fornell et al., 1994), (Cronin & Taylor, 1992), (Cronin et al., 2000); (Fecikova, 2004); (McDougall & Levesque, 2000), (Dick & Basu, 1994).

A evidência desta relação indica um efeito direto da satisfação sobre a probabilidade de compra repetida e recomendações para outros (Choi et al., 2002), (Lai, 2004), (Szymanski

& Henard, 2001); (Tam, 2004; Wang et al., 2004). Além disso, Sui & Baloglu (2003) e Chiou & Shen (2006) argumentaram que a fidelidade dos clientes é devido à alta satisfação do cliente. Lovelock & Wright (2001) relatam que a satisfação do cliente é um ponto crítico em setores altamente competitivos, por isso tudo nos leva a refletir sobre o relevo deste tema, visto a satisfação afetar o comportamento do consumidor, fazendo com que este tenha mais hipóteses de ser fiel ao produto/serviço. É normal que os resultados económicos não sejam imediatos, mas a longo prazo poderemos observar. Assim sendo, os recursos destinados a aumentar a satisfação dos consumidores devem ser considerados como investimentos, e não como despesas. Yüksel & Yüksel (2001), mediram a satisfação de um cliente é um pré-requisito para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão.

Conceito de satisfação de cliente

Segundo Kotler & Keller (2006), a satisfação é a sensação de prazer do cliente ao comparar desempenho percebido de um produto com as suas expectativas. O cliente insatisfeito é aquele que percebe um desempenho inferior às expectativas, o satisfeito é aquele em que o desempenho do que foi comprado correspondeu às suas expectativas. Por outro lado, se o desempenho for maior do que o esperado, esse cliente ficará muito satisfeito.

Pizam & Ellis (1999), contextualizam satisfação do cliente como conceito psicológico que envolve sensação de bem-estar e prazer. Esse sentimento é gerado quando o cliente obtém o que ele espera de um produto ou serviço. Conceitualmente, Churchill & Surprenant (1982) definem satisfação como um resultado da comparação entre os benefícios e os custos da compra, em relação às expectativas prévias.

Evrard (1994) afirma que a satisfação é um estado psicológico, posterior á compra e relativo, e pode ser agrupada através de: comparação com as expectativas anteriores; comparação com normas baseadas na experiência do consumidor; comparação entre a razão custo/ benefício da transação; e comparação com desejos e com valores.

Este autores afirmam que a satisfação é um estado psicológico todos concordam que expectativas ou objetivos não atingidos geram sentimentos negativos (emoções negativas) que tendem a afastar as pessoas. No caso dos clientes, eles evitarão recomprar do fornecedor do serviço ou produto. Se as expectativas forem atingidas, as emoções serão positivas, gerando motivações de aproximação e repetição de compra o que significa que estão satisfeitos.

É interessante, perceber que existe duas noções opostas de satisfação do cliente. Por um lado temos autores que apoiam-se na emoção e na comparação das suas expectativas com a experiência do consumidor, mas por outro lado também existem autores que afirmam que a sua ligação é com a qualidade do produto ou serviço prestado.

Alguns desses autores são o Oliver, Zeithaml & Bitner (2000), que elaboraram um modelo que analisa os fatores que influenciam a satisfação. Segundo eles a satisfação é a junção da percepção por parte do cliente da qualidade do serviço, do preço e de fatores relacionados com o próprio cliente ou de situações entre ambos. A satisfação do cliente pode ser avaliada como uma combinação de diversos determinantes relacionados à prestação do serviço, sendo os mais utilizados a qualidade do serviço, a confirmação de expectativas e o desempenho em transações individuais (Levesque & Mcdougall, 1996).

Segundo Arasali, Mehtap-smadi & Katircioglu, (2005) a satisfação dos clientes é alcançada por aquelas instituições que conseguem promover continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A satisfação do cliente em ambos fala da do que avalia (cliente), que tem expectativas, mas que a qualidade é um ponto crucial na sua avaliação. Penso que não se pode negar a existência da qualidade uma vez que as expectativas do cliente estarão sobre a qualidade do produto ou serviço. É interessante este último conceito pois nos leva para a certeza de que as empresas para alcançarem clientes satisfeitos deverão adotar uma política de gestão de qualidade de melhoria contínua, caso contrário não alcançam os clientes. Esta noção de melhoria contínua é muito falada por alguns gurus da gestão de qualidade, como por exemplo Deming quando fala ciclo do PDCA, aplicado nos dias de hoje nas famosas normas ISO (Organização Internacional de Padronização) - criadas com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços.

Clientes encantados (delight)

Ao realizar a investigação sobre a satisfação dos clientes encontram-se nos recentes estudos científicos a palavra “delight” cujo significado é um alto grau de prazer alegria; êxtase ou dar grande prazer que traduzido para português é deleite, delícia, prazer, alegria ou deleitar, alegrar ou encantar.

O conceito de prazer (delight) do cliente está relacionado à satisfação do cliente, mas como uma construção distinta. Enquanto cliente, a satisfação é geralmente considerada como algo que excede as próprias expectativas, o prazer do cliente exige que o cliente receba uma surpresa positiva além das expectativas (Berman, 2005).

Paterson (1997), através de seu estudo, constatou que deliciar clientes, ao invés de satisfazê-los, é uma maneira melhor de envolver os hóspedes e garantir lealdade. O estudo concluiu ainda que o prazer do cliente envolve ir além da satisfação e envolve uma

experiência prazerosa para o convidado. O prazer do cliente também foi constatado que tem um impacto mais forte na fidelidade afetiva quando comparado à satisfação do cliente (Kim, 2011).

Encantar (to delight) o cliente refere-se a uma surpresa positiva resultante de extremo bom serviço ou desempenho do produto 'ou' o nível mais alto de satisfação ou exceder as expectativas dos clientes. Keiningham & Vavra (2001); Keiningham et al. (1999) e Rust & Varki (1997), consideram que os indivíduos que experimentam a maior surpresa e, portanto, a excitação, irão ter níveis elevados de afeção, positivos ou negativos, dependendo da natureza da experiência do consumo. À medida que modelamos um efeito positivo e um consumo surpreendentemente positivo, esperamos uma excitação significativa (ligação de afeto positivo). Por isso os hotéis devem assegurar aos hóspedes não só o que eles podem fornecer, mas fornecer também mais do que a sua garantia, para os fidelizar (Chowdhury, 2009). Além disso Patterson (1997) argumentou que as empresas com clientes leais podem ter sucesso com preços 7% maiores que seus concorrentes.

Leventhal (2008) afirmou que o prazer pode resultar se qualquer entrega de produto ou serviço fornecer valor que excede as expectativas do cliente (Positivo Disconfirmação). Keiningham et al. (1999), propuseram que os clientes tenham uma certa zona de tolerância e que o desempenho além dos limiares superiores dessa zona gere prazer para o cliente. Outra abordagem para definir o prazer do cliente é adotar uma abordagem baseada em afeto. Como exemplo dessa pesquisa, Kumar et al. (2001) propuseram que o prazer do cliente é composto de emoções de alegria, emoção e alegria. Berman (2005) indica que o prazer é mais baseado em afetos do que satisfação.

Ou seja, o deleite é muitas vezes correlacionado com emoções como excitação, alegria e prazer, porque o elemento surpresa intensifica essas emoções. É por esse motivo que experiências deliciosas tipicamente têm ficado gravadas na memória e, portanto, são mais memoráveis do que experiências satisfatórias (Berman, 2005).

De acordo com o modelo de expectativa-desconfirmação, espera-se que os clientes comparem a expectativa de pré-compra com a experiência real de produto ou serviço. Se o desempenho percebido falhar a expectativa, a insatisfação ou a indignação ocorrerão (Oliver, 1980). Se a qualidade do serviço percebida exceder a expectativa, então as respostas positivas, como satisfação ou prazer, irão despertar. Portanto, o prazer e a satisfação são unificados por sua natureza como emoções positivas. Muitos autores consideram que a qualidade do serviço e a satisfação são construções distintas (Parasuraman et al., 1988); (Bitner, 1990); (Boulding, et al., 1993); (Bitner e Hubbert, 1994); (Taylor and Baker, 1994).

Vários autores afirmaram que o prazer (delight) do cliente faz-lhe ter uma intenção positiva de voltar a comprar (Arnold et al., 2005); (Finn, 2005); (McNeilly & Bar 2006);

(Reichheld & Teal, 1996) e vontade de recomendar (Heskett 2002; Berman 2005); (Torres & Kline 2006); (Crotts & Magnini, 2010).

Uma das questões que têm vindo a ser debatidas na literatura é o processo da lealdade aumentar significativamente à medida que o cliente migra de satisfação para prazer (delight). Um corpo de pesquisa sugere que a curva de fidelidade começa a nivelar quando a satisfação é alcançada, mas aumenta significativamente se o prazer poder ser alcançado (Coyne 1989); (Oliva, Oliver & Macmillan 1992); (Dick & Basu, 1994).

Por outro lado, outro estudo concluiu que o encantamento (delight) não desencadeia maiores taxas de retenção de clientes do que satisfação do cliente (Ngobo, 1999).

Podemos constatar que embora os três conceitos estejam separados na sua construção (satisfação, qualidade e delight), pode-se ver que ambos têm várias características que os ligam, tais como a comparação com as expectativas, emoções (alegria, prazer...), avaliação da parte do usuário e ainda a questão de que é algo que varia de indivíduo para indivíduo. O prazer (delight) implica uma agradável surpresa que a satisfação tem em falta e tem uma forte ligação com a questão da lealdade (repetição de compra).

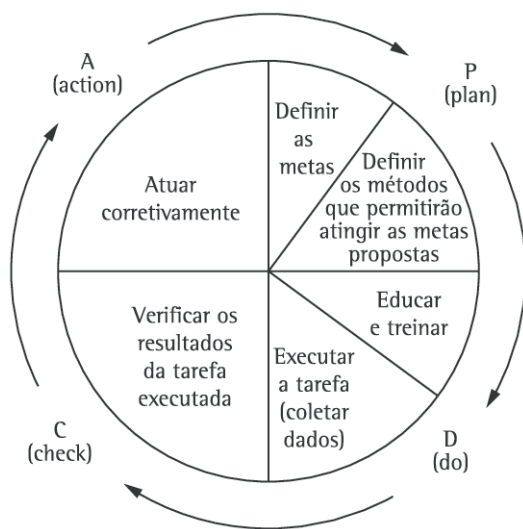
Qualidade do serviço

Deming (1990) reconhece a amplitude do conceito de qualidade, mas tem uma definição em especial que se sobressai: “qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia” ou seja quem avalia a qualidade é que a poderá a qualificar. O autor considera que um produto com qualidade é o que tem a “máxima utilidade para o consumidor”.

O autor também comenta que a qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras do cliente (Deming, 1990), ou seja não apenas deve-se pensar na necessidade do cliente no momento presente, mas as do futuro. Este conceito trás consigo a consequência temporal no comportamento do consumidor, pois este tem necessidades diferentes no seu percurso de vida e a sua forma de pensar e avaliar qualidade também vai mudando. Na sua perspetiva a qualidade pode ser avaliada em três dimensões: a conceção (design), o desempenho (performance) e o funcionamento.

Ciclo PDCA

Figura 1 – Ciclo PDCA



O autor sugere a aplicação do ciclo PDCA (Plan, Do Check, Action), sendo este um método iterativo de gestão de quatro etapas, utilizado para o controlo e melhoria contínua de processos e produtos. O ciclo começa pela etapa planejar, em seguida a ação ou conjunto de ações planeadas são executadas, verifica-se o que foi feito, se estava de acordo com o planeado, constantemente e repetidamente e toma-se uma ação para eliminar ou diminuir defeitos no produto ou na execução.

Fonte: Campos (2004)

○ Planear (Plan)

É a primeira etapa deste ciclo e consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado e do método (plano) para atingir a meta.

O plano deverá ser elaborado com base nas diretrizes ou políticas da empresa.

A elaboração de um plano deverá ser bem-feita, pois assim evita falhas e perdas de tempo desnecessárias nas próximas fases do ciclo e onde devem ser consideradas três fases importantes:

- O estabelecimento dos objetivos ou metas:
A meta deve ser clara, quantificável, realista, envolvente e deve conter um desafio para estímulo e crescimento das pessoas. A falta de uma definição clara da meta é uma das principais razões do insucesso de muitos projetos.
- O estabelecimento do método para alcançar os objetivos:
O método é a descrição detalhada de uma estratégia para atingimento da meta previamente estabelecida.
- Definir o método que deve ser utilizado para consegui-los

○ **Executar (Do)**

O segundo passo do PDCA é a execução do plano que consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser empregue, a execução propriamente dita e a coleta de dados para posterior análise. É importante que o plano seja rigorosamente seguido.

Educação: É o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que está a ser proposto ou foi decidido; assim o plano de ação poderá ser colocado em prática. Nesta fase procura-se atingir o intelecto e as emoções das pessoas, para que não apenas saibam mas se entusiasmem com o projeto.

Treinamento: É o desenvolvimento das habilidades necessárias para que o plano possa ser levado com sucesso ao final. Treinar significa ensinar como fazer.

A educação e treinamento são de grande relevo e deve-se dar muita importância, pois através destes é possível criar um clima organizacional, motivação e envolvimento dos funcionários e como consequência a melhoria da competitividade organizacional.

Somente após a educação e treinamento deve-se executar o plano, com cuidado para que seja feito de acordo com o que foi realmente planejado. Enquanto se executa, deve-se recolher dados, para viabilizar a etapa seguinte.

Durante a sua execução, deve-se efetuar verificações periódicas no local em que as ações estão a ser efetuadas, a fim de manter o controlo e eliminar possíveis dúvidas que possam ocorrer ao longo da execução. Todas as ações e os resultados bons ou maus devem ser registados para alimentar a etapa seguinte do ciclo, o “Check”.

○ **Verificar (Check)**

Durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planeada, para se saber se estamos na direção certa ou se a meta foi atingida:

- Verificar se o trabalho está a ser realizado de acordo com o padrão;
- Verificar se os valores medidos variaram, e comparar os resultados com o padrão;
- Verificar se os itens de controlo correspondem com os valores dos objetivos.

○ **Agir corretivamente (Action)**

Nesta quarta etapa, visa-se a correção das falhas detetadas durante o processo e tomar as medidas necessárias para o atingir a meta.

Após detetadas devera-se repetir o ciclo, dando continuidade ao processo de melhoria contínua, dando-se um plano de ação definitivo para a implementação das atividades a serem executadas.

A ação pode ser de duas formas distintas: Padronização ou Contramedidas. A padronização é feita quando a meta é atingida. Padronizar é transformar o plano que teve sucesso na nova forma de fazer as coisas, fazendo com que o PDCA passe a ser chamado de SDCA (Standard, Do, Check, Action).

Segundo Juran (1992), a qualidade possui duas definições:

- Qualidade são aquelas características do produto que atendem as necessidades dos clientes e, portanto, promovem satisfação com o produto,
- Qualidade consiste na ausência de deficiências.

O autor acredita que o conceito de qualidade tem mudado, e que o mundo ocidental precisa aprender a adotar os princípios da qualidade japonesa. Para que possa ocorrer é necessário três pontos:

- Um programa anual, bem estruturado, que vise o aprimoramento da qualidade dos produtos: pode permitir resultados rápidos. Inclui o desenvolvimento de um senso de responsabilidade para participação ativa, de habilidades específicas para esse aprimoramento e criar o hábito do aprimoramento anual.
- Um sólido programa de treinamento para a qualidade. A ciência da qualidade inclui os métodos, ferramentas e técnicas usadas para manter a função da qualidade.
- Alto nível de motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a qualidade durante todo o tempo na empresa.

A responsabilidade dos itens acima é da gestão de topo da empresa. Juran (1992) não acredita no Programa Zero Defeito proposto por Crosby. Juran defende que deve ser gasto um tempo suficiente para que todos entenderem o compromisso com a Qualidade em todos os níveis da organização. Para que isso aconteça é necessária a existência de pequenos grupos ou circuitos de qualidade consoante a terminologia utilizada. Segundo Juran os membros do grupo devem receber formação, adequada nomeadamente na resolução de problemas, *brainstorming* e dinâmica de grupo para que seja possível detetar as relações de causa/efeito nos problemas surgidos nos locais de trabalho.

Juran classifica os custos da não qualidade, ou seja, os custos de não fazer certo da primeira vez, segundo ele a linguagem do dinheiro era essencial na sensibilização dos gestores. Os três tipos de custos são:

1. Custos das Falhas. Seriam internas e externas. A interna quando o produto ainda não chegou ao cliente e todo trabalho de recuperação é feito na empresa, e a externa quando o produto já está sob posse do cliente e dessa forma é necessário recuperar o produto, perde-se a credibilidade do cliente e gera-se perdas em futuros negócios
2. Custos de Avaliação. Devem incluir os custos de inspeções, testes em processo, auditorias de conformidade, etc
3. Custos de prevenção. Devem incluir os custos de planejamento, controle e avaliação de fornecedores e formação e treino em técnicas de controle de qualidade.

Modelo de Crosby

Crosby (1990) apresenta quatro requisitos da qualidade:

- Qualidade é definida como conformidade com os requisitos, tencionando-se fazer certo da primeira vez. Portanto, de acordo com esta definição, quanto maior a qualidade, menores serão os custos, pois menores serão os reajustes e desperdícios;
- O modo de encarar a qualidade é através da prevenção;
- O nível de desempenho deve ser o zero defeito, não níveis de qualidade aceitáveis, ou seja as pessoas devem esforçar-se para “fazer certo logo da primeira vez”;
- A qualidade mede-se tendo como contrapartida o custo da falha de conformidade.

Crosby (1990) considera que o objetivo de uma organização deveria ser o de proporcionar às pessoas uma vida digna através de um trabalho significativo e desafiador, prestando uma contribuição de valor social. As pessoas precisam conhecer e entender a missão da empresa e da qualidade porque desejam, não porque o chefe as obriga.

Conceito de Qualidade

Deming afirma que a qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras do cliente, Crosby, (1990, p. 57) diz que “qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.” As necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito”. Juran, (1991, p. 11) diz que a “qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes”.

Estas definições fazem-nos refletir que as necessidades do consumidor são o mais importante. O cliente deve ser sempre ouvido e compreendido, inclusive que devemos antecipar as suas necessidades. O momento em que o hóspede pernoita no alojamento, deve ser um momento prazeroso, pois regra geral são turistas, que se deslocam do seu país

de habitação para um destino diferente, para obter momentos de lazer ou descanso, onde o alojamento serve como complemento para a sua viagem. É possível concluir que não existe limite para a qualidade, pois a qualidade é a “máxima utilidade para o consumidor”. Tudo o que contribuir para um momento que satisfaça o que o hóspede necessita, servirá para o satisfazer. A opinião deve ser ouvida, compreendida, valorizada, refletida e aplicada. É através da opinião que poderemos alcançar a excelência na qualidade, ao compreendermos o cliente. O conhecimento da teoria é em vão em gestão de qualidade se não praticada.

Qualidade como vantagem competitiva

A qualidade deve ser vista como uma vantagem competitiva, ou seja uma arma competitiva para as organizações. Segundo Deming (1990), a qualidade melhora a produtividade e a posição competitiva. A conquista do mercado com bons preços e melhor qualidade, assegura a permanência no mercado e mais postos de trabalho.

Alguns exemplos são ensinos superiores que têm um grande prestígio de qualidade e são reconhecidas pelo público, tendo uma grande procura, alguns exemplos são a Les Roches. O valor das propinas chega a ser elevado e vários alunos fazem esforços para poderem frequentar estas faculdades.

Na perspetiva de Deming a qualidade pode ser avaliada em três dimensões: a conceção (design), o desempenho (performance) e o funcionamento. Na Apple os seus computadores e telemóveis tem uma grande vantagem competitiva: a qualidade. Todos os aparelhos das suas marcas não necessitam de anti-vírus, estes garantem aos consumidores a não entrada de vírus nos seus aparelhos. A Apple controla o *hardware*, o sistema operacional, os aplicativos, os dispositivos que se conectam aos aplicativos. Este serve para garantir que o usuário tenha uma experiência de qualidade do início. Os seus produtos têm a “máxima utilidade para o consumidor”. Dá-se um grande destaque também ao material de que é feito o telemóvel de elevada qualidade.

O sucesso desta marca está na combinação de qualidade, inovação e estratégias de mercado que foram pensadas cuidadosamente. A Apple prefere produzir produtos diferenciados, de alta qualidade, durabilidade e usabilidade.

A empresa investe bastante em pesquisa e na qualidade de produção, utilizando sempre as melhores matérias-primas. Isso dá ao consumidor, certeza de que está a adquirir um produto que atenderá suas necessidades em relação ao desempenho, tanto de hardware quando de software.

A nível visual os produtos são inovadores assim como as embalagens. São destintos e a concorrência rapidamente tenta os copiar, o que demonstra o sucesso visual.

Apesar de no início em Portugal acharmos que não viria a ser um sucesso, com o tempo demonstrou-se o contrário, e muitos dos seus clientes não abdicam da qualidade que a marca lhes oferece e no lançamento de um novo produto a quantidade de pessoas que fica em frente as lojas à espera que estas abram.

Atributos de satisfação do cliente em hotelaria

O setor hoteleiro, tem particularidades como:

- Sem a existência de turistas não existiria
- Os clientes são parte integrante do serviço hoteleiro
- Condicionam e são condicionados
- As qualidades humanas e técnicas dos profissionais do hotel são críticas para o sucesso comercial
- A estrutura (edifício ou espaço) são apenas uma parte do serviço
- Na hotelaria os produtos são intangíveis e trata-se de experiências de serviço e a particularidade de incapacidade de produção e consumo separados.

Segundo Veloutsou et al. (2005), a satisfação do cliente com os serviços e com os bens pode derivar, e pode ser influenciada por, diferentes fatores e, portanto, deve ser tratada como separada e distinta.

Kivela, (1996) afirma que é provável que os clientes vejam os serviços como um conjunto de atributos, que podem diferir em suas contribuições da avaliação e escolha do produto ou serviço. Alpert, (1971) afirma que esses atributos que influenciam diretamente as escolhas são chamados de "atributos determinantes" na medida em que podem despertar a compra dos consumidores, intenção e diferenciar as ofertas dos concorrentes. Aplicando à indústria de hospitalidade, Wuest et al. (1996), definem as percepções dos atributos do hotel como o grau para o qual os viajantes podem encontrar vários serviços e instalações importantes para promover satisfação do cliente para ficar em um hotel.

A indústria sugere que os atributos do hotel, como limpeza, localização, preço, a segurança, a qualidade do serviço e a reputação do hotel ou da cadeia são consideradas como importante para os viajantes avaliarem a qualidade do desempenho do hotel (Ananth et al.,1992); (Atkinson, 1988); (Barsky & Labagh, 1992); (Cadotte & Turgeon, 1988);

(Knutson, 1988); (LeBlanc & Nguyen, 1996); (Lewis, 1984, 1985); (Lewis & Chambers, 1989); (McCleary et al., 1993); (Rivers et al., 1991); (Wilensky & Buttle, 1988).

Branco, G. M. et al. (2010), identificaram o atributo de qualidade percebida e a construção de um modelo de associação entre os determinantes da satisfação de clientes para serviços de hotelaria, baseados no modelo criado por Tinoco e Ribeiro (2007). “O modelo obtido indica a existência de uma relação entre qualidade percebida, desconfirmação de expectativas e satisfação do consumidor. Esses determinantes formam um enlace triangular que é a base do modelo de satisfação. Observa-se que, a qualidade percebida juntamente com a confirmação das expectativas geram satisfação do consumidor que, por sua vez, também alimenta a qualidade percebida e a desconfirmação das expectativas.” (Branco, G. M. et al, 2010).

Tabela 1. Resultado dos grupos de atributos da qualidade no serviço hoteleiro

Aspectos gerais externos		Quarto	
Localização do hotel	4,1	Limpeza do quarto	9,2
Acesso	2,0	Conforto do quarto	7,0
Aparência externa do hotel	1,9	Disponibilidade de facilidades (TV, TV a cabo, rede <i>wireless</i> , rádio)	4,5
Ambiente externo do hotel	1,4	Ambiente silencioso	3,8
Disponibilidade de estacionamento	1,4	Espaço do quarto	2,9
Aspectos gerais internos		Infraestrutura	
Limpeza do hotel	5,6	Aparência interna	5,6
Segurança do hotel	3,9	Disponibilidade de áreas de lazer (piscina, churrasqueira...)	4,4
Formas de pagamento	2,5	Disponibilidade de facilidades esportivas (academia, quadra de tênis...)	3,6
Disponibilidade de lavanderia	1,7	Espaço do <i>hall</i>	2,6
Atendimento		Serviços de alimentação	
Exatidão das acomodações reservadas	5,9	Qualidade do café da manhã	5,2
Conduta dos funcionários	5,2	Variedade do café da manhã	2,2
Soluções a problemas	4,0	Qualidade do restaurante	2,2
Tempo de <i>check-in / check-out</i>	3,3	Serviço de copa	1,8
Aparência dos funcionários	2,0		

Fonte: Branco, G. M. et al, (2010).

Da análise do modelo de satisfação “destacam-se um forte relacionamento entre os elementos do triângulo formado pela satisfação do cliente; desconfirmação das expectativas e qualidade percebida e um forte encadeamento causal entre os determinantes

imagem corporativa, expectativas, confirmação / desconfirmação das expectativas e satisfação, sofrendo esse último bloco influência direta da qualidade percebida.” (Branco, G. M. et al, 2010). Este estudo confirma toda a literatura redigida até ao momento, que qualidade, satisfação apesar de serem diferentes, elas têm muitas variáveis em comum. Ainda virá a ser abordado outro fator que é o encantamento (delight).

Relação felicidade organizacional com satisfação do cliente em hotelaria

Como observámos a satisfação do cliente tem de ser o foco das empresas, principalmente na hotelaria pois é fundamental para o sucesso de um negócio. A hotelaria é um serviço que tem muito contato com o público, e os funcionários são quem fazem esse atendimento, desde o check-in até ao check-out, ou simplesmente numa refeição, ou uma ida ao Spa. Crosby et al. (1994) argumentaram que a satisfação dos empregados com o trabalho e sua atitude sincera em relação aos clientes melhora a satisfação do cliente. Da mesma forma, Brooks (2000) produziu resultados de pesquisa para mostrar que 40-80% da satisfação do cliente e fidelização do cliente depende do relacionamento com os funcionários. Além disso, Leonard (2009) argumentou que funcionários satisfeitos trabalham de forma mais produtiva e criativamente, afetando positivamente a satisfação do cliente.

Normalmente, os clientes de serviços alimentares tendem a ser leais a vários restaurantes ao mesmo tempo, e é fundamental utilizar recursos humanos para garantir a satisfação do cliente, a fim de prevenir perda de clientes leais e haver diferenciação entre outras empresas (Wangenheim et al., 2007).

Magnini, Crotts & Zehrer (2011), fizeram uma pesquisa onde analisaram 700 blogs de viagem para identificar quais os aspetos do serviço que levam ao prazer dos hóspedes. Os resultados estão resumidos na Tabela 2. Como os resultados são muito genéricos eles observaram 181 comentários dos hóspedes para perceberem melhor o que leva os clientes a estarem encantados (delight).

Tabela 2 - Determinantes globais do prazer do cliente

Causa do prazer	Frequência	Porcentagem
Atendimento ao Cliente	181	24.4%
Limpeza	115	15.5%
Localização do Hotel	106	14.3%
Valor	64	8.6%
Instalação (diferente do quarto)	63	8.5%
Tamanho da sala de visitas	58	7.8%
Decoração do quarto	57	7.7%
Remodelação / Novidade	48	6.5%
Comida	33	4.4%
Comodidades	12	1.6%
Tranquilidade do hotel	6	0.8%
Total	743	100%

Fonte: Magnini, Crotts & Zehrer (2011)

Tabela 3 - Aspectos do serviço hoteleiro analisados nas narrativa do Blog

Amigável, bom	24.5%
Útil	20.9%
Atitude agradável	18.7%
Acolhedor	7.2%
Atencioso	5.7%
Educado, cortês	4.3%
Rápido, eficiente	2.8%
Caloroso, hospitaleiros	2.8%
Profissional	2.1%
Fizerem uma surpresa inesperada (por exemplo, room upgrade, bolachas no lobby)	1.4%
Boa recuperação de serviço	0.7%
Extrovertido, divertido	0.1%
Não definido	8.8%
Total	100%

Fonte: Magnini, Crotts & Zehrer (2011)

Embora os determinantes do prazer do serviço não sejam mutuamente exclusivo, já que vários poderiam ser combinados uns com os outros, são palavras usadas por antigos hóspedes que oferecem mais profundidade sobre o princípio do prazer do cliente. Notoriamente pessoal de serviço que são particularmente amigáveis / agradáveis (24,5%), úteis (20,9%), têm uma atitude agradável (18,7%) e flexível a pedidos dos hóspedes (7,2%) criam prazer para os clientes. Fatores adicionais como estar atento, ser recetível e profissional também são identificados como atributos que às vezes justificavam uma agradável surpresa e uma resposta agradável dos visitantes também.

Vários estudos demonstram que os determinantes de prazer variam de acordo com o país de onde os turistas são e a sua cultura (Torres, Xiaoxiao & Lehto, 2013) ; (Magnini, Crotts & Zehrer, 2011). Torres, Xiaoxiao & Lehto (2013) fizeram um estudo na Flórida com a

finalidade de identificaram os fatores que levam os hóspedes a terem prazer (delight) nas suas estadias.

A sua metodologia foi feita através de 228 entrevistas onde as perguntas foram abertas e fechadas seguido de um protocolo baseado no instrumento desenvolvido por Crotts et al., em 2008. Nas entrevistas os hóspedes europeus atribuíram grande importância à simpatia (63%), atendem ao serviço e flexibilidade (45%), resolução de problemas (42%) e profissionalismo (42%). A darem mais atenção a resolução de problemas do que qualquer outro grupo cultural, os europeus do Norte pareciam: notar problemas com salas e serviços com mais frequência, e colocarem grande ênfase em encontrar soluções práticas para qualquer problema que eles considerem. Os europeus do norte também colocaram mais ênfase no quarto do hotel (37%) do que os hóspedes de qualquer outra região. O departamento de serviços mais citado foi o front office (21%) seguido do serviço de restauração (16%). Os visitantes da América do Sul também foram entrevistados durante o estudo. A maioria dos convidados desta região veio do Brasil. Alguns dos códigos mais mencionados foram a simpatia (63%), o profissionalismo (47%) e a eficiência (37%). Na verdade, os sul-americanos pareciam avaliar a eficiência mais do que qualquer outro grupo entrevistado. Uma possível explicação para este contraste., é que a cultura norte-americana caracteriza-se tipicamente por sua adesão mais rigorosa aos prazos e à pontualidade. Isso, por sua vez, pode ser refletido no serviço do hotel, que pode estar fora da norma para os clientes sul-americanos, que podem estar acostumados a uma fase mais lenta do serviço. Uma descoberta clara desse estudo é que os convidados latino-americanos pareciam experiências mais deliciosas sobre alimentos e bebidas. De fato, 53% de todos os sul-americanos expressaram seu prazer com a comida dos restaurantes do hotel e 26% expressaram experiências agradáveis sobre os alimentos recebidos em seus quartos. Isto é mais que qualquer outro grupo cultural estudado durante a presente pesquisa.

Os convidados canadenses foram objeto de várias entrevistas de pesquisa. Alguns dos códigos mais frequentemente mencionados para este grupo incluem: simpatia (79%), profissionalismo (58%) e resolução de problemas (42%). Embora a simpatia tenha sido uma das características de alegria para os vários grupos culturais, os canadenses pareciam estar mais satisfeitos por essa razão. Além disso, os canadenses lembraram experiências mais agradáveis associadas a uma agradável surpresa (32%). O elemento da surpresa tem sido uma fonte de debate entre os estudiosos do prazer do cliente. No entanto, essa pesquisa demonstra que alguns grupos culturais provavelmente também valorizam as experiências de serviços que fornecem um resultado positivo.

O estudo efetuado por Torres, Edwin & Kline, Sheryl (2006) aborda como os estabelecimentos hoteleiros, devem fazer a sua gestão. Eles são bastante claros pois afirmam que quando a gestão é feita para satisfazer as expectativas dos clientes é apenas um aspeto do bom atendimento ao cliente. Eles afirmam que para terem hóspedes encantados devem compreender o comportamento do consumidor e as suas necessidades. Toda a gestão deverá estar focada em como poderão trazer uma experiência prazerosa ao hóspede e não como a venda de um serviço. Essa gestão deverá envolver toda a empresa. Segundo os autores um hotel que deseja encantar os clientes precisa contratar e treinar funcionários comprometidos com o objetivo de satisfazer o cliente. Os funcionários e, em particular, os funcionários da linha de frente transportam o serviço e mantêm a produto que afeta diretamente a experiência dos hóspedes. Esses funcionários devem ser motivados e focados em excelente serviço ao cliente.

Entende-se que as organizações deverão estar preocupadas com a envolvimento de todos os colaboradores, que estes devem ser pessoas comprometidas, terem empatia, capacidade de antecipar as necessidades e a vontade e desejo de agradar (tendo-se já em consideração na contratação). Depois da contratação deverão apoiar os seus funcionários e nutrir esses traços através de seu programa de treinamento e cultura.

Esta metodologia de trabalho também foi indicada pelo Deming, quando se fala de implementação de uma gestão de qualidade de melhoria contínua. Pois centra a gestão na satisfação dos clientes. As metodologias de Deming exigem mudanças na gestão e no relacionamento interpessoal (entre a empresa e seus clientes, fornecedores e empregados). Este considera a participação dos funcionários decisivo para todo o processo de implementação do PDCA e afirma que a gestão é responsável em 94% dos problemas de qualidade, afirmando que é a tarefa de gerir que auxilia as pessoas a serem mais eficientes ao invés de difíceis.

Segundo Deming (1990), os fatores críticos para a falta de competitividade são:

- Falta de envolvimento da administração com os problemas de produção
- Qualidade vista como responsabilidade da produção
- Treinamento inadequado dos funcionários
- Utilização prioritária da inspeção para garantir a qualidade

Deming (1990) afirma que a gestão deve estar envolvida em alguns dos seus 14 princípios da sua filosofia de administração:

- A melhoria contínua de produtos e serviços, com base na elaboração de um plano para tomar o negócio mais competitivo;
- Adotar a nova filosofia de não aceitar mais os níveis de erros, defeitos, material inadequado e mão-de-obra de baixo nível;

- Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade;
- Não comprar aos fornecedores baseando-se somente no preço (considerar a qualidade), em vez disso minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;
- Identificar os problemas e suas causas para antecipar as consequências de falta de qualidade
- Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- Adotar e instituir métodos modernos de liderança, enfocando a ajuda às pessoas, a fim de realizarem um trabalho bem-feito. Liderança emana de conhecimento, expertise e habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Os líderes removem barreiras que impedem as pessoas e as máquinas de atingirem o seu ótimo desempenho; expulsar o medo dos empregados expressar problemas como: material inadequado, equipamento estragado, erros etc;
- Criar um ambiente de confiança e respeito e afastar o medo; (ex:medo de errar)
- Derrubar as barreiras entre os departamentos. Todos devem trabalhar em equipa, trabalhando diretamente para o bem da equipa de trabalho que é o conceito imperativo no gerenciamento moderno; eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas. Pessoas preocupadas em cumprir cotas deixam de lado a qualidade;
- Eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores de nível baixo (inadequados na forma, no conteúdo e no tempo). Eliminar metas numéricas e tudo mais que pedem somente o aumento de produtividade sem mostrar métodos como atingi-las, as metas devem ser claras indicações de como alcança-las
- Os padrões numéricos devem ser usados para consciência da situações e dos resultados do esforço do trabalhador, padrões inconsistentes não devem ser postos;
- Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito
- Instituir um sistema de auto-melhoria para toda a gente;
- Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objetivos de mudança.

Lealdade

Ao longo do tempo, tem vindo a ser desenvolvido várias investigações sobre lealdade. Inicialmente os estudiosos associavam à lealdade apenas a satisfação do cliente. Para (Wirtz & Bateson, 1999), a literatura tratava o consumidor como um ser cognitivo, sendo a satisfação decorrente de um processo comparativo entre as expectativas e performance. Com o tempo, novas descobertas foram feitas e passou-se a incluir a qualidade e trabalhos sobre marketing de relacionamento incluíram a confiança e compromisso como fatores-chave para a predição desses comportamentos (Morgan & Hunt, 1994); (Moorman et al., 1993). Desta forma passaram-se a dar importância não só à parte cognitiva mas também aos componentes afetivos. Essa diversidade estimulou alguns autores a tentarem identificar qual constructo seria o maior responsável pela lealdade. Oliver (1999) afirma que a satisfação não se transforma em lealdade sem a existência de outros fatores como

determinação pessoal e suporte social; assim, sem a existência desses fatores, um consumidor pode continuar satisfeito, mas não ir além desse estado.

Oliver (1997) afirma que a lealdade é um compromisso profundamente arraigado, e que se refere à repetição de compras ou a continuar dando a preferência a um produto ou serviço ao longo do tempo, mesmo que influências situacionais e esforços dos concorrentes tenham potencial para provocar um comportamento de troca.

Clientes de longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição (Reichheld, 1996).

A lealdade do cliente não é uma mera função do comportamento passado, mas sim um conceito multidimensional que deve incorporar o compromisso do cliente em relação a uma marca. Lealdade implica compromisso, e não apenas um comportamento repetitivo (Assael, 1992).

A lealdade do cliente é vista como sendo a força da relação entre a atitude relativa de um indivíduo e seu comportamento de compra repetida (Dick & Basu, 1994).

Existe um consenso entre profissionais e acadêmicos que a satisfação do cliente e a qualidade do serviço são pré-requisitos de fidelidade (Gremler & Brown, 1997; Cronin & Taylor, 1992). O alto nível de satisfação do consumidor tem muitos benefícios para a marca; como o aumento da lealdade do consumidor, a melhoria da marca, reputação, elasticidade do preço reduzido, boca a boca positivo e menor tendência para mudar (Anderson et al., 1994); (Fornell, 1992). Os fatores técnicos, económicos e psicológicos que influenciam os clientes para trocar de fornecedores são considerados pré-requisitos adicionais de lealdade (Gremler & Brown, 1997). Estudos recentes também indicam que a imagem da empresa pode influenciar o entusiasmo do cliente: valor, deleite e lealdade (Bhote, 1996).

A lealdade pode ser vista de várias perspectivas; na perspectiva comportamental, segundo Singh & Sirdeshmukh (2000) é um estado de fidelidade, onde o conjunto de comportamentos aponta na direção da construção e manutenção de relacionamentos, já na perspectiva do produto, a lealdade define-se como o comprometimento com a recompra (Ryan, Rayner & Morrison, 1999).

Getty & Thompson (1994), estudaram a relação entre qualidade de hospedagem, satisfação e efeito resultante nas intenções dos clientes de recomendar a hospedagem a potenciais clientes. As suas pesquisas sugerem que as intenções dos clientes de recomendar são uma função da sua percepção da sua satisfação e qualidade de serviço com a experiência de hospedagem.

Vários autores defendem que a lealdade dos clientes leva as empresas a obter uma elevada rentabilidade. Anderson e Lindestad (1998); Anderson e Mittal, (2000); Bowem e Shoemaker (2003); Dick e Basu (1994); Engel, et al. (2005); Harris e Goode, (2004); Reichheld e Sasser (1990); Wallace (2004); Wright e Sparks (1999); Yang e Peterson (2004); Zeithaml, et al. (1996).

A qualidade protege o negócio dos concorrentes, contribuindo para o aumento da lealdade e diminuição da sensibilidade ao preço, e evitando outras vantagens competitivas que reduzem preços/margens de custo (Porter, 1986).

Atualmente, a satisfação já não é suficiente para atingir a lealdade, embora os clientes encantados (delight) sejam mais leais (Johnston, 2004); (Curasi & Kennedy, 2002) e a satisfação do cliente afete positivamente a fidelização (Fornell, 1992); (Anderson & Sullivan, 1993); (Zeithaml et al., 1996); (Oliver, 1999); (Szymanski & Henard, 2001); (Skogland & Siguaw, 2004). Embora, existam investigações que demonstram que dois dos meios mais eficazes para gerar lealdade do cliente são deliciar o cliente (Oliver, 1999); (Lee & Feick, 2001) e entregar um valor superior, derivado de excelentes serviços e da qualidade dos produtos (Parasuraman & Grewal, 2000), outros fatores devem se ter em consideração. Harnett (1982) afirma que quando os comerciantes satisfazem as necessidades básicas das pessoas, estão a distribuir valor, o que os coloca numa posição importante a longo prazo. Ou seja quando o cliente compra algo que o satisfaz, isso cria valor. As críticas de confiar unicamente na pesquisa de satisfação do consumidor (Jones & Sasser, 1995); (Reichheld, 1994) pediram deliberadamente uma mudança de paradigma, desde a ênfase em satisfação com a busca da lealdade como objetivo estratégico de negócios (Oliver, 1999). Mesmo os clientes satisfeitos alteram facilmente os seus fornecedores para obterem melhores experiências (Cetin & Dincer, 2013). Kotler (2000, p.69) afirma que "os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores."

A imagem é considerada como tendo a capacidade de influenciar a percepção dos clientes sobre os bens e serviços oferecidos (Zeithaml & Bitner, 1996).

Vários estudos sugerem que a imagem pode gerar mais fidelidade aos consumidores (Bennett, Rundle & Thiele, 2005); (Nandan, 2005). Evidências empíricas confirmaram que essa imagem afeta a satisfação; que, por sua vez, traz lealdade em muitas indústrias (Bloemer e Ruyter, 1998). A imagem é considerada como tendo a capacidade de influenciar as mentes dos clientes através dos efeitos combinados de publicidade, relações públicas, imagem física, palavra-de-boca, e suas experiências reais com os bens e serviços (Normann, 1991). Heung et al. (1996), em seu estudo sobre a fidelidade da marca hoteleira descobriu que a imagem do hotel é um fator importante.

Oliver (1999) considera que existam as seguintes preposições para que exista lealdade:

Os atributos da marca devem ser preferidos em relação aos da concorrência, o que deve coincidir com uma preferência afetiva pela marca e que o consumidor deve ter uma intenção muito forte de comprar a marca quando comparada com outras alternativas.

O autor considera a lealdade como um processo sequencial, assim, vai hierarquizar diferentes níveis de lealdade:

- A lealdade cognitiva: Nesta fase, o cliente tem a informação do atributo da marca/produto/serviço e tem preferência por esta(e) em comparação às suas concorrentes. O cliente é, portanto, cognitivamente leal, no sentido de demonstrar conhecimento direto ou indireto. Ou seja, em que a marca é preferida. Se a avaliação for positiva, pode levar à próxima fase (lealdade afetiva); se for negativa, há a tendência de mudança de marca. Esta etapa da lealdade é fraco, especialmente, devido ao fato do consumidor ser suscetível a promoções com desconto no preço e a apelos de publicidade feitos pelos concorrentes (Fraeming, 2002);(Oliver, 1999).
- A lealdade afetiva: refere-se ao sentimento/emoção e satisfação que o cliente tem perante uma marca ou serviço devido as suas experiências de satisfação. Nesta fase, o consumidor não acredita somente na superioridade do produto, mas desenvolveu uma ligação efetiva e emocional com o produto/serviço, ou seja, criou laços mais fortes até aqui.
- A lealdade conativa: nesta fase o consumidor compromete-se em continuar a adquirir o mesmo produto ou serviço do mesmo fornecedor, como consequência das experiências positivas que o consumidor teve com aquele fornecedor. Verifica-se a existência de um vínculo afetivo, e um comprometimento do cliente, um forte desejo em possuir a marca. Porém, este compromisso está somente na intenção da recompra da marca e não na recompra propriamente dita, sendo mais semelhante à motivação.
- A lealdade de ação: é o nível de lealdade mais elevado, nesta fase o consumidor depara-se com a realidade de voltar a comprar e superar de possíveis obstáculos que possam atrapalhar a concretização do ato. Oliver (1999) considera como a fase, na qual o consumidor mantém a sua lealdade a todo custo, devendo ser gerada e mantida por outras bases, além da satisfação. Estas bases, de acordo com o autor, podem ser o determinismo pessoal e o apoio social, sendo que quanto maior estes forem, mais fortes serão os laços que unem o consumidor à organização.

Este estudo do processo da lealdade efetuado por Oliver, foi testado na área hoteleira para averiguar a lealdade a marca. Nesse estudo elaborado por Back & Parks (2003) e Back (2005), através do desenvolvimento de modelos de equações estruturais de lealdade, e recolherem evidência empírica dos efeitos diretos da lealdade cognitiva sobre a lealdade afetiva, e desta última sobre a lealdade conativa. Confirma então o que Oliver (1999) afirmava, que a lealdade atitudinal é um processo sequencial em que os clientes tornam-se primeiramente leais num sentido cognitivo, em seguida, num sentido afetivo, e mais tarde de forma conativa.

Podemos então concluir que a lealdade é um processo, que compete esta avaliação apenas a uma pessoa (cliente), avaliando através de informação geral, comparação por expectativas, a própria experiência deste com o produto/marca/serviço, o que vai gerar emoções/sentimentos que produzem ou uma sensação de positivismo que gera preferência ou de negativismo que gerará rejeição. Ou seja no fundo é um longo caminho temporal, que retrata não apenas de uma compra ou opinião, mas sim de relacionamento/laços entre o cliente e o produto/marca/serviço. Estes laços afetivos já vinham sido demonstrados pelos economistas comportamentais, que contam-nos que a tomada de decisão económica é 70% emocional e 30% racional (Johnson, 2010). Mais uma vez um conceito que apela não para a satisfação no presente, mas que leva as empresas a pensarem no futuro, e que o hoje afetará o futuro (recompra). Para Oliver (1999) atualmente no mercado onde existem variadas ofertas de diferentes concorrentes e constantes novidades é muito difícil os consumidores se tornarem leais. Algumas razões para a falta de lealdade dos consumidores, citadas por Oliver (1999), são: a lealdade com várias marcas, a cessação do consumo (ex. deixar de fumar) e mudanças nas necessidades e desejos. Sendo assim torna-se um desafio diário para as organizações num mercado tão competitivo, onde as pessoas querem tudo rápido, estão mais exigentes e com mais conhecimento (informação). As empresas deverão focar-se em reaver os seus conceitos, investigar constantemente as necessidades dos clientes, assegurar uma ligação forte com o cliente, garantido a sua preferência pela marca. Na minha opinião, deverá ser um sistema como o do PDCA, em que se deve estar sempre num ciclo de melhoria contínua, com quatro fases, onde se planeia, faz, verifica-se e corrige-se. Desta forma a empresa poderá garantir que a busca pelo cliente fiel é contínua, não esquecida e melhorada, o que fará a empresa e os seus colaboradores se sentirem desafiados e todos focados no mesmo objetivo, dando oportunidade para a colaboração de todos os membros.

(Back & Parks 2003) e Back (2005) também analisaram a estrutura subjacente de lealdade à marca, no contexto da indústria hoteleira através do desenvolvimento de modelos de equações estruturais de lealdade, e recolherem evidência empírica dos efeitos diretos da lealdade cognitiva sobre a lealdade afetiva, e sobre a lealdade conativa. Este resultado foi

consistente com a abordagem de Oliver (1999) segundo a qual a lealdade atitudinal é um processo sequencial em que os clientes tornam-se primeiramente leais num sentido cognitivo, em seguida, num sentido afetivo, e mais tarde de forma conativa.

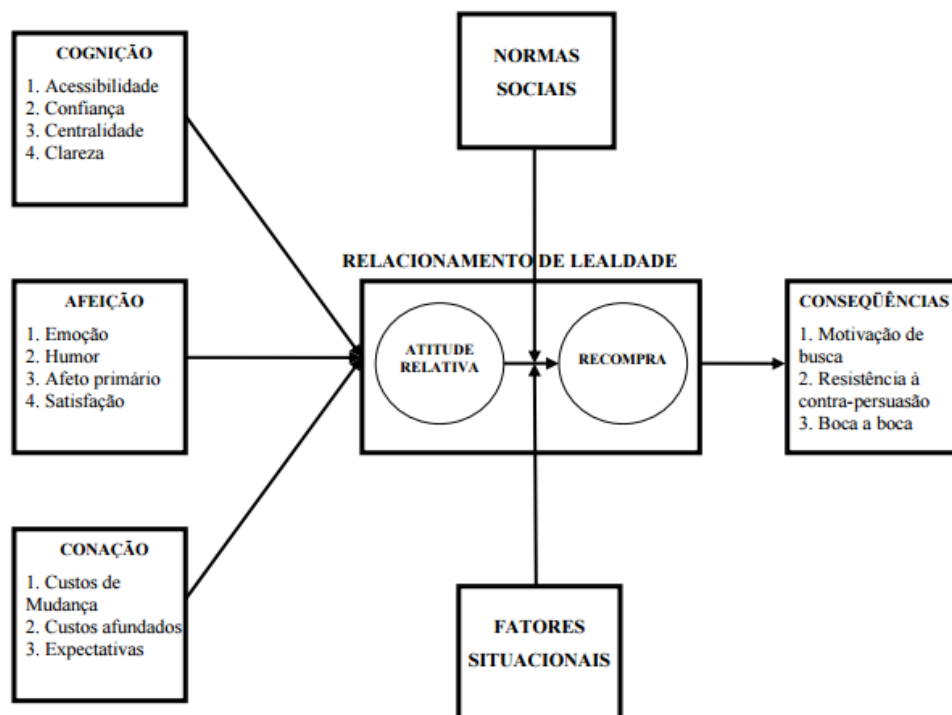
Curasi e Kennedy (2002) identificaram e categorizaram cinco níveis de clientes que repetem a suas compras junto a mesma marca e clientes leais, que variam de “prisioneiros” a “apóstolos”.

- Cliente prisioneiro, apesar do elevado comportamento repetitivo de compras, estão extremamente insatisfeitos com o serviço. Ele está “preso” à empresa por falta de alternativa.
- Leal desligado, este tipo cliente faz compras por causa de conveniência. Para estes clientes, os custos de mudança são o principal fator que os mantém leal a uma empresa.
- Leal de compra, são leais a uma empresa devido à sua lealdade programas ou promoções de preços.
- Leal satisfeitos, esta categoria de clientes é leal por satisfação. Os clientes podem usar os serviços devido a hábitos (conforto com o fornecedor de serviços ou o ambiente físico) ou oferta geral de mercado de empresas concorrentes (Curasi & Kennedy, 2002).
- Cliente apóstolo, tem um elevado compromisso e conexão emocional. A lealdade neste grupo baseia-se principalmente em relacionamentos. Estes cliente irá comprar com maior intensidade.

Antecedentes de lealdade

Para melhor compreensão dos fatores que contribuem para um cliente leal, (Dick & Basu , 1994) desenvolveram um modelo integrado que permite uma melhor compreensão da fidelização, seus antecedentes e consequentes, que se baseia em causas cognitivas, afetivas e conativas.

Figura 2 - Modelo Integrado de Lealdade de Dick e Basu



Fonte: Dick e Basu (1994)

Aspectos cognitivos incluem a crença, imagem e conhecimentos em relação a uma marca, produto e prestador de serviço que o consumidor teve conhecimento e teve em consideração ao fazer a aquisição de um bem ou serviço. Existe mais probabilidade da avaliação ser mais positiva se na memória do cliente, estiver a compatibilidade com os seus valores e a confiança depositada no cliente. Os autores, divulgam as quatro dimensões dos aspectos cognitivos:

- Acessibilidade - grau de facilidade com que uma atitude pode ser recuperada pela memória
- Confiança - grau de certeza associado à atitude
- Centralidade - grau de compatibilidade entre a marca e o sistema de valores do cliente
- Clareza - grau de clareza das atitudes em relação a outros produtos/serviços alternativos disponíveis no mercado, ou seja, uma atitude é clara quando o consumidor a considera como sendo a única aceitável entre as alternativas

Antecedentes afetivos

São sentimentos relacionados ao objeto em questão. Devido ao cliente ter tido experiências satisfatórias, este desenvolve gosto ou atitude para com a marca. Sob essa caracterização, são propostos quatro tipos específicos de componentes:

- Emocional - associados a estados intensos de excitação que levam o consumidor a focar a sua atenção em alvos específicos e são capazes de modificar o comportamento em curso.
- Estados de humor - menos intensos que as emoções, menos perturbadores do comportamento em curso e menos permanentes e podem influenciar a lealdade através do seu impacto sobre a acessibilidade fazendo com que o conhecimento relacionado ao estado de humor esteja mais presente na memória do consumidor.
- Afetos primários - resposta imediata, independente de aspetos cognitivos, estimulada pela presença de uma determinada atitude ou objeto que influencia o grau de associação entre a atitude e o comportamento do indivíduo.
- Satisfação - resposta pós compra do consumidor que resulta da avaliação feita pelo mesmo, sobre o grau em que o produto ou serviço satisfaz as suas necessidades em relação às expectativas criadas.

Antecedentes conativos estão relacionados com a disposição comportamental e referem-se as crenças (cognições) sobre os custos de mudança (quando o consumidor deseja mudar de fornecedor), os custos implícitos e as expectativas.

- Crenças (cognições) - sobre os custos de mudança (custos incorridos quando o consumidor deseja mudar de fornecedor),
- Custos de mudança - são custos que devem ser incorridos quando se deseja mudar de fornecedor;
- Custos afundados – são custos que já foram incursos, que não podem ser recuperados e que não devem ser considerados na análise de novos investimentos;

Os autores consideraram ainda, que os fatores sociais e situacionais também influenciam o comportamento de recompra. Estes fatores podem complementar ou se contrapor a uma determinada atitude relativa. Vários fatores situacionais podem afetar a lealdade (Smith e Swinyard, 1983). Estes incluem a oportunidade real ou percebida de se envolver em um comportamento consistente com a atitude, incentivados para a mudança de marca através de preços reduzidos de marcas concorrentes, promoções de lojas que possam aumentar a importância de uma troca de concorrentes, normalmente preferida pelo consumidor.

As consequências da recompra (fidelização) são as motivações para a pesquisa de novas soluções, para a satisfação das necessidades do cliente, a resistência do cliente à persuasão dos concorrentes e as referências favoráveis dos clientes a outros potenciais compradores, a qual se divide num padrão de compra repetida (lealdade comportamental) e numa atitude favorável para com a empresa fornecedora, marca, produto ou serviço (lealdade atitudinal).

Kandampully, Jay; Suhartanto & Dwi (2000), fizeram uma investigação para perceberem a função da satisfação e da imagem na lealdade de cliente na indústria hoteleira, os resultados indicaram que a imagem do hotel e a satisfação do cliente com a comida e bebidas, recepção, limpeza e preço são fatores importantes para determinar a intenção de um cliente recomprar, recomendar e demonstrar lealdade. Entre esses fatores determinantes, a imagem do hotel e a satisfação do cliente com o serviço de limpeza é a principal consideração quando os clientes recomparam, recomendam e demonstram fidelidade. Eles afirmam que a literatura sobre lealdade, pouco fala sobre a imagem da empresa, embora o estudo demonstre que afeta diretamente a lealdade do cliente. Eles alertam que a gestão das organizações deverá ter em consideração as sete variáveis de marketing de serviço (produto, lugar, preço, promoção, pessoas, processo e evidências físicas), por afetarem diretamente a imagem da empresa e por isso, devem ser administradas em coerência com a imagem da mesma.

Os resultados deste estudo indicaram que nem todos os aspetos operacionais da operação hoteleira têm a mesma importância para os clientes, e constatou-se que o quarto do hotel e a capacidade e o empenho de oferecerem um superior serviço foram os fatores que mais determinaram a fidelidade do cliente. Os autores sugerem, os esforços para melhorar a qualidade em um hotel, devem se concentrar, principalmente na garantia da satisfação do cliente com serviço de limpeza. Embora reconheçam a importância de todos os aspetos da operação do hotel, os gerentes devem reconhecer o significado da limpeza para a satisfação geral do cliente. Por isso os autores sugerem aos gestores, que deem relevo a esta parte operacional e que mantenha-se atualizados da melhor forma de satisfazer nesta área os cliente e que esta seja, uma área que deverá ter formação especial.

Segundo (Kandampully, Jay; Suhartanto & Dwi, 2000) é importante reconhecer que a fidelidade do cliente é específica no tempo e não permanente e, portanto, requer esforço contínuo e investimento consistente. As organizações hoteleiras devem, portanto, esforçar-se constantemente para desenvolver e manter suas a lealdade dos clientes ou, como é verdade na maioria dos relacionamentos, correm o risco de perder para outra pessoa.

Capítulo II Perguntas de Investigação

Nas organizações, procura-se obter o melhor desempenho e rendimento possível. Esta tem como suporte os recursos humanos. Neste trabalho irei procurar responder as seguintes perguntas:

Q1: O que faz feliz o funcionário profissionalmente na área hoteleira?

Esta é uma questão fundamental. Segundo Ferreira et al. (2010) manter os colaboradores satisfeitos no local de trabalho é uma condição essencial para ter uma organização eficaz e eficiente. De acordo com Soviensi, & Stigar (2011), há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e execução da tarefa; já ao chefe, o controlo centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Será necessário então garantir a satisfação dos colaboradores, para estes ajudarem a cumprir os objetivos da organização. Chiavenato (2004, p. 288) afirmou que “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentiva-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro”.

Q2: Um colaborador feliz tem maior desempenho no seu trabalho?

Um dos desafios na gestão de pessoas é manter um ambiente de trabalho prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial intelectual das pessoas (Bezerra, 2008).

Segundo Moscovici (1995), os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes dirigentes, executivos, gerentes para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades. Segundo Fisher (2010), as empresas que se preocupam com a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, proporcionam um clima organizacional que estimula o sentimento de satisfação dos colaboradores, levando os funcionários a desempenharem as suas atividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade, ou seja, o sucesso das organizações pode estar nos indivíduos que a integram, se estes foram felizes no trabalho.

Segundo Hosie & Sevastos, (2009), transcrevendo Martin (2005) os colaboradores poucas vezes se sentem incentivados pelas retribuições financeiras, pelo contrário, pois por vezes esses estímulos funcionam como desmotivadores, e diminuem como sentem-se felizes.

Q3: A felicidade do staff afeta a satisfação dos hóspedes?

Vários investigadores têm investigado quais serão as ligações entre a qualidade de serviços, a satisfação e a lealdade (Oliver, 1997); (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Segundo Walker (1995, p.5), “ produtos (bens) são pacotes de atributos que se traduzem em satisfação”. Os serviços são “primariamente intangíveis, não podem ser separados do produtor, nem armazenados e a entrega destes tende a ser inconsistente”. Este autor considera que o desempenho do serviço ocorre no que se chama encontro do serviço, momento que no qual os consumidores interagem diretamente com quem presta o serviço (colaboradores no momento do check-in, como rececionistas, bagageiros, porteiros, entre outros). Como tal deverá se ter em consideração os aspetos físicos, o tempo de espera e os serviços pessoais, que estão envolvidos neste processo. Além desses fatores, o hotel presta um serviço cujos agentes são os recursos humanos e tendo em consideração que é impossível prestar os serviços sem os colaboradores. Tendo em consideração que a felicidade organizacional dos mesmo afeta o desempenho, engagement, motivação. “Felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, a trabalhar individualmente ou em grupo” (Pryce-Jones, 2010, p. 4).

Q4: O que faz os hóspedes ficarem satisfeitos?

Segundo Kotler (2000), somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes e construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos. Diversos estudos concordam que a satisfação é um determinante chave das intenções futuras dos clientes (Bigné, Mattilab & Andreu 2008); (Martin et al., 2008); (Vlachos & Vrechopoulos, 2008). (Kotler & Keller, 2006) afirmam que “a satisfação do cliente deverá o foco de todas as empresas. Alguns autores ainda vão mais longe quando concluem que os níveis altos de satisfação geram muitos benefícios para as empresas, pois resultam em maior fidelidade e, a longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair novos para substituir os que saem. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela (Lovelock; Wright, 2001); (Morgan & Rego, 2006).

Q5: Qual a relação entre staff feliz e cliente satisfeito?

Cooper et al. (2009), afirmam que a felicidade no trabalho deve-se a um compromisso afetivo com a instituição e derivado a sentirem-se bem nela e na função que é exercida. Este estudo analisará, se quando os colaboradores estão felizes, é valido esta noção, se realmente reflete-se no compromisso, bem-estar na organização e na função desempenhada e na satisfação do trabalho, refletindo-se então nos hóspedes.

Capítulo III - Metodologia

Procedimentos de Investigação

Este trabalho tem como objetivo obter respostas válidas para as questões de investigação. Terá como início uma investigação bibliográfica, para obter uma fundamentação teórico-empírica de forma a proporcionar uma visão geral do tema em questão, elaboração de problemas mais precisos e posteriormente confrontarei com a realidade atual portuguesa (organizacional).

Em particular são analisados conceitos como felicidade e desempenho laboral dos trabalhadores, satisfação dos hóspedes e relação felicidade organizacional com a satisfação dos clientes, bem como feita uma conclusão do enquadramento conceptual de modo a sintetizar as ideias chave de cada um dos conceitos segundo o quadro conceptual existente acerca do tema analisado.

Uma vez analisado a teoria, irei fazer uma análise daquilo que é a felicidade organizacional em hotelaria em Portugal. Os instrumentos que irei utilizar para a resolução das problemáticas foram dois inquéritos quantitativos e qualitativos (um para a avaliação da felicidade dos profissionais hoteleiros e outro para medir a satisfação dos hóspedes). O questionário utilizado para analisar a felicidade organizacional, foi criado pelo Georg Dutschke, e utilizado no projeto Happiness Works. Este questionário foi-me facultado pelo próprio e tem como base em investigações em universidades portuguesas e espanholas. Na primeira fase (2011) foram entrevistados 1000 profissionais em Portugal, onde foi identificado as variáveis pelas quais os profissionais eram felizes na função e organização e com base nisso foi é que foi composto um constructo da felicidade. No ano seguinte o questionário foi respondido por 1200 inqueridos, onde foi verificado a fiabilidade do modelo e do questionário. Desde 2013 que o questionário tem vindo a ser utilizado nas empresas em Portugal, Espanha e Brasil, sendo que já foram respondidas por mais de oito mil profissionais.

Na totalidade foram inqueridos 106 profissionais hoteleiros, sendo 50,9% mulheres e 50.1% homens, entre idades compreendidas de 17 a 64 anos de idade. Esta amostra de funcionários de diversos hotéis em Lisboa no período 21 de Setembro de 2017 e 21 de Novembro de 2017. Em paralelo utilizado o mesmo questionário para os funcionários do Hotel Vincci Baixa em Lisboa, de forma a analisar a felicidade organizacional específica neste hotel. Servirá para se poder analisar a relação que existe da felicidade dos funcionários com os hóspedes do mesmo hotel. No Hotel Vincci Baixa a análise da felicidade foi feita em 22 colaboradores, sendo que tem como total 24 colaboradores. O questionário utilizado para a satisfação dos hóspedes é o mesmo que é utilizado pelo hotel para a avaliação da satisfação dos hóspedes, após a estadia. Este estudo foi efetuado entre

17 a 25 de Outubro, ao mesmo tempo em que decorria o inquérito de satisfação dos seus hóspedes. As respostas foram recolhidas através de uma ferramenta informática que envia um pequeno inquérito aos hóspedes pela internet, com perguntas fechadas, com uma escala de 0 a 5.

Para o tratamento, validação e análise dos dados obtidos, inicialmente, foram gravados e tabulados os dados, posteriormente a operacionalização das escalas; análise de fiabilidade, através do cálculo do Coeficiente Alpha de Cronbach e de seguida a validação através da análise fatorial exploratória, com o cálculo do KMO e Bartlett. Efetuou-se a análise das respostas aos objetivos específicos propostos no presente trabalho de investigação. O questionário foi utilizado nesta pesquisa por ser um instrumento que pode ser utilizado para diferentes posições e categorias profissionais, hotéis, de forma a obter rapidamente as respostas pretendidas, e devido á rapidez de aplicação permite um número maior de amostra, diminuindo assim a margem de erro e aumentando a credibilidade. O questionário foi elaborado com perguntas fechadas de múltipla escolha, tipo escala de Likert e ainda algumas em aberto, para a obtenção de novas variáveis da temática desconhecidas.

Questionário

O questionário utilizado já tem sido usado para várias investigações sobre a felicidade organizacional, e foi realizado pelo projeto Happiness Works com base em trabalhos de investigação desenvolvidos por Fisher (2010) e Hosie, Sevastos & Coor (2007), entre outros autores, apenas foi acrescentado duas perguntas ao original (nome da empresa e profissão exercida). Após a análise de conteúdo às respostas obtidas, foram identificadas as variáveis pelas quais estes profissionais são felizes na organização e na função. As variáveis foram agregadas em categorias e identificados fatores (quadro 1). Na primeira fase (2011) foram entrevistados 1000 profissionais em Portugal, onde foi identificado as variáveis pelas quais os profissionais eram felizes na função e organização e com base nisso foi é que foi composto um constructo da felicidade. No ano seguinte o questionário foi respondido por 1200 inqueridos, onde foi verificado a fiabilidade do modelo e do questionário. Desde 2013 que o questionário tem vindo a ser utilizado nas empresas em Portugal, Espanha e Brasil, sendo que já foram respondidas por mais de oito mil profissionais.

Quadro 1 – Variáveis do inquérito Felicidade organizacional (Happiness Works)

Fatores que condicionam a felicidade na função	Fatores que condicionam a felicidade na organização
Envolvimento com a Função	Ambiente interno
Desenvolvimento Pessoal	Reconhecimento e Confiança
Reconhecimento e Respeito	Desenvolvimento Pessoal
Ambiente de Trabalho	Remuneração
Remuneração	Envolvimento Pessoal
Objetivos	Sustentabilidade e Inovação
Sustentabilidade	Envolvimento com as Chefias e Organização
Segurança	Definição de Objetivos
Apoio das Chefias	Equilíbrio entre a Profissão e Vida Pessoal
Equilíbrio entre a Profissão e Vida Pessoal	
Poder ser Empreendedor	

Fonte: Adaptado Dutschke, G. (2013)

O inquérito está dividido em 3 partes distintas, sendo que a primeira tem 41 questões, as 2 primeiras perguntam a profissão e o nome do alojamento turístico e as restantes perguntas são para avaliar a felicidade do indivíduo na organização, utilizando a escala de Likert de 1 a 5, sendo que a última pergunta tendo uma pergunta é aberta para obter-se possíveis novas variáveis ainda desconhecidas sobre a felicidade na organização. Na segunda parte é composta por 27 questões que pretendem avaliar a felicidade do indivíduo na função que desempenha na organização, consoante a sua motivação na escala de Likert de 1 a 5, última pergunta tendo uma pergunta é aberta para obter-se possíveis novas variáveis ainda desconhecidas sobre a felicidade na função. A terceira parte é composta por 16 questões, tendo 11 questões na escala de likert de 1 a 7 ou 1 a 5 e algumas de resposta fechada de resposta múltipla para avaliar a satisfação do colaborador. Por fim tem 5 questões que servem para caracterizar a amostra.

A escala de Likert é uma escala de cinco níveis: “concorda totalmente”, “concorda”, “indiferente”, “discorda”, “discorda totalmente”. Apenas na satisfação do colaborador é utilizada uma escala de 7 níveis.

Capítulo IV - Análise de Resultados

Grupo alvo e amostra

Foram inqueridos 106 profissionais hoteleiros, sendo 50,9% mulheres e 50,1% homens, entre idades compreendidas de 17 a 64 anos de idade . Esta amostra de funcionários de diversos hotéis em Lisboa no período 21 de Setembro de 2017 e 21 de Novembro de 2017.

Tabela 4 – Caracterização da amostra

Designação	Idade/Sexo/Hab.	Nº	%
	Literárias		
Sexo	Feminino	54	50,9
	Masculino	52	49,1
	Total	106	100,0
Idade	Menos de 30	57	53,8
	30-39	27	25,5
	40-49	13	12,3
	50-59	5	4,7
	60 a mais	4	3,8
	Total	106,0	100,0
Habilitações Académicas	Menos do 3º Ciclo	4	3,8
	3º Ciclo de ensino básico	18	17,0
	Ensino secundário	52,0	49,1
	Licenciatura	28,0	26,4
	Mestrado	2,0	1,9
	Não responderam	2,0	1,9
	Total	106,0	100,0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Em paralelo foi feito o mesmo questionário para funcionários do Hotel Vincci, de forma a analisar a felicidade organizacional específicas neste hotel. Servirá para se poder analisar a relação que existe da felicidades dos funcionários com os hóspedes do mesmo hotel. No Hotel Vincci Baixa a análise da felicidade foi feita em 22 colaboradores, sendo que tem como total 24 colaboradores. Este estudo foi efetuado entre 17 a 25 de Outubro e no

mesmo decorrer a satisfação dos seus hóspedes, pelo próprio inquérito do estabelecimento e foi recolhido através de uma ferramenta informática que envia um pequeno inquérito aos hóspedes pela internet, com perguntas fechadas, com uma escala de 0 a 5. Também esta mesma ferramenta permite recolher os comentários nos sites utilizados para reservas, podendo assim ser feita uma análise qualitativa.

Estes métodos permitirão fazer uma análise qualitativa e quantitativa e a comparação entre a teoria com a prática aplicada nas organizações portuguesas e uma resolução para as problemáticas levantas neste projeto de investigação científica. O questionário foi aplicado em vários alojamentos turísticos em Lisboa, entregava e recolhia os inquéritos em suporte de papel e através da plataforma Formulários Google, onde dava o site para responderem. Recolhi as respostas ou em suporte de papel ou na própria plataforma da Google.

Os dados foram gravados num ficheiro Excel, sendo posteriormente exportados para uma base de dados do programa SPSS 24.

Análise de Fiabilidade

Com o intuito de analisar a fiabilidade da escala empregada nas questões do questionário, aplicou-se o cálculo do Alfa de Cronbach. Segundo Almeida, Santos & Costa (2019, citando Cortina (1993), o alfa de Cronbach “é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados” (p.5).

O questionário possui três secções diferentes, assim sendo foi feita a análise sendo que apenas duas delas utilizam a escala de Likert (são a secção da dimensão da felicidade da organização e a que avalia a felicidade da dimensão função).

Tabela 5 - Alfa Cronbach das dimensões da função

Coeficiente alfa de Cronbach:		0,9582
OMISSÃO DE VARIÁVEIS		
VARIÁVEL	VALOR DE ALFA	
Q1	0,9566	
Q2	0,9545	
Q3	0,9562	
Q4	0,9622	
Q5	0,9593	
Q6	0,9564	
Q7	0,9577	
Q8	0,9555	
Q9	0,9552	
Q10	0,955	
Q11	0,9561	
Q12	0,9547	
Q13	0,9556	

Tabela 6- Alfa Cronbach das dimensões da organização

Coeficiente alfa de Cronbach:		0,9700
OMISSÃO DE VARIÁVEIS		
VARIÁVEL	VALOR DE ALFA	
Q1	0,9696	
Q2	0,9699	
Q3	0,9691	
Q4	0,9695	
Q5	0,9704	
Q6	0,9693	
Q7	0,9711	
Q8	0,9685	
Q9	0,9686	
Q10	0,9684	
Q11	0,9702	
Q12	0,9687	
Q13	0,9690	

Q14	0,9561
Q15	0,9592
Q16	0,9568
Q17	0,9567
Q18	0,9552
Q19	0,9551
Q20	0,956
Q21	0,9541
Q22	0,9562
Q23	0,9578
Q24	0,9589
Q25	0,9563
Q26	0,9568

Fonte: Elaboração própria (2018)

Q14	0,9692
Q15	0,9687
Q16	0,9688
Q17	0,9691
Q18	0,9682
Q19	0,9709
Q20	0,9691
Q21	0,9685
Q22	0,9683
Q23	0,9687
Q24	0,9687
Q25	0,9687
Q26	0,9685
Q27	0,9688
Q28	0,9684
Q29	0,9690
Q30	0,9687
Q31	0,9692
Q32	0,9690
Q33	0,9697
Q34	0,9692
Q35	0,9691
Q36	0,9722
Q37	0,9698
Q38	0,9694

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 7- Alfa Cronbach da satisfação dos clientes

Coeficiente alfa de Cronbach:		0,9715
OMISSÃO DE VARIÁVEIS		
VARIÁVEL	VALOR DE ALFA	
Q1	0,9729	
Q2	0,974	
Q3	0,9723	
Q4	0,9602	
Q5	0,961	
Q6	0,974	
Q7	0,9651	
Q8	0,9792	
Q9	0,9599	
Q10	0,9646	
Q11	0,9748	
Q12	0,9776	
Q13	0,967	
Q14	0,979	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Segundo valor do alpha deve ser positivo, variando entre 0 e 1, tendo as seguintes leituras (Pestana & Gageiro, 2008):

- Superior a 0,9 – consistência muito boa
- Entre 0,8 e 0,9 – boa
- Entre 0,7 e 0,8 – razoável
- Entre 0,6 e 0,7 – fraca
- Inferior a 0,6 – inadmissível

Ao calcular o Alfa de Cronbach os resultados foram superiores a 0,95, o que quer dizer que tem uma confiabilidade de consistência muito boa, para avaliar as variáveis da felicidade na organização e da satisfação dos hóspedes.

Análise de Fatorial

A análise fatorial é uma técnica da estatística, onde existem muitas variáveis observadas cujo objetivo é gerar fatores subjacentes não observados (King, 2001). Foi efetuado uma análise fatorial exploratória. Esta análise define-se como um conjunto de técnicas multivariadas, que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006). A análise fatorial visa reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores. Os dois métodos de avaliação que utilizei foram: o critério de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO); e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O teste de KMO é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente (Lorenzo-Seva, Timmerman & Kiers, 2011). Palant (2007) sugere 0,6 como um limite razoável. Friel (2009) sugere a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 má e entre 0 e 0,49 inadequado. Ou seja quando o resultado estiver mais perto de 1, mais favorável é a amostra à aplicação da análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett tem como objetivo avaliar em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade (os elementos da diagonal principal tem valor igual a um, e os demais elementos da matriz são aproximadamente zero, ou seja, não apresentam correlações entre si; (Field, 2005). Este teste avalia, também, a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados (Hair & Cols, 2005). Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é favorável Tabachnick & Fidell, (2007).

Devido a amostra de satisfação dos hóspedes ser reduzida não foi possível efetuar uma análise fatorial. Hair et al (2006) advertem para que a amostra deva ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados mais robustos (Hair et al, 2006).

Análise fatorial na dimensão da organização

Tabela 8 - KMO e Bartlett da felicidade na organização

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,896
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3115,797
	Gl	703
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria (2018)

O valor obtido na avaliação do KMO no fator da felicidade organizacional foi de 0,896, o que significa um bom resultado. O valor obtido no teste de esfericidade de Bartlett no fator da felicidade na organização indica que a matriz é favorável.

Tabela 9 – Variância Total Explicada – Felicidade na organização

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	17,995	47,355	47,355	17,995	47,355	47,355	11,244	29,590	29,590
2	2,777	7,308	54,663	2,777	7,308	54,663	9,528	25,073	54,663
3	1,998	5,259	59,921						
4	1,619	4,262	64,183						
5	1,578	4,152	68,335						
6	1,067	2,808	71,143						
7	1,019	2,681	73,824						
8	,961	2,529	76,353						
9	,835	2,198	78,550						
10	,755	1,986	80,536						
11	,696	1,833	82,369						
12	,583	1,535	83,903						
13	,540	1,420	85,323						
14	,498	1,311	86,634						
15	,474	1,248	87,882						
16	,420	1,104	88,987						
17	,387	1,020	90,006						
18	,364	,959	90,965						
19	,357	,941	91,906						
20	,319	,839	92,745						
21	,298	,785	93,529						

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 10 - Matriz de componente rotativa^a

		Componente	
		1	2
P 26. Sustentabilidade e Inovação	A organização é inovadora e promove a inovação	0,785	
P 37. Sustentabilidade e Inovação	A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade)	0,762	
P21. Equilíbrio profissão e vida pessoal	A organização permite-me fazer o que gosto	0,74	
P. 30 Envolvimento com chefias e organização	Sinto-me envolvido com os valores da organização	0,738	
P38. Equilíbrio profissão e vida pessoal	A organização tem preocupações de responsabilidade social	0,708	
P20. Remuneração	As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas	0,693	
P22. Gostar do que faço	Estou realizado pois sinto que sou útil à organização	0,691	
P35 - Objetivos	A organização estabelece objetivos bem definidos	0,69	
P17. Ser empreendedor	A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo	0,688	
P. 23 Sustentabilidade e Inovação	A organização tem trabalho e projetos	0,684	
P.32 Envolvimento com chefias e organização	Tenho o apoio que necessito da direção	0,67	
P36. Equilíbrio profissão e vida pessoal	Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	0,669	
P31. Envolvimento com chefias e organização	A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	0,665	
P18. Desenvolvimento Pessoal	O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente	0,664	
P24. Sustentabilidade e Inovação	A organização tem processos de trabalho bem organizados	0,61	
P29. Envolvimento com chefias e organização	Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores	0,595	
P16. Desenvolvimento Pessoal	Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	0,587	
P25. Sustentabilidade e Inovação	A organização dá-me estabilidade e segurança	0,584	
P28. Envolvimento com chefias e organização	A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização	0,578	
P27. Envolvimento com chefias e organização	Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização	0,577	

P19. Desenvolvimento Pessoal	A organização permite a rotação de funções	0,472	
P34. Objetivos	Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos	0,398	
P2. Ambiente interno	Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais		0,843
P3. Ambiente interno	Existe um bom espírito de equipa na organização		0,835
P6. Ambiente interno	Tenho um bom ambiente de trabalho		0,805
P4. Ambiente interno	Existe humor no dia a dia		0,763
P5. Ambiente interno	Comunicação na organização é fácil		0,714
P10. Reconhecimento e Confiança	A organização mostra confiança no meu trabalho		0,673
P6. Ambiente interno	Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho		0,651
P8. Reconhecimento e Confiança	Sou reconhecido pelo meu mérito		0,611
P9. Reconhecimento e Confiança	Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo		0,606
P15. Desenvolvimento Pessoal	Tenho autonomia e responsabilidade		0,6
P13. Desenvolvimento Pessoal	A organização permite-me aprender continuamente		0,587
P7. Ambiente Interno	Considero os meus colegas como amigos		0,58
P12. Desenvolvimento Pessoal	A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional		0,565
P11. Reconhecimento e Confiança	A organização é justa e honesta		0,556
P14. Desenvolvimento Pessoal	A organização permite-me ter novos desafios		0,496
P33. Objetivos	Procuro fazer a diferença através da excelência no desempenho		0,474

Fonte: Elaboração própria (2018)

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

O método de rotação utilizado foi o varimax que procura minimizar o número de variáveis que apresentam elevados valores nos ponderadores associados a um determinado fator

comum. Os dois fatores extraídos foram: “orgulho e gosto em trabalhar na organização e equilíbrio profissão e vida pessoal” e “ambiente interno, reconhecimento e confiança”.

Hair et al (2006) aconselham evitar a inclusão de variáveis categóricas, e caso seja necessário, recomenda-se a inclusão de variáveis dummies. King (2001) adverte que determinadas variáveis como sexo e cor nunca devem ser incluídas em um modelo de análise fatorial já que é improvável que algum fator influencie a sua variação, por esse motivo não foi utilizado para a análise fatorial, as perguntas relacionadas como a função da pessoa, o nome da empresa, o sexo, nem as perguntas abertas.

O primeiro fator extraído, podem ser interpretado como “orgulho e gosto em trabalhar na organização e equilíbrio profissão e vida pessoal”. Com a rotação percebe-se que as variáveis são: P26. A organização é inovadora e promove a inovação, P37. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade); P21. Equilíbrio profissão e vida pessoal; P30. Sinto-me envolvido com os valores da organização; P. 30 Envolvimento com chefias e organização; P38. Equilíbrio profissão e vida pessoal; P.20 As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas; P.22 Estou realizado pois sinto que sou útil à organização; P35. A organização estabelece objetivos bem definidos; P17. A organização permite--me ser empreendedor e pró ativo; P23. A organização tem trabalho e projetos; P32. Tenho o apoio que necessito da direção; P36. Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; P31. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora; P18. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente; P24. A organização tem processos de trabalho bem organizados; P29. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores; P.16 Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização; P25. A organização dá--me estabilidade e segurança; P28. A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização; P27. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização; P19. A organização permite a rotação de funções; P34. Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos.

Concedera-se o segundo fator “Ambiente interno, reconhecimento e confiança”. As variáveis são: P2. Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais; P3. Existe um bom espírito de equipa na organização; P6. Tenho um

bom ambiente de trabalho; P4 Existe humor no dia-a-dia; P5. Comunicação na organização é fácil; P10. A organização mostra confiança no meu trabalho; P6. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho; P8. Sou reconhecido pelo meu mérito; P9. Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo; P15. Tenho autonomia e responsabilidade; P13. A organização permite-me aprender continuamente; P7. Considero os meus colegas como amigos; P12. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional; P11. A organização é justa e honesta; P14. A organização permite-me ter novos desafios; P33. Procuro fazer a diferença através da excelência no desempenho.

Análise fatorial na dimensão da função

Tabela 11 - Teste de KMO e Bartlett KMO e Bartlett da felicidade na função

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,863
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1259,640
	Gl	325
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria (2018)

O valor obtido na avaliação do KMO na dimensão da felicidade na função 0,863 o que significa um bom resultado. O valor obtido no teste de esfericidade de Bartlett na dimensão da felicidade na organização indica que a matriz é favorável.

Tabela 12 - Matriz de componente rotativa

		Componente	
		1	2
P15. Renumeração	As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	0,833	
P16. Objetivos	Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos	0,783	
P9. Reconhecimento e respeito	Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho	0,775	
P25. Ser empreendedor	A minha função permite-me ser criativo e empreendedor	0,704	
P24. Equilíbrio profissão e vida pessoal	A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	0,698	
P13. Ambiente de trabalho	A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função	0,681	
P22. Apoio das chefias	Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe	0,657	
P26. Ser empreendedor	Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias	0,656	
P23. Apoio das chefias	Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função	0,649	
P18. Sustentabilidade e segurança	A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função	0,646	
P14. Ambiente de trabalho	Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função	0,617	
P18. Desenvolvimento pessoal	A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização	0,607	
P11. Ambiente de trabalho	Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função	0,605	
P10. Reconhecimento e respeito	A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo	0,567	
P21. Apoio das chefias	Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	0,562	
P3. Desempenho da função	Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	0,553	
P2. Desempenho da função	Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	0,522	
P5. Desenvolvimento pessoal	A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra	0,463	

P17. Objetivos	Procuo atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função		0,823
P19. Sustentabilidade e segurança	Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais		0,801
P20. Sustentabilidade e segurança	Considero que a minha função é útil para a organização		0,738
P6. Desenvolvimento pessoal	A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional		0,636
P12. Ambiente de trabalho	A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função		0,619
P1. Desempenho da função	Desempenho a minha função com gosto		0,606
P7. Desenvolvimento pessoal	A minha função permite-me aprender continuamente		0,602
P4. Desempenho da função	Desempenho uma função na minha área de formação		0,544

Fonte: Elaboração própria (2018)

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

O primeiro fator extraído, podem ser interpretado como “condições justas e reconhecimento do trabalho”. Com a rotação percebe-se que as variáveis são: P15. As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho; P16. Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos; P.9 Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho; P25. A minha função permite-me ser criativo e empreendedor; P24. A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal; P13. A maior parte dos meus colegas está motivada no desempenho da sua função; P22. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe; P26. Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias; P23. Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função; P18. A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da

minha função; P14. Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função; P18. A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização; P11. Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função; P10. A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo; P21. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função; P3. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função; P2. Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função; P5. A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra.

O segundo fator, foi designado como “importância e objetivos da função do indivíduo na organização”. As variáveis com maior correlação encontradas foram: P17. Procuro atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função; P19. Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais; P20. Considero que a minha função é útil para a organização; P6. A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional; P12. A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função; P1. Desempenho a minha função com gosto; P7. A minha função permite--me aprender continuamente; P4. Desempenho uma função na minha área de formação.

Análise e Interpretação dos dados

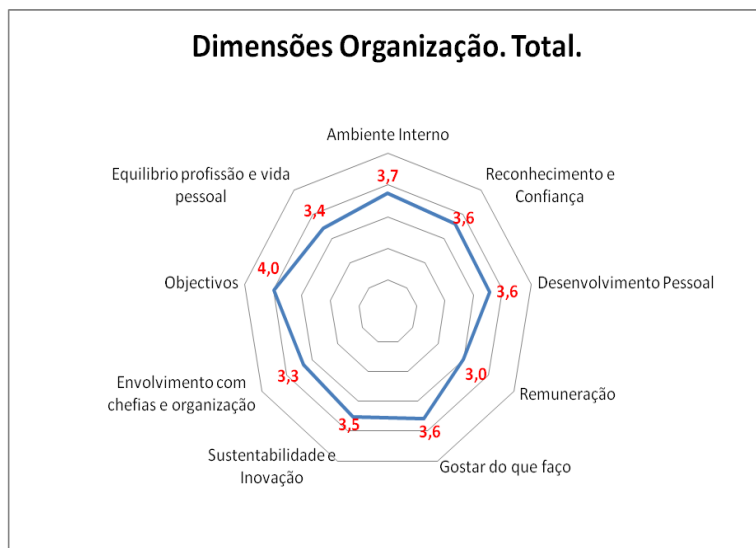
Uma vez inqueridos vários profissionais em hotelaria, obteve-se que os trabalhadores da são “quase feliz” ou “moderadamente feliz” ,tendo em consideração que são verdadeiramente felizes a partir de uma média de 4 e atendendo a que o estudo foi efetuado numa escala de Lickert de 1 a 5. Através da análise das médias dos dois constructos concluí que são mais felizes no desempenho das suas funções (3,8) do que na organização (3,5) e tal situação verifica-se em quase todas as áreas de suas atividades.

Tabela 13 - Resultados do índice de felicidade em hotelaria em Portugal

Felicidade Total	3,7
Felicidade na Organização	3,5
Felicidade na Função	3,8

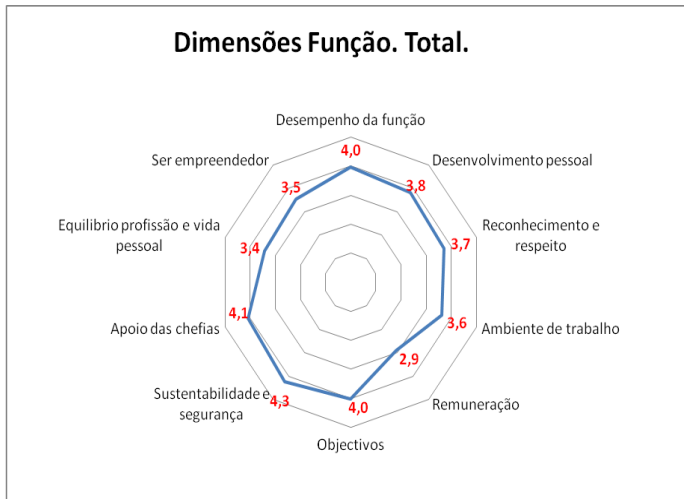
Fonte: Elaboração própria (2018)

Figura 3 – Dimensões da felicidade na organização na hotelaria em Portugal



Fonte: Elaboração própria (2018)

Figura 4 – Dimensões da felicidade na função na hotelaria em Portugal



Fonte: Elaboração própria (2018)

Analisando os resultados, os profissionais hoteleiros quanto ao constructo da organização, são mais felizes quanto aos objetivos organizacionais (4,0), ambiente interno (3,7) e o reconhecimento, confiança e desenvolvimento pessoal (3,6). Já o que os faz menos felizes nas organizações são a remuneração (3,0) e a nível do envolvimento com chefias na organização (3,3). No constructo da função, verifiquei que os profissionais mais felizes são a nível sustentabilidade e segurança (4,3) seguidos de apoio das chefias na sua função (4,1). Seguidos de desempenho da função e objetivos da função (4,0). Os menos felizes são os profissionais a nível da remuneração (2,9), equilíbrio profissão e vida pessoal (3,4) e ser empreendedor (3,5). Dá a entender que quando se fala da função sentem-se apoiados (4,1), mas quando analisado no apoio da organização como um todo já não. Poderão ser fatores como por exemplo progressão da carreira, ou administração de topo estar apenas focada no serviço e acabar por esquecer-se de envolver os recursos humanos nos objetivos globais da empresa, na ajuda de todos os colaboradores de objetivos e assim como a partilha de projetos e intenções das organizações. Outro fator que o estudo demonstra é o equilíbrio da profissão e vida pessoal (3,4). Profissões como rececionista, em geral trabalham por turnos (rececionista) que variam, o que poderá criar instabilidade e empregado de mesa, cozinheiro por horários repartidos (por exemplo entrar de manhã e retornar ao emprego a tarde. Em resumo o que mais faz os hoteleiros sentirem-se infelizes em Portugal são a

renumeração (2.9) envolvimento com chefias na organização (3.3) e o equilíbrio da profissão e vida pessoal (3.4). Na generalidade, a renumeração, é a dimensão que tem uma cotação mais reduzida. Esta situação pode ser explicada pela crise financeira que Portugal atravessa e pela relação renumeração e equilíbrio profissão e vida pessoal. Também é de salientar que os estabelecimentos hoteleiros estão na sua maioria nas metrópoles, e muitos dos funcionários percorrem uma grandes distância o que representará custos acrescidos sem apoio financeiro por parte da empresa empregadora. Também devido ao negócios estar diretamente ligado ao turismo, deve se ter em consideração a sazonalidade, o que afetará a gestão dos recursos humanos. Na hotelaria o outsourcing é muito utilizado para a sub-contratação do pessoal. Este também deverá ser um fator a ter em conta. Principalmente na área das limpezas e restauração. O pessoal que trabalha nem sempre é o mesmo, podendo dificultar questões fundamentais para a felicidade organizacional, muito mais sendo um serviço terciado. Embora o seja a revisão bibliográfica feita, demonstra que todos os membros devem estar envolvidos na organização para a obtenção dos objetivos da empresa independentemente de serem “extras” ou “externos” á organização. Quando efetuado o inquérito havia a pergunta se existia alguma razão pela qual se sentia feliz na função ou organização. Alguns responderam que tinham gosto por estar em contato com os hóspedes e terem feedback posito do cliente, elogiando o serviço ou atendimento. Também mencionaram o espírito de equipa e gosto pelo que fazem.

Tabela 14 - Nível de Felicidade por profissão

Profissão	Felicidade Total	Felicidade na Organização	Felicidade na Função
Administrativo	3	3,9	4,1
Bagageiro	4	3,8	4,1
Empregado de Mesa	3,6	3,6	3,6
Rececionista	3,6	3,5	3,6
Sub Chefe de Receção	3,4	3,3	3,5
Técnico de Manutenção	3,8	4	3,6

Fonte: Elaboração própria (2018)

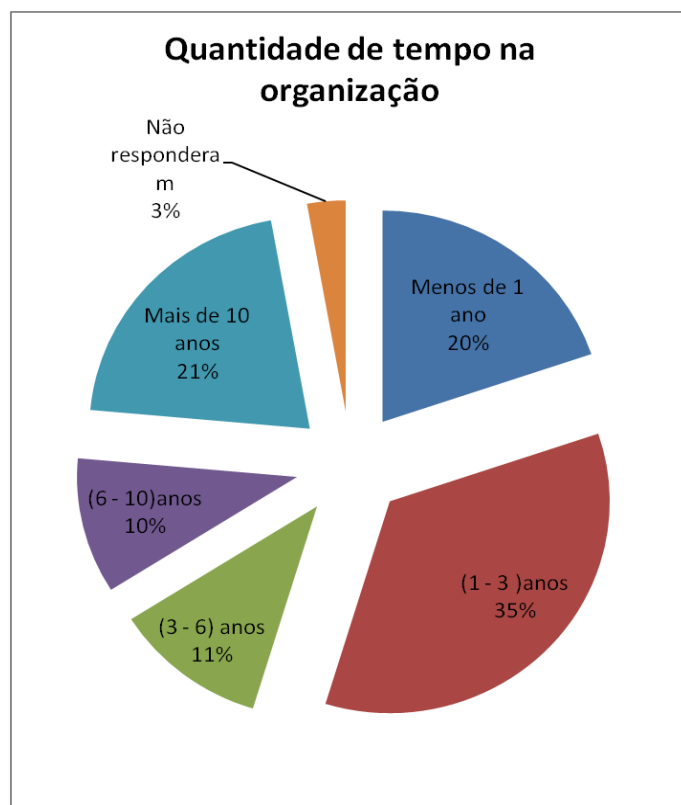
Como se pode constatar na tabela 7, na sua maioria os profissionais estão com um nível de felicidade superior a 3, o que significa que se sentem felizes, embora só a profissão bagageiro se sentem “realmente feliz”. Quando comparado a dimensão da felicidade organizacional com a na função, constata-se que é maior na função do que na organização. As profissões menos felizes são na área administrativa, e sub chefe de recepção.

Figura 5 – Quantidade de tempo na organização

Figura 4 – Tempo na função



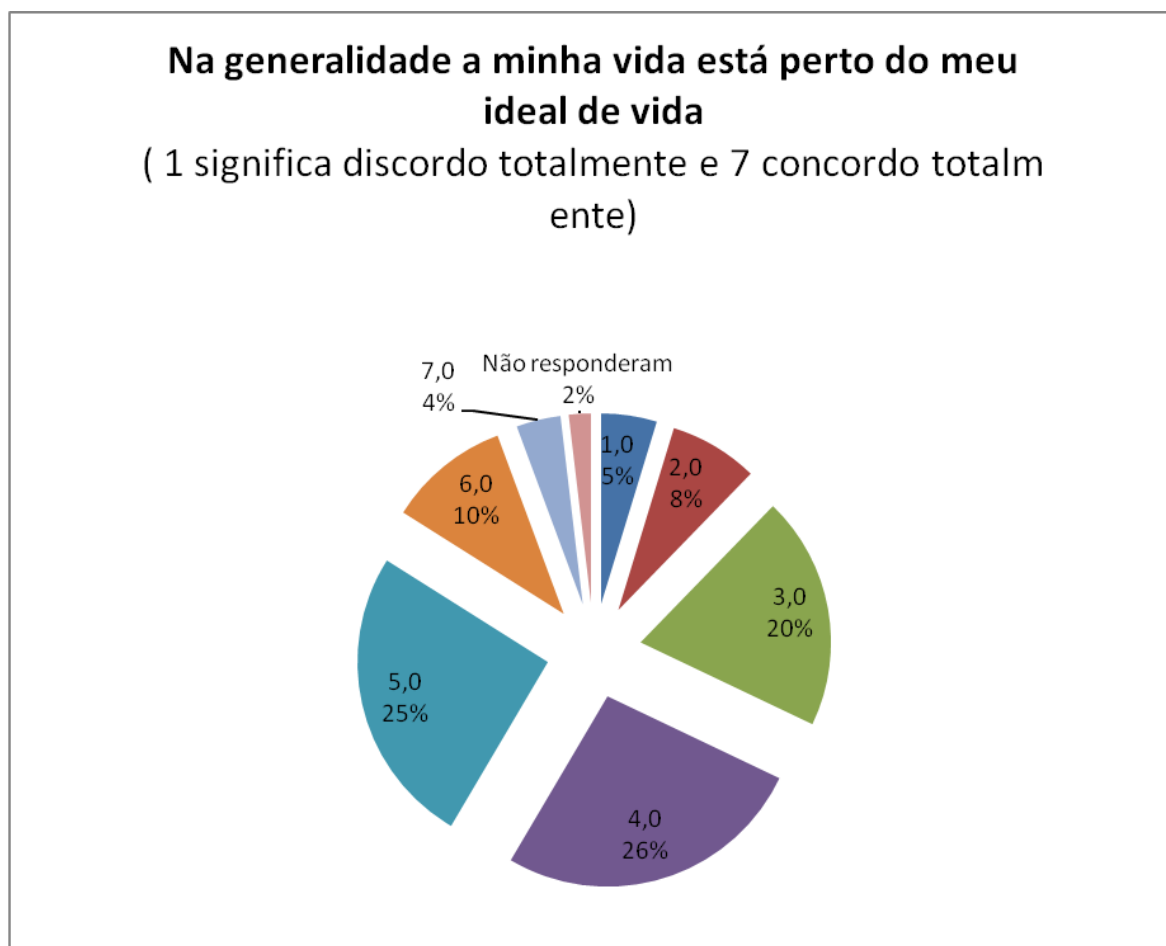
Fonte: Elaboração própria (2018)



Fonte: Elaboração própria (2018)

A maioria (55%) dos profissionais inqueridos estão há menos de 3 anos nas organizações e apenas 21% está há mais de 10 anos. Já quanto à função, 15% está há menos de 1 ano a exercer a função, podendo se afirmar que a maioria (59%) está há pelo há 5 anos na função e 39% entre os 6 e mais de 10 anos na função. Poucos profissionais ficam mais de 10 anos na organização (21%) e função (23%).

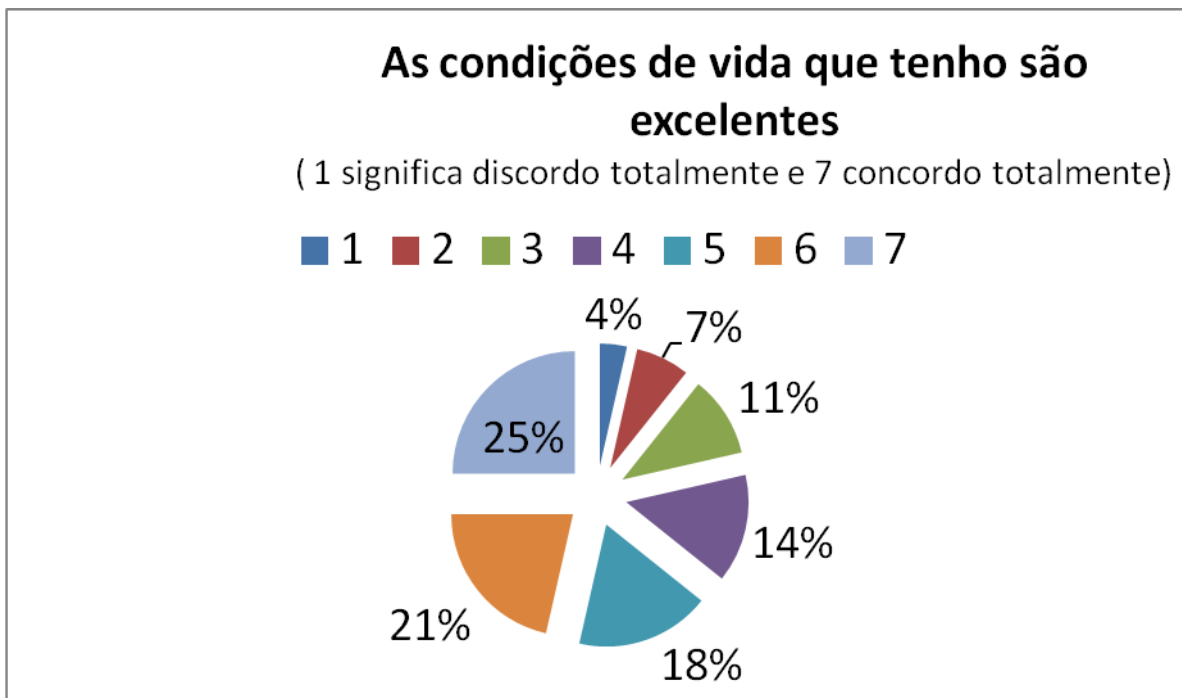
Figura 6 – Idela de vida



Fonte: Elaboração própria (2018)

Quando perguntado, se a generalidade da vida está perto do que idealizavam, apenas 4% responderam que concordam totalmente quanto à questão. Em resumo, 33% responderam negativamente, pois responderam até ao 3. 26% dos inqueridos responderam 4, e 25% responderam 5. Pode-se dizer que existe uma parte que está no ideal de vida, mas que apenas 4% responderam que concordam totalmente.

Figura 7 – Condições de vida



Fonte: Elaboração própria (2018)

Quando questionados se as condições de vida são excelente, apenas 25% responderam que concordam totalmente (7), 36% responderam entre 1 a 4, ou seja discordam da afirmação.

Para poder analisar a relação entre a felicidade dos colaboradores e dos hóspedes, foi efetuado o mesmo inquérito a um hotel com a categoria de 4 estrelas na Baixa Chiado em Lisboa. Os resultados quanto á felicidade dos colaborares mudaram para melhor (em comparação com o estudo geral. Uma vez inqueridos vários profissionais em hotelaria, obteve-se que os trabalhadores deste estabelecimento hoteleiro são realmente “felizes” pois obteve-se resultados com uma média de 4. Ao analisar as médias dos dois constructos constatei que existe mais felicidade quanto ao desempenho das funções (4,1) comparativamente na organização (4,0).

Tabela 14 - Resultados do índice de felicidade no Hotel Vincci Baixa

Fecildade Total	4,0
Felicidade na Organização	4,0
Felicidade na Função	4,1

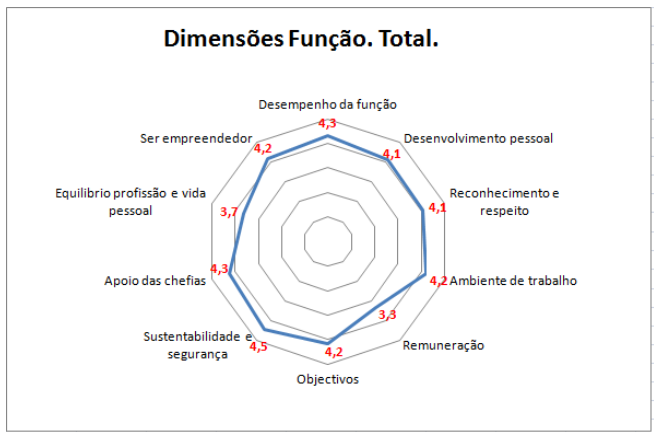
Fonte: Elaboração própria (2018)

Figura 8 – Dimensões da felicidade no Hotel Vincci Baixa



Fonte: Elaboração própria (2018)

Figura 9 – Dimensões da felicidade na função no Hotel Vincci Baixa



Fonte: Elaboração própria (2018)

Analisando os resultados, no constructo organização, verifiquei que os colaboradores estão mais felizes nos objetivos propostos pela organização (4,5), a nível de ambiente interno e

gostarem do que fazem (4,1) seguidos de sustentabilidade e inovação (4,0). Os menos felizes são os profissionais na organização a nível da renumeração (3,6) ; o que coincide quando comparado com na generalidade dos profissionais e também como menos feliz no aspeto do equilíbrio profissão e vida pessoal (3,9). No constructo de Função os colaboradores são mais felizes no desempenho da função e apoio de chefias (4,3), seguindo o ambiente de trabalho, objetivos e ser empreendedor (4,2). Já o que faz os colaboradores serem menos felizes são a renumeração (3,3) e o equilíbrio entre profissão e vida pessoal (3,7) o que coincide exatamente com o parecer geral da hotelaria.

É possível concluir que este Hotel tem profissionais verdadeiramente felizes. De seguida irei analisar a satisfação dos hóspedes através de uma ferramenta interna utilizada pelo mesmo hotel. Na mesma altura que foi aplicado os inquéritos ao staff recolheu-se os os hóspedes foram questionados quanto á satisfação do serviço e de uma escala de 0-5 avaliaram o hotel.

Tabela 15 – Avaliação da satisfação dos hóspedes no hotel Vincci Baixa

Especificação do serviço	Avaliação
Geral	4,3
Simpatia e atendimento	4,7
Check-in	4,6
Check-out	4,6
Rapidez e Eficiência	4,5
Reserva / Informação prévia	4,7
Cama	4,3
Ruído	4,3
Pequeno – almoço	4,3
Limpeza	4,2
Mobiliário / Equipamento	3,9
Iluminação / Climatização	4,2
Wi-fi	4,6
Qualidade/Preço	3,8

Fonte: Elaboração própria (2018)

Como se pode verificar existe uma forte relação entre a felicidade dos colaboradores (4,0) com a satisfação dos hóspedes (4,3). Interessante observar-se que o mais bem avaliado, e quase considerado como excelente foi a simpatia e atendimentos e o Reserva / Informação prévia (4,7), seguido do check-out, check-in e Wi-fi (4,6). Na mesma ferramenta utilizada pelo hotel consegue-se retirar os comentários dos clientes. Estes dizem que os colaboradores são muito simpáticos, acolhedores, atenciosos, agradáveis e foram práticos na resolução de problemas, a localização é perfeita, surpreendidos por surpresas nos quartos, boa relação qualidade preço, restaurante excelente, bom pequeno-almoço, apesar de limitado. Em termos menos positivos fala-se do tamanho dos quartos serem pequenos. Deixo aqui registado um comentário redigido por um hóspede deste hotel, que parece exprimir muito bem, um cliente encantado, e como é importante os profissionais se sentirem felizes: “O staff é o melhor... fez-nos sentir especiais e ajudou-nos com as recomendações e direções.”

Capítulo V Conclusões, Limitações e Sugestão para Futura Investigação

Conclusões

Este trabalho identifica que assim como a satisfação dos clientes deverá ser o foco nas organizações, assim na mesma forma deverá ser a felicidade dos recursos humanos, muito mais no setor hoteleiro tendo muito contato com o público. A satisfação no trabalho está relacionada com a qualidade de vida no trabalho e está relacionado a como a pessoa se sente na organização. A gestão das organizações, centralizada na felicidade dos colaboradores, ajudará a atrair e reter talentos, manter um clima organizacional sadio, tendo os colaboradores uma atitude positiva no trabalho, que irá influenciar positivamente o desempenho da organização.

A felicidade organizacional está associada a um “bem-estar”, depende de indivíduo para indivíduo de acordo com o que estes consideram importantes, e engloba fatores como ambiente, o que o indivíduo pensa e sente, como avalia a satisfação na organização e na função. Essencialmente baseia-se num pensamento e em comportamento, embora o afeto possa influenciar. Por vezes o indivíduo pode não gostar da empresa mas gostar muito da função que exerce. Os profissionais hoteleiros quanto ao constructo da organização, são mais felizes quanto aos objetivos organizacionais, ambiente interno, reconhecimento, confiança e desenvolvimento pessoal. Já o que os faz menos felizes nas organizações são a renumeração e a nível do envolvimento com chefias na organização. No constructo da função, os profissionais mais felizes são a nível sustentabilidade e segurança, apoio das chefias na sua função e de desempenho da função e objetivos da função. As organizações devem fazer uma análise de quais os fatores que os fazem mais felizes, mas analisar também o que os faz menos felizes pois isso poderá os levar a um nível mais elevado de bem-estar na organização. Os profissionais hoteleiros são menos felizes quanto à função a nível da renumeração, equilíbrio profissão e vida pessoal e ser empreendedor. Deve ser observado que o que os faz menos felizes nas organizações são a renumeração e a nível do envolvimento com chefias na organização; o que pode revelar uma gestão negligente no setor. Esta situação pode-se confirmar, pois quando se fala da função os colaboradores sentem-se apoiados, mas quando analisado no apoio da organização como um todo já não. As organizações devem transmitir conhecimento claro, a missão e visão, discutindo e divulgando as metas, de forma a envolver os empregados e criarem um sentimento de orgulho, sentirem-se integrados para ajudar a alcançar essas metas. Os funcionários desejam crescer e progredir nas suas organizações, por isso devem ser criadas oportunidades de aprendizagem.

Outro fator menos feliz que o estudo demonstra é o equilíbrio da profissão e vida pessoal. É difícil administrar no setor hoteleiro, sendo que é um serviço prestado 24 horas por dia e 365 dias por ano, por isso ao fazer o recrutamento e seleção deve-se ser assegurado que a função a que o entrevistado se candidata, é realmente algo que gosta, visto no estudo ser um fator crucial para a felicidade. Quando os colaboradores sentem-se felizes, demonstram claramente mais desempenho, envolvimento com a organização, mais comprometimento, maior qualidade, são criativos, vê como uma “ocupação feliz”, procuram o sucesso da empresa, atingem o seu potencial, o que reflete na satisfação dos hóspedes, na sua fidelidade à marca e por sua vez na rentabilidade da empresa, tornando-a competitiva e atraente. É mantendo um ambiente de trabalho prazeroso, que é possível obter crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial intelectual.

A satisfação é um estado psicológico sobre expectativas ou objetivos por um determinado produto ou serviço, que dependem se foram ou não atingidos, e que apenas podem ser avaliados pelo próprio indivíduo. A satisfação do hóspede afeta positivamente a lealdade, como tal a rentabilidade, mas não sendo o único fator, pois o encantamento e qualidade também. Encantar o cliente refere-se a uma surpresa positiva resultante de extremo bom serviço ou desempenho do produto 'ou' o nível mais alto de satisfação ou exceder as expectativas dos clientes, mas mais ligado ao afeto, com emoções como excitação, alegria e prazer, porque o elemento surpresa intensifica essas emoções. Os determinantes de encantamento dos hóspedes são: causar prazer ou ter surpreendido, atendimento do cliente, limpeza, localização, preço, instalações, tamanho de sala de visitar, decoração, remodelação/novidade, comida e tranquilidade. Aspectos mais valorizados pelos hóspedes são atitude agradável/amigável dos funcionários, modo de acolhimento, atitude de terem sido atenciosos no serviço, educados e demonstrar cortesia.

Limitações e Sugestão para futura investigação

Limitações

Ao efetuar esta investigação científica, tive muita dificuldade na receptividade das organizações, pois tinha idealizado medir a felicidade dos funcionários em diferentes hotéis (com autorização e apoio da administração, de forma a obter uma amostra representativa) e medir a satisfação dos hóspedes desses mesmos alojamentos com um inquérito (elaborado em função da revisão bibliográfica); desta forma poderia se ter obtido uma amostra aglomerada, podendo ver claramente as diferenças de hotéis na sua relação de felicidade nos hotéis com a satisfação dos hóspedes.

Sugestões para futura investigação

Uma sugestão seria fazer esse trabalho, por exemplo numa cadeia hoteleira. Também poderá ser interessante analisar os diferentes determinantes de satisfação de diferentes tipos de hóspedes, com preferências em tipologias de alojamento turístico como hostel, diferentes categorias de hotéis, pousadas. Porém também seria interessante, estudar políticas de recursos humanos utilizadas nas melhores cadeias hoteleiras.

Bibliografia

Alberto, S. (2011). Fidelização de Clientes na distribuição moderna (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa).

Ali, F., Kim, W.G., Ryu, K. (2016) The effect of physical environment on passenger delight and satisfaction: Moderating effect of national identity. *Tourism Management*. Vol 57, December 2016, Pg 213-224

Al-Msallam, S. (2015). Customer Satisfaction and brand loyalty in the hotel industry. *European Scientific Journal* October 2015 /SPECIAL/ edition Vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Andrade, M.F.M (2013). “O Poder Económico da felicidade organizacional” - Estudo de Casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e Eu-Steel (Dissertação de mestrado, Universidade Portucalense).

António, N.S (1999). *Qualidade Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo

Bakker, A. B. e Demerouti, E. (2008). Towards model of work engagement. *Career Development International*, (pp. 13, 209-223).

Baker, D., Greenberg C., Hemingway C (2006). *What happy companies know*, Pearson Education Nova Jérsey USA

Bigné, J. E., Mattila, A. S., Andreu, L (2008). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, v. 22.

Botelho, D.R (2010). Satisfação e Fidelidade dos turistas no sector hoteleiro: uma aplicação à ilha de S. Miguel. (Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores).

Bazán *Tecnologia e Linguística; revisão técnica* Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Bezerra, A. L. Q. (2008). O clima organizacional e a gestão de pessoas. *Revista eletrônica de enfermagem*, v.10, n.3.

Branco, G.M., Ribeiro J.L.D., Tinico, M.A.C (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Production*, vol. 20, núm. 4, outubro-diciembre, 2010, pp. 576-588

Branco, G.B (2008). Construção de um modelo de relacionamento entre determinantes da satisfação e os atributos da qualidade para serviços de hotelaria. (Diploma para a obtenção do título de engenheiro de produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

Burgin, A. (2007). Managing Employee Happiness – The Lawyer, Sep. 2007. Vol. 21, No 37, pp. 51. Centaur Communications.

Browen, J.; Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol.13, nº 4/5, 2001

Burger, A (2007, Sep) Managing Employee Happiness - the lawyer. Journal centaur communications, 21

Campaniço, E.N.L.T.N (2012). Felicidade Organizacional – Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal (Dissertação de mestrado, Universidade Atlântica).

Chakela, M. (2007), Happiness Rationality, Autonomy and the Good life journal of Happiness studies, Mar 2007 vol 8 ,N:1 pp, 51-78

Chekola, M. (2007). Happiness, Rationality, Autonomy and the Good Life – Journal of Happiness Studies, Mar. 2007, Vol.8, No 1, pp. 51-78. Springer Science & Business Media B.V. Netherlands.

Choi, T.Y, Chu R, (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, No. 3, 2001, pp. 277-297.

Cooper, C. (2010). The Happiness Agenda – Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress; Dec., Vol. 26, No 5, pp 349. John Wiley & Sons, Ltd.

Coutinho, M.R.C.P (2014). A Felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão).

Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, G.T.M., (2000, Fevereiro). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on customer behavioral intentions in service environments. Journal of Retailing , 76

Cronin, J.J., Taylor, S.A., (1992, Julho). Measuring service quality: a reexamination and extension. Journal of Marketing, vol 56.

Crosby, B. P.(1990). Qualidade, falando sério. São Paulo: McGraw-Hill

Cunha, F.JA (2015). A Influência da Felicidade na Performance/Produtividade (Dissertação de mestrado, Universidade Atlântica).

Chiavenato, I (2004) Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier 2004 – 9º Reimpressão

Almeida, D., Santos, M.A.R., & Costa, A.F.B. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, Brasil.

Damásio, B.F (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. Avaliação Psicológica . vol.11 n.2.

Da Silva, F. E. P (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precariedade/crise e Expatriação. (Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa).

Da Silva, M. C. N (2012). Gestão dos Recursos Humanos - Princípios e Práticas para a Excelência (Tese de especialização, Instituto Politécnico de Bragança)

Delgado, D.V (2015). Endomarketing: a relação entre a felicidade organizacional e a criação de valor para o cliente. (Dissertação de mestrado, Instituto de Arte, Design e Empresa).

Deming, E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge University Press - Business & Economics

Deming, E.W. (1990). Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

Dick, A.S. e Basu, K.(1994) Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 22, 1994.

Dos Reis, M..M. (2013). A importância da qualidade total na satisfação do cliente (Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior).

Drucker, P. F. O inventor da administração. Revista Exame. São Paulo: ano 2002, ano 36, nº 10, 15/mai/2002.

Drucker, P. F. (2009). O melhor de Peter Drucker: A administração. São Paulo, Brasil: Nobel.

Dutshke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. nº 1 (2013). Páginas: 21 - 43

Ed Diener, Robert Biswas-Diener (2008,). Happiness - Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth. (1ªEd),USA: Blackwell Publishing Ltd

Espartel, L. B (2005). Um estudo longitudinal da lealdade do cliente e de seus antecedentes (Dissertação de Pós-Graduação, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

Ferreira, J., Fernandes, R., Santos, E., Peiró, J (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*. Vol II. nº 52. 7-34

Fisher, C. D. (2009). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews* 12(4), 384-412

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, Vol.12, pp. 384-412.

Goswami, S, Sarma, M.K (2014). “Management of Guest Delight in Hotels: An Exploratory. Study.” *ASEAN Journal on Hospitality and Tourism* Vol.10 No.2, pp.122-145.

Grant, A. M., Christianson, M. K. e Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.

Geisser, S.; Johnson, W.M. (2006). *Modes of Parametric Statistical Inference*. John Wiley & Sons.

Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, pp. 159-170

Hosil, A, Sevastor; Cooper , C (2007). Happy Productive worken thesis and Austration Managers. *Journal of Humen Volues*, 130.

Ishaq, M.S (2012) Perceived value, service quality, corporate image and customer loyalty: Empirical assement from Pakistan. *Serbian Journal of Management* 7 (1) (2012) 25 – 36

INE (2017). *Estatísticas do Turismo de 2016*, Edição 2017.

Jacobsen, B. (2007, jan) .What is Happiness ? *Journal of the society for existential Analysis*, 18. Management, Vol. 24 Iss: 4 pp. 553 - 573

Jones, T.O., Sasser, W.E., (1995, Novembro). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73.

Jung1, H., Yoon,H (2013, Set). Do employees’ satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees’ satisfaction on customers’ satisfaction and loyalty in a family restaurant *International Journal of Hospitality Management*, vol 34.

Kalkhoff, N.; Collins, D. (2012). Speech-Language Pathologist Job Satisfaction in School Versus Medical Settings – Language, Speech and Hearing Services in Schools, Apr 2012; Vol. 43, Nº 2, pp. 164-175. American Speech-Language-Hearing Association

Kandampully, J., Suhartanto, D (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , vol. 12.

Kao,C.Y, Tsaur, S.H, Wub, T. (2016) Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 56 (2016) 98–108.

Karami, A.; Rowley, J. e Analoui, F. (2006). “Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodological preferences”. *International Journal of Management*, Vol. 23, Nº 1, pp. 43-52.

Kim, M.R., Vogt, C.A., and Knutson, B.J. (2015). Relationships among customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 39, No. 2, May 2015, 170-197, DOI: 10.1177/1096348012471376

Kotler, P. (2000). *Marketing para o século xxi: como criar, conquistar e dominar mercados*. Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P. e Andreasen, A.R. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução* . São Paulo: Prentice Hall

Kotler, P.; Keller, K. L (2006). *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Loureiro, A. R. A. (2010). *Definição, Caracterização e Implementação de um Modelo de Gestão de Desempenho* (Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa).

Mateus. A.F.F. (1997) *Relações públicas em hotelaria - Uma perspectiva da Qualidade*. (Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa).

Maio, T.L (2016). *A Felicidade no trabalho: O Impacto na gestão das organizações* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão).

Martins, C. A, Machado, C.F (2002) - A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. In *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Covilhã. ISBN 972-9209-84-7

Monteiro, P.S (2013). *A lealdade dos clientes nas telecomunicações móveis*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra).

Moscovici, F. (1995) *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Oliver, R., Roland T., Varki, S (1997). Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. *Journal of Retailing*, vol 73.

Oliver, Richard L. (1999), “Whence Consumer Loyalty?”, *Journal of Marketing*, vol.63 (Special Issue), pp.33-44.

Oliver, Richard L. (1999), *Value as excellence in the consumption experience* in M.B. Holbrook (Ed.), *Consumer value. A framework for analysis and research*, London: Routledge.

Peres, M. (2016, 29 de Março). *Jornalismo Porto Net*.

Retirado de : <https://jpn.up.pt/2016/03/29/turismo-contribuiu-882-mil-empregos-2015/>

Perin, M. e Sampaio, C. (2004). “Orientação para o mercado, porte empresarial e performance”. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44, N. 3, pp. 76-88.

Pestana, Maria. e Gageiro, João. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*, 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo, pp. 527-528.

Pizam, A.; Ellis, T. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 11, n. 7, p. 326-339, 1999.

Pires, A.R (2007) *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*, 3ªEdição. Lisboa:Edições Sílabo

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors – *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, pp. 215-235. Springer 2009.

Rampersad, H. (2006). Self-Examination as the Road to Sustaining Employee Engagement and Personal Happiness – *Performance Improvement*, Vol. 45, Nº 8, pp. 18-25, Set. 2006. Wiley InterScience.

Rynes, S.; Gerhart, B.; Minette, K. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do – *Human Resource Management*; Winter 2004, Vol. 43, Nº 4, pp. 381-394. Wiley Periodicals, Inc.

Santos, N. .M.B.F, *Clima Organizacional : Pesquisa e diagnóstico*. Lorena: Stiliano, 1999.

Sheorey,P., Joshi, G., Kulkarni, R (2014,May). Variety Seeking Behaviour as a Measure of Enduring LoyaltyProcedia. *Journal Social and Behavioral Sciences*,133.

Spinelli,, M.A, Canavos, G.C (2000) Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 2000 Vol.41 No.6 pp.29-33 ref.8

Stearns , P.(2012) The History of Happiness- Harvard Bussiness review january –February 2012 pp 104- 109

Sovienski , F., Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun.

Torres, E. N; Kline, S. (2006). From satisfaction to delight: a model for the hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality ManagementBradford Vol. 18, Iss. 4, (2006): 290-301.

Tussyadiah, I.P. (2016). Factors of satisfaction and intention to use peer-to-peer accommodation. International Journal of Hospitality Management 2016 Vol.55 pp.70-80

Vasconcelos, A.F (2004) Felicidade no ambiente de trabalho: Exame e proposição de algumas variáveis críticas, REAd, Edição 37, Vol. 10, jan-fev.

Warr, P. (2007). Work, Happiness, and Unhappiness. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. Journal of Work and Organizational Psychology 29 (2013) 99-106

Xander Lub, Marije Nije Bijvank, P. Matthijs Bal, Rob Blomme, René Schalk (2012) Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol. 24 Issue: 4, pp.553-573

Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J.H (2014).What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? International Journal of Hospitality Management 44 (2015) 120–130

Zeithaml, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end modeland synthesis of evidence. Journal of Marketing, v. 52, p. 2-22, July 1988

Zeithaml,V.A, Berry,L..L, Parasuraman, A (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing Vol. 60, No. 2 (Apr., 1996), pp. 31-46

Anexo I – Inquérito Felicidade Organizacional

Felicidade Organizacional

Olá!

Este questionário é parte de um trabalho de investigação que pretende avaliar a felicidade dos profissionais na área hoteleira. Assim sendo se possível agradecemos a sua colaboração neste nosso questionário que não tomará muito do seu tempo.

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

Obrigatório

1. Qual é a empresa para que trabalha?

A sua resposta

2. Qual é a sua função?

A sua resposta

Felicidade na Organização

Pense na organização onde trabalha.

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida

concorda com as afirmações seguintes.

3. Tenho um bom ambiente de trabalho

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Existe um bom espírito de equipa na organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. Existe humor no dia a dia

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. A comunicação na organização é fácil

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Considero os meus colegas como amigos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Sou reconhecido pelo meu mérito

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12. A organização mostra confiança no meu trabalho

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. A organização é justa e honesta

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

14. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

15. A organização permite-me aprender continuamente

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16. A organização permite-me ter novos desafios

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17. Tenho autonomia e responsabilidade

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

19. A organização permite-me ser empreendedor e pró activo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

20. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

21. A organização permite a rotação de funções

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

22. As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

23. A organização permite-me fazer o que gosto

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

24. Estou realizado pois sinto que sou útil à organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

25. A organização tem trabalho e projetos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

26. A organização tem processos de trabalho bem organizados

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

27. A organização dá-me estabilidade e segurança

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

28. A organização é inovadora e promove a inovação

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

29. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

30. A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31. Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

32. Sinto-me envolvido com os valores da organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

33. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

34. Tenho o apoio que necessito da direção

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

35. Procuro fazer a diferença através da excelência no desempenho

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

36. Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

37. A organização estabelece objetivos bem definidos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

38. Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

39. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

40. A organização tem preocupações de responsabilidade social

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

41. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua organização?

A sua resposta

Felicidade na Função

Agora, pense na função que desempenha.

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:

42. Desempenho a minha função com gosto

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

43. Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

44. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

45. Desempenho uma função na minha área de formação

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

46. A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

47. A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

48. A minha função permite-me aprender continuamente

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

49. A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

50. Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

51. A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

52. Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

53. A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

54. A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

55. Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

56. As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

57. Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

58. Procuro atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

59. A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

60. Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

61. Considero que a minha função é útil para a organização

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

62. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

63. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

64. Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

65. A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

66. A minha função permite-me ser criativo e empreendedor

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

67. Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

68. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua função?

A sua resposta

Numa escala entre 1 e 7 em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

69. Na generalidade a minha vida está perto do meu ideal de vida

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

70. As condições de vida que tenho são excelentes

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

71. Estou satisfeito com a minha vida

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

72. Até agora consegui obter o que de mais importante quero para a minha vida

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

73. Se pudesse voltar para trás não alterava quase nada do que fiz na vida

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

Informação sobre o respondente

Esta informação apenas será utilizada para analisar as respostas e os diferentes grupos de respondentes.

74. Como considera ser a sua produtividade profissional em comparação com o ano anterior (1. muito menor. 5 muito maior)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

75.1 Quantos dias faltou ao seu trabalho no ano passado, por doença?

A sua resposta

75.2 Quantos dias faltou ao seu trabalho no ano passado, por outro motivo?

A sua resposta

76. Em 2017 o número de colaboradores da sua organização aumentou? (1. Não. 2. Sim. 3. Não sei)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐

77. Gostaria de mudar de empresa em 2018? (1. Não gostaria nada. 5. Gostaria muito)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

78. Idade

A sua resposta

79. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

80. Quais são as suas habilitações literárias?

A sua resposta

81. Há quanto tempo desempenha a função atual

Menos de 1 ano

☐ 1 - 2 anos

☐ 3 - 5 anos

☐ 6 - 10 anos

☐ Mais de 10 anos

82. Há quantos anos está na organização

A sua resposta

Anexo II – Inquérito Satisfação dos Hóspedes

Por favor escolha uma única resposta para cada pergunta.

De acordo com a escala de satisfação, preencha selecionando a resposta desejada.

1 - Nada satisfeito; 2 - Pouco satisfeito; 3 - Satisfeito; 4 - Muito satisfeito; 5 - Totalmente satisfeito.

	1	2	3	4	5
Simpatia e atendimento					
Check-in					
Check-out					
Rapidez e Eficiência					
Reserva / Informação prévia					
Cama					
Ruído					
Pequeno-almoço					
Limpeza					
Mobiliário / Equipamento					
Iluminação / Climatização					
Wi-Fi					
Qualidade/Preço					
Avaliação geral					