

Anabela Ferreira Félix Mateus

**RELAÇÕES PÚBLICAS EM
HOTELARIA**
Uma perspectiva da Qualidade

Universidade Técnica de Lisboa

Índice

NOTA PRÉVIA	9
INTRODUÇÃO	10
I ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
1 PROBLEMÁTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	13
Introdução	13
1.1 Surgimento, Conceito e Definição	15
1.2 Relações Públicas em Serviços	17
1.3 Relações Públicas nos Serviços Hoteleiros	20
1.3.1 O Acolhimento	22
1.3.2 A Animação	24
Conclusão	25
2 PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE	25
Introdução	25
2.1 Surgimento, Conceito e Definição	28
2.2 Qualidade em Serviços	35
2.2.1 A Normalização – NP EN 29004 -2	40
2.3 Qualidade nos Serviços Hoteleiros	44
Conclusão	49
3 RELAÇÕES PÚBLICAS <i>VERSUS</i> QUALIDADE NOS SERVIÇOS HOTELEIROS	50
Conclusão	60
II TRABALHO DE CAMPO	61
O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO CONTRIBUTO PARA UM SERVIÇO DE QUALIDADE NOS HOTÉIS DE 5* EM LISBOA	61
Introdução	61

4	Metodologia Aplicada	62
	Introdução	62
4.1	Definição do Objectivo	62
4.2	A População Objecto de Estudo	65
4.3	Técnicas utilizadas na Recolha de Dados	66
5	TRATAMENTO DOS DADOS	70
	Introdução	70
5.1	Análise Qualitativa dos Dados — Entrevistas aos Res- ponsáveis Hoteleiros	71
	Introdução	71
5.1.1	Quadro-geral das Entrevistas realizadas	74
	Introdução	74
5.1.2	Análise das Entrevistas	80
5.1.2.1	Análise das entrevistas realizadas nos hotéis in- dependentes	80
5.1.2.2	Análise das entrevistas realizadas nos hotéis de cadeias a nível nacional	85
5.1.2.3	Análise das entrevistas realizadas nos hotéis de cadeias a nível internacional	91
5.1.2.4	Análise global das entrevistas realizadas nos ho- téis de 5*em Lisboa	98
5.1.3	Interpretação Crítica dos dados obtidos com as Entrevistas realizadas	108
	Introdução	108
	Desenvolvimento	110
5.1.3.1	Relativamente à problemática da Qualidade	110
5.1.3.2	Relativamente à problemática das actividades atribuídas à função R.P	127
5.1.3.3	Conclusão	135
5.2	Análise Quantitativa dos Dados – Surveys Apresen- tados aos Clientes	138
	Introdução	138
5.2.1	Análise dos <i>surveys</i> trabalhados pelas unidades hoteleiras	139
5.2.1.1	Critérios de aplicação nos hotéis estudados	139
5.2.1.1.1	Quanto à forma física do questionário	139

5.2.1.1.2 Quanto ao tipo de questionário	139
5.2.1.1.3 Quanto ao número de perguntas	139
5.2.1.1.4 Quanto à confidencialidade das respostas . . .	139
5.2.2 Denominadores comuns aos <i>surveys</i> e <i>feedback</i> informativo aí obtido	140
Introdução	140
5.2.2.1 Análise das respostas aos <i>surveys</i> nos hotéis de cadeias a nível nacional	141
5.2.2.2 Análise das respostas aos <i>surveys</i> nos hotéis de cadeias a nível internacional	146
5.2.2.3 Quadro Comparativo das respostas aos <i>surveys</i> em hotéis de cadeias a nível nacional e cadeias a nível internacional	150
5.2.3 Disponibilidade e interesse por parte dos clien- tes exprimirem as suas opiniões, sugestões ou reclamações no espaço para isso reservado . .	156
Introdução	156
5.2.3.1 Esquema de análise	157
5.2.3.1.1 Quanto ao tipo de hotel	157
5.2.3.1.1.1 Hotéis de cadeias a nível nacional	158
5.2.3.1.1.2 Hotéis de cadeias a nível internacional . . .	160
CONCLUSÃO	162
CONCLUSÃO FINAL DO TRABALHO	167
BIBLIOGRAFIA	169
AGRADECIMENTOS	177
ANEXOS	179

Dissertação de Mestrado em Sociologia
Apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas –
Universidade Técnica de Lisboa
Defendida em 18 de Novembro de 1997
A autora foi aprovada com a classificação de Muito Bom
O Orientador da dissertação foi o Professor Catedrático, Presidente
do Conselho Pedagógico do ISCSP, Doutor João Baptista Nunes Pereira
Neto;
O Júri foi presidido pelo Professor Catedrático Doutor Óscar Soares
Barata, Presidente do Conselho Directivo do ISCSP;
O Júri integrou como vogal o Professor Catedrático Doutor Jorge
Carvalho Arroteia da Universidade de Aveiro
Publicado na Revista de Estudos Políticos e Sociais, Universidade
Técnica de Lisboa em 1999

Resumo

A presente tese tem como fundamento a investigação de duas realidades diferentes nas organizações mas que achamos inegavelmente relacionadas: a Qualidade e as Relações Públicas. E isto porque sem um bom suporte da técnica das Relações Públicas não se poderá obter um serviço com a qualidade desejada.

Aplicámos o estudo à Hotelaria por ser uma área que particularmente nos cativou e que, enquanto serviço, melhor se presta à relação humana e ao teste da prestação do conceito de Qualidade, já hoje cientificamente reconhecido.

Entendemos, pois, que sem determinados requisitos basilares à existência da qualidade o cliente, quer interno quer externo, não se poderá sentir satisfeito e, se o cliente interno não se sentir satisfeito não conseguirá, por seu lado, transmitir a satisfação necessária ao cliente externo.

O objecto de estudo situou-se no conjunto dos hotéis de 5 estrelas localizados em Lisboa pois consideramos que, no mínimo, esta categoria de hotéis, posicionada na capital do País, teria por obrigação apresentar um grau de qualidade elevado aos seus clientes, de modo a que eles se pudessem sentir satisfeitos com os serviços prestados.

O método que seguimos permitiu-nos simultaneamente verificar da preocupação dos próprios gestores hoteleiros com estes aspectos, já que utilizámos, em parte, informação dos clientes directamente obtida pelos mesmos.

Da análise que efectuámos, ressaltam as seguintes conclusões:

- *por um lado encontramos a técnica de Relações Públicas num estágio científico ainda muito pouco explorado;*

- *relativamente à função Qualidade, sem poder deixar de se sublinhar o esforço genericamente realizado tendo em vista a produção de um serviço de qualidade, há que salientar a inexistência de qualquer esforço de estrita observância das normas a aplicar, reconhecidas internacionalmente.*

Palavras chave: *Hotelaria, Comunicação, Relações Públicas, Acolhimento, Qualidade, Normalização.*

Abstract

The present thesis justifies itself through the study of two different realities but without question related: quality and public relations. That is why it is impossible to obtain a desirable quality service without using effective public relations techniques.

We've applied the study to hotel management not just because it appealed to us. It is also a scientifically recognised as being a service which permits us to study human relations and the concept of quality.

We think that it takes basic requirements of quality to satisfy employees and clients. An unsatisfied employee shows it to clients.

We've studied a group of 5 stars hotels in Lisbon, because we feel that this category service in a capital city should present its clients with a high quality level.

Our method enabled us to use besides our own information, the one used by the managers of each hotel, which they used to improve the service.

After analysing all the information we concluded that:

- the public relation techniques are in a scientific stage which shows insufficient studies;*
- what the quality function concerns, and even though their efforts in obtaining a quality service, it is important to say that they don't have in mind the rules, which are internationally recognised.*

Key-words: *Hotel management, Communication, Public Relations, Lodging, Quality, Normalisation.*

“SER-SE EXCELENTE NO DESEMPENHO
SER-SE LÍDER NA INOVAÇÃO
SER-SE ÍNTIMO DOS CLIENTES.”

in folheto de divulgação do “21º Colóquio da Qualidade”
promovido pela APQ – 13 e 14 de Novembro de 1996 – Lisboa

NOTA PRÉVIA

Com o presente trabalho não se pretende um tratado de Relações Públicas nem tão pouco um estudo profundo e detalhado sobre a Qualidade, no caso específico aplicados à Hotelaria.

É, no entanto, de salientar que se torna fundamental numa dissertação de Mestrado fundamentar os conceitos utilizados e tentar verificar em que medida a ciência e as técnicas nela utilizadas se encontram num estágio que permitam acompanhar e enquadrar o trabalho prático que nos propomos realizar. Desta forma tentaremos seguir, passo a passo, uma metodologia que nos leve ao encontro dos vários aspectos a que nos propusémos, a fim de alcançarmos a base teórica fundamental a uma análise o mais isenta possível da realidade hoteleira de topo na cidade de Lisboa, a sua consequente interpretação à luz dos conhecimentos por nós previamente adquiridos e sobretudo aprofundados enquanto da realização do trabalho.

INTRODUÇÃO

A Comunicação é o elo de ligação entre os homens. É o factor que, no seio de um grupo, permite a existência desse próprio grupo.

Uma organização é um sistema social composto por indivíduos e grupos que, relacionando-se, influenciam-se mutuamente. É a comunicação que ocorre dentro dela e a comunicação entre ela e o seu meio ambiente que ajudam à definição da organização e determinam as condições da sua existência, bem como a orientação do seu movimento.

O modo como a comunicação tem vindo a ser encarada nas empresas e o conhecimento da sua importância são fenómenos que têm tido uma evolução e um tratamento muito diferenciados. Mas, quer se foque ou não a sua existência, a comunicação existe nas empresas, de uma forma mais ou menos sistematizada, apresentando-se mesmo como um factor fundamental para a subsistência das mesmas. A nível interno ela é um elo de ligação entre os indivíduos, funções ou serviços assegurados pela empresa. Daí resulta a estruturação da organização. A comunicação interna é a base da interrelação necessária traduzida na reciprocidade de emissão e interpretação de mensagens. A nível externo a comunicação é o elo de ligação com o mundo. Por um lado, facultando elementos de decisão à empresa, concebida como um sistema global, que são os dados informativos recolhidos pelos serviços de documentação ou outros com essa mesma função, por outro, é do conjunto da informação e do diálogo estabelecidos com os seus públicos que a empresa encontra condições de sobrevivência e de sucesso. É a Imagem para o exterior daí decorrente que está também presente na eficácia do mesmo sucesso.

Cada vez mais as empresas tentam, então, gerir essa exigência de qualquer sistema social e, portanto, do mundo organizacional.

As Relações Públicas, técnica de Comunicação por excelência entre a empresa e os seus públicos, que se perspectiva cada vez mais numa técnica ao seu serviço, detêm à sua responsabilidade a produção de grande parte da comunicação interna e também da comunicação com o exterior.

A Imagem que, através daquele Serviço, a empresa procura dar para o exterior começa, naturalmente, pelo clima interno da mesma e, subjacentemente, pela produção de fluxos de informação internos, recíprocos

entre os seus membros, serviços, órgãos, etc.. Só a partir daí a Imagem e outras formas de Comunicação com o exterior, como a Persuasão e a Informação, por exemplo, assentarão em fundamentos sólidos de sucesso.

A Comunicação, genericamente considerada, é importante na gestão da empresa tanto a nível do Planeamento como a nível da Coordenação. A nível do Planeamento na medida em que só através de informação actualizada e pertinente a empresa poderá definir estratégias para alcançar os objectivos que, à partida, definiu; a nível da Coordenação como um elo de ligação no funcionamento e articulação dos órgãos que permitem à empresa encontrar-se como um sistema integrado de acção.

Assim sendo, o Objectivo do trabalho que me proponho realizar é analisar em concreto o papel das Relações Públicas, enquanto técnica de Comunicação, na eficácia da gestão das organizações e, particularmente, em empresas hoteleiras.

Parto, por isso, da Hipótese de que a comunicação nos seus vários níveis e direcções – horizontal, diagonal e vertical (esta em ambos os sentidos ascendente e descendente) – é fundamental quer no planeamento das estratégias, quer na coordenação das actividades empresariais, tanto interna como externamente em ambas as situações descritas. Entendo mesmo que a comunicação ascendente (classicamente tão descurada), desempenhará cada vez mais um papel preponderante na tomada de decisões adequadas pelos órgãos responsáveis na Gestão Empresarial, isto sem esquecer que, como refere Miles,¹ o elemento básico de qualquer comunicação “é evidenciar a necessidade de se caminhar para a mudança” uma vez que “o sucesso de uma empresa depende da sua capacidade de se transformar ao longo do tempo.”

Daí que os diferentes tipos de comunicação – formal e informal – se tornam fundamentais na eficácia da Gestão, tanto a nível interno como a nível externo. Também neste caso para as decisões referentes aos processos produtivos, ao ambiente social da empresa, ainda no papel que a empresa detém na sociedade onde está inserida.

A Comunicação informal que, a par e muitas vezes em estreita relação com a comunicação ascendente, não era, de uma forma clássica, contemplada nas preocupações dos gestores, encontrou o reconheci-

¹MILES; Peter - “*Quality in Leisure Industry*” in COLLINS, Phil - “*People and Motivation - the common thread*”. Longman Group UK Limited, pg. 71. 1992. (Trad. pessoal)

mento da sua real importância com interpretações mais humanizantes da gestão, onde para isso desempenhou valioso papel a atenção prestada ao que se veio chamar de Relações Públicas, já atrás referido.

Hoje, comunicação formal e informal, horizontal e vertical -descendente e ascendente-, coexistirão nas empresas, estas com uma dimensão cada vez menos familiar (mesmo as empresas hoteleiras que nos propomos estudar), facto que levará à necessidade de gerirem estratégias, fluxos e canais de comunicação para a eficácia da própria comunicação e, conseqüentemente, para a eficácia da gestão da empresa.

A comunicação assume, assim, uma função social na empresa: a nível de produtividade; como factor de aproximação de interesses; no desenvolvimento humano e profissional de cada trabalhador; na coordenação de todo o sistema e sua competitividade global e na formação do clima organizacional.

Quanto a nós, e por tudo quanto foi dito, quanto mais flexíveis forem os fluxos comunicacionais dentro das empresas, permitidos e incentivados pela técnica de Relações Públicas e postos em prática pelos respectivos serviços - no caso concreto em estudo os Hotéis de 5* em Lisboa - maior será a eficácia da Gestão Empresarial, o que irá permitir a apresentação de um Produto, genericamente falando, detentor de uma Qualidade Superior, fazendo justiça àquela categoria de unidades hoteleiras.

Parte I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 PROBLEMÁTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

“Relações Públicas é o conjunto dos processos da arte de obter aceitação social”

(J. R. Penteadó)

Introdução

Falar de Relações Públicas em Hotelaria torna-se um tanto difícil se nos quisermos fundamentar em publicações existentes, sobretudo actuais e de renome. Na realidade, através da vasta pesquisa que realizámos não encontramos um único livro que se debruçasse directa e exhaustivamente sobre o assunto. Uns referem-se um pouco a Relações Públicas no turismo o que envolve políticas globais a nível nacional mas cujos meios são totalmente diferentes de planos a nível empresarial.

Por outro lado, as empresas hoteleiras são empresas muito específicas que necessitam, quanto a nós, de uma atenção especial a esta área já que estão sempre expostas aos olhos de quem as frequenta, sendo necessária a colaboração dos clientes para que o serviço se cumpra. As consequências de um erro de hoje poderão não se corrigir com uma melhor postura de amanhã, ao contrário de empresas que forneçam produtos completamente tangíveis e armazenáveis. O contacto é directo com os clientes. Falar de *políticas de casa aberta* é desnecessário uma vez que este tipo de empresas se encontra sempre em contacto com o público externo. Daí uma imagem permanente a ser transmitida e a necessidade de um tratamento o mais personalizado possível junto dele.

Estes são alguns dos motivos pelos quais atribuímos tanta importância a esta área. Como sabemos as empresas vivem de clientes e um cliente mal impressionado é um cliente perdido. É função das Relações

Públicas contribuir para que isso não aconteça. O objectivo fundamental das Relações Públicas é criar uma Imagem positiva junto do seu público externo apresentando-lhe a Qualidade adequada às suas necessidades de acordo com o justo valor do serviço prestado, excedendo mesmo as suas expectativas. Obviamente que, para o efeito, existe todo um suporte a nível interno da empresa, muitas vezes apenas de uma forma implícita, pelo que, num mesmo plano, nunca as Relações Públicas Internas poderão ser descuradas por parte dos gestores, e daí a fundamental necessidade de *políticas de porta aberta*, onde os colaboradores das empresas terão a sua quota parte no auxílio da gestão das mesmas.

Se tentarmos encontrar alguns fundamentos a esta técnica não podemos esquecer as Relações Humanas e o conjunto de processos que constitui a técnica das Comunicações Humanas sintetizado numa simples fórmula apresentada por Lasswell², e que de seguida apresentamos, aplicada à empresa:

- Quem? —» O Transmissor —» A Empresa
- Diz o quê? —» A Mensagem —» A Informação
- A quem? —» O Receptor —» Aos Públicos relacionados com a Empresa
- Através de que meio? —» O Veículo—» Dos Instrumentos das R.P.
- Com que finalidade? —» Objectivo—» Projectar uma Imagem positiva da Empresa.

Para finalizar esta introdução ao tema em debate não nos podemos esquecer que a empresa não é um mundo fechado sobre si próprio. Também o ambiente externo é grande influenciador da frequência de determinado hotel. Um hotel que ofereça a todos os níveis vantagens e possua boas características internas, ainda que pertença a uma cadeia de renome, mas esteja situado num local onde se começaram a construir fábricas ao seu redor, onde haja acima de tudo poluição, dificilmente consegue manter uma imagem de qualidade perante reais e potenciais clientes.

²Uma explicação detalhada deste conceito pode ser encontrado em PENTEADO, J.R. Whitaker, -“ *Relações Públicas nas empresas modernas*”, 7ª ed..Centro do Livro Brasileiro. pg. 114 e sgs. 1978.

1.1 Surgimento, Conceito e Definição

As Relações Públicas surgem como fruto da Revolução Industrial no séc. XVIII com as empresas modernas enquanto ramo da Ciência da Administração, esta própria criada pelas transformações sociais então provocadas. Os excessos exigidos pelos patrões, assim habituados, provocaram reacções nos trabalhadores nunca esperadas até então.

Só aí se tomou consciência de que era necessário ter em atenção as necessidades dos públicos, e referimo-nos a públicos no plural pois tanto falamos dos públicos externos à empresa, como do próprio público interno, ou seja, os trabalhadores.

Ao longo dos anos foi-se chegando cada vez mais à conclusão de que não se pode apresentar produto final com a qualidade desejada se os trabalhadores não se sentirem satisfeitos com o seu trabalho e na empresa onde estão inseridos. E, se isto se passa a nível de produtos tangíveis, muito mais ocorre ao nível de serviços onde existe um contacto directo entre os trabalhadores e os clientes.

Mas, como também já assinalámos, não é nosso objectivo desenvolver aqui um tratado sobre Relações Públicas pois para isso existem livros específicos por nós consultados e indicados em bibliografia anexa. Pretendemos apenas explicar a necessidade das Relações Públicas nas empresas, nomeadamente no âmbito da indústria hoteleira.

Estaríamos, no entanto a ser totalmente injustos se não referíssemos o grande pioneiro das Relações Públicas, habitualmente designado como o “o pai” das mesmas: Ivy Lee, com o seu lema *o público tem que ser informado*. Foi, na realidade, o legítimo precursor dos actuais profissionais de Relações Públicas. Desta Informação ao público fez a sua profissão pioneira e atingiu o *climax* da sua carreira quando Jonh D. Rockefeller o foi procurar para submeter à sua competência profissional os seus problemas de Relações Públicas por volta de 1920. É de salientar que a imagem de Rockefeller era a de um empresário antipático e particularmente avaro, pelo que era odiado na generalidade, tanto por públicos externos como interno, razão pela qual recorreu aos serviços de Ivy Lee a fim de tentar obter uma melhor aceitação.

Como sabemos a Revolução Industrial veio permitir uma produção em massa e um conseqüente alargamento do mercado; os clientes e as

empresas distanciaram-se entre si e, como consequência, estabeleceu-se uma pura relação económica e abstracta.

Mas, para que os interesses estejam em concordância há que haver diálogo, há que haver comunicação entre a empresa e os seus públicos. Houve a necessidade de as empresas entenderem isso e adquiriram uma postura aberta a esse mesmo diálogo. Mesmo dentro das empresas, com a consequente automação permitida pela Revolução Industrial, o diálogo diminuiu, o que não foi nada benéfico para o funcionamento das mesmas e houve a necessidade de se tentar reestabelecer a comunicação tendo, desta feita, em atenção os direitos e as exigências dos trabalhadores.

Pelo que dissémos surgem então as Relações Públicas com três finalidades básicas:

- uma filosofia da administração;
- um instrumento de gestão;
- uma técnica de comunicação.

Se pretendermos uma definição para as Relações Públicas, de entre tudo o que encontrámos, pareceu-nos a mais ajustada a apresentada por Canfield:³ *“Relações Públicas são uma filosofia da Administração que coloca os interesses do público em primeiro lugar, em qualquer atitude ou decisão. Expressa-se em políticas que se levam ao público, para assegurar a compreensão e obter boa vontade”*.

De salientar que nos permitimos afirmar alguma discordância em ordem a esta definição. Isto, porque, de algum modo, da mesma pode decorrer que apenas se cinge aos vários públicos externos. Impressão essa que, no entanto, fica esbatida com a sequência da obra, a qual dedica todo um capítulo aos trabalhadores da empresa, ou seja ao público interno.

Desta forma, e para não nos alongarmos, adiantamos apenas que as Relações Públicas Internas têm como objectivo melhorar a produtividade, o rendimento de uma empresa, criando no seu interior a lealdade, a confiança, o espírito de equipa e a satisfação interna. Elas dirigem-se

³CANFIELD, Bertrand R.-“ *Relações Públicas*”. 1ºVol. Livraria Pioneira-editora. S.Paulo. 2ªEd., pg. 20. 1980.

ao Conselho de Administração, à Direcção e Quadros de Chefia, aos Trabalhadores e aos Colaboradores.

As Relações Públicas Externas dirigem-se genericamente ao grande Público e particularmente aos Accionistas, Consumidores, Clientes, Fornecedores, Associações Profissionais, Autoridades, Meios de Informação, Personalidades Importantes e têm como objectivo criar e manter o espírito de boa vontade com todos os meios exteriores à organização, dando uma Imagem equilibrada da empresa e levando a uma sua aceitação cada vez melhor.

Cabe ainda salientar que o exercício da função Relações Públicas está sujeito às seguintes normativas:

- “Código Europeu de Conduta Profissional de Relações Públicas”, também conhecido por “Código de Lisboa”, documento aprovado em Abril de 1978 o qual engloba um anterior “Código de Ética Internacional de Relações Públicas (Código de Atenas)⁴;
- “Official Statement on Public Relations” adoptado em Novembro de 1982⁵.

Estes documentos constituem-se de grande interesse para o bom exercício da função, razão pela qual são anexados ao presente trabalho.

Finalmente, é de referir que não é absolutamente imprescindível que as Relações Públicas integrem um órgão com funções à parte de todos os outros, como vimos. Fundamental é que existam nas empresas, mais ou menos dispersas. No entanto, se nos perguntássemos qual a situação que acharíamos ideal para a sua existência colocá-las-íamos como um órgão de “*staff*”, sempre junto da Administração, uma vez que, quanto a nós, o apoio directo a ela e a qualquer Departamento na empresa não deveria estar sujeito a qualquer outra dependência.

1.2 Relações Públicas em Serviços

“A gentileza é o mais baixo preço de venda”

(Périgord)

⁴Anexo A

⁵Anexo B

O conteúdo da imagem é variável consoante as actividades de serviço, mas em todos é comum tentar consolidar-se um sentimento de pertença, melhor dizendo, um sentimento de orgulho por parte dos empregados e dos clientes. Um pessoal fiel e orgulhoso não implica que a empresa seja conhecida pela sua força, mas por prestar de facto um serviço aos seus clientes. Por outro lado, um cliente fiel e orgulhoso testemunha e difunde à sua volta o profissionalismo e a competência de que é alvo.

Em empresas de serviços, particularmente, torna-se de fulcral importância toda a atenção que se dá sobretudo ao pessoal de contacto, atenção essa que passa obrigatoriamente por cursos de formação e actualizações periódicas. Neste caso os órgãos gestores das empresas terão todo o interesse em promover um tipo de gestão participativa, numa tentativa da criação de uma cumplicidade salutar entre todos os escalões de funcionários. Isso leva, sem dúvida, a um maior empenho por parte de cada indivíduo. Na verdade, quanto maior é a cumplicidade que o une à empresa, mais satisfeito fica o funcionário, melhores são os serviços que presta, mais aberto está às orientações dos seus superiores, maior acaba por ser a sua produtividade.⁶

As Relações Públicas Internas assumem uma posição fundamental na criação de fluxos de informação e comunicação a esse nível, já para não nos referirmos a todo um conjunto de relações informais entre os elementos que passam marginalmente a esses fluxos formalmente definidos.

A comunicação interna é, como consequência, fundamental. A informação aos empregados é obrigatória para que eles estejam habituados a lidar com os clientes, a responder às suas expectativas, a satisfazer as suas necessidades.

O jornal da empresa é um dos instrumentos importantes a nível de informação para os empregados.

No entanto, a informação não se limita à formação (maneira de fazer as coisas) mas aos resultados da empresa, problemas, circunstâncias,

⁶ Respeitante à necessidade da comunicação para o bom clima e motivação internas pode-se ver: LIKERT, Rensis - *New Patterns of Management*", cap.4, principalmente pg. 44 e sgs.. Uma obra com idêntico interesse sobre o assunto, e por isso igualmente recomendada é: FLIPPO, Edwin S. - *Personnel Management*", Mc Graw-Hill Book Company, 6th ed. .1985.

objectivos periódicos, correcções a fazer, etc.. Neste âmbito aceitam-se sugestões daqueles que lidam mais com o cliente, precisamente o empregado que, por seu lado, expõe as dúvidas que tem, mesmo relativamente ao funcionamento da empresa. É o que se designa por “*feedback* informativo”.

Relativamente a qualquer alteração ao nível de políticas de empresa aqueles devem ser os primeiros a saber para criar uma certa cumplicidade. O meio poderá ser o já referido jornal para se evitarem conversas de corredor e consequentes boatos. Mas, na medida em que é um meio que permite também uma participação dos trabalhadores é um óptimo veículo de informação ascendente, permitindo uma auscultação de *feedback* junto dos órgãos decisores. No entanto, para que isto aconteça eles têm muitas vezes que ser motivados a participarem.

Um aspecto que não pode deixar de ser focado quando falamos de Relações Públicas em serviços é o facto da necessidade do cliente fazer parte integrante do sistema do acto de servir: ele é um dos actores, simultaneamente produtor e consumidor. O consumidor está implicado no sistema de fabrico do serviço. Sem ele o serviço não existe. Esta é a grande diferença em relação à fabricação de um produto.

Este factor está, de certa forma, relacionado com o grau de tangibilidade ou intangibilidade do produto. No caso do produto puro e simples o consumidor não é interveniente no processo de produção do mesmo. Ele apresenta-se-lhe pronto a ser adquirido. O consumidor adquire-o e consome-o quando lhe apetece. No caso do serviço o cliente está sujeito à apresentação simultânea do mesmo e vê a sua confecção, participa mesmo nela, o que se torna numa situação muito mais delicada. No primeiro caso estabelece-se uma relação muito mais fácil de um entendimento completo: como não viu a fabricação ou confecção, o consumidor pode acreditar muito mais facilmente na qualidade do produto. Por outro lado, o cliente de um serviço em que está a participar, como a tudo assiste, à menor dúvida, pode contestar e maior poderá ser o seu descontentamento ainda que por ínfimos pormenores. O seu grau de exigência torna-se substancialmente maior.

1.3 Relações Públicas nos Serviços Hoteleiros

“Cabe ao responsável hoteleiro, ao acolher um homem de negócios, tornar o hotel num domicílio fora de sua casa”

(J. Armleder)

A hotelaria é um produto misto já que é composto de bens e serviços onde a parte manual ou laboral detém um grande peso e é de fulcral importância. Isto implica, obviamente, problemas de recrutamento, formação e motivação dos empregados.

Começando pelo *front-office* e alargando a todo o pessoal de contacto do hotel, há que haver acções de formação e motivação em termos comportamentais pois eles dão permanente imagem do mesmo. E isto passa-se de uma forma consciencializada, ou não. Existem de facto os técnicos exclusivamente preparados para o contacto e acolhimento, mas existem igualmente os outros elementos cuja preparação e função não é essa, mas que acabam também por assumir indirectamente essa posição, como sejam as empregadas de quartos, por exemplo.

Para um bom desempenho é muito importante fazer com que o pessoal de contacto se sinta, antes de tudo, orgulhoso do local onde trabalha e é necessário dar-lhe um certo grau de liberdade. Isso torna-o motivado. Cabe à gestão proporcionar-lho, e nem sempre só com compensações monetárias, embora estas sejam importantes pois trata-se de pessoal, na maioria dos casos, mal pago.

Este tipo de empregados, especificamente destinados ao contacto, encontram-se numa posição delicada, como que entre fogos cruzados já que, por um lado, é seu dever defenderem a empresa que os sustenta mas, por outro, têm que se pôr um pouco ao lado do cliente pois é ele que permite a existência da empresa e, por isso, deve-se fazer o impossível para não o perder principalmente se se tratar de um cliente habitual.

É sobre ele que cai, em primeira instância, todo o tipo de reclamações. A existência de reclamações pode parecer à primeira vista indesejada, no entanto elas são uma excelente fonte de informação para o hoteleiro poder melhorar os seus serviços. Na realidade é através do *feedback* informativo que os responsáveis podem analisar o grau de satisfação dos clientes. Reclamações e Sugestões chegam mesmo

a tornar-se assustadoras para os gestores pois podem obrigá-los a custos inesperados, mas se eles quiserem fidelizar os seus clientes (e não podemos esquecer que a maior atenção a prestar tem que ser, efectivamente neste sentido), eles não se vão poder alhear dos problemas por eles detectados ou das necessidades que demonstram. E não nos podemos esquecer que um cliente satisfeito pode ser um cliente para toda a vida, pelo que os benefícios que ele pode proporcionar têm de ser vistos nesta perspectiva, a qual deve influenciar decisivamente o tipo de relacionamento a ter e manter com o cliente. Há pois que responder às Reclamações e às Sugestões; descobrir oportunidades na Diferença. As formas poderão ser diversas, mas o importante é que o cliente se sinta atendido e particularmente satisfeito. Quando há reclamações, ou pelo menos o encorajamento a elas por parte do empresário, os clientes ficam com muito mais vontade de voltar. Se a resposta da empresa foi positiva e imediata, desculpou-se e solucionou-se o problema, a probabilidade de que o cliente permaneça como tal chega a atingir uma percentagem bastante elevada. Trata-se, pois, de uma questão de respeito por ele. Na mesma linha, pela importância que têm, como vimos, há, inclusivamente, que incentivar e premiar esses comportamentos.

“As queixas dos clientes deveriam ser encorajadas e, em lugar de encaradas como uma frustração, deveriam ser tidas como fontes económicas de pesquisa, informações de mercado e uma vantagem concorrencial. Ainda mais importante: quando se lida eficazmente com um cliente queixoso, resolvendo-se o motivo da queixa, tudo aponta para que o cliente se deixe fidelizar.”⁷

O produto hoteleiro é caracterizado pelo aspecto específico já referido quando nos debruçámos para a generalidade dos serviços: o cliente condiciona a prestação do serviço. Por exemplo, quando um quarto não foi ocupado uma noite o serviço não existiu. O valor daquele quarto não poderá ser guardado para o dia seguinte. Tratou-se, então, de uma receita potencial não obtida.

Da mesma forma, o produto hoteleiro propõe não apenas um serviço aos seus clientes, mas um conjunto deles, o que o torna numa prestação substancialmente complexa e difícil. Na realidade, a par de um serviço base, que se traduz no alojamento, oferece um conjunto de serviços pe-

⁷BROOK, Cedric A. “Retenção de Clientes: realidade ou ilusão?” in “Marketeer”. Ano 2 nº 10, pg. 64. Abril de 1997.

riféricos que, embora de menor importância, não deixam de interferir na escolha do cliente. São numerosos e adjacentes. É o que habitualmente se designa por “valor acrescentado”, tornando o produto mais rico, mais completo. Por exemplo, existem hotéis, mesmo de elevada categoria, que não fornecem serviço de restauração enquanto outros têm serviço de pasteleria próprio, servem banquetes para o exterior, têm salas para conferências e apresentação de moda, etc.. Um outro exemplo são os hotéis que criaram os chamados “andares executivos” onde nomeadamente é assegurado um serviço de secretariado aos clientes. Há, no entanto a realçar que existem serviços periféricos obrigatórios e outros facultativos, que se constituem como um bónus. Exemplos destes são as boutiques, as exposições, mesmo o serviço de restauração (com excepção do serviço de pequeno almoço). Mas, como referimos, há os serviços periféricos obrigatórios que são aqueles fundamentais à realização de serviço de base como sejam o fazer a reserva, o *check in*, o pequeno almoço, enfim, todos os necessários para que o cliente possa ficar alojado.

De realçar, no entanto, que nem sempre são fáceis de identificar os serviços periféricos pois eles diferem em termos de importância de cliente para cliente e, para a unidade fazer uma opção, mesmo segundo os seus principais segmentos, é difícil fazê-la de uma forma linear.

Traçada uma perspectiva geral das funções das Relações Públicas nos serviços hoteleiros, cabe agora que abordemos de uma forma mais detalhada dois aspectos de fulcral importância para esta Técnica, particularmente aplicadas nas unidades hoteleiras.

1.3.1 O Acolhimento

A noção de Acolhimento surge com a consciência de se proporcionar aos viajantes uma melhor forma de ficarem hospedados. Isto só aconteceu quando o homem começou a ser considerado um “fim em si próprio” com Kant no séc. XVIII. Daí a maior atenção prestada ao seu ser por concepções humanistas derivadas desse tempo.

“A recepção de um viajante no séc. XIX é, então, ainda uma relação humana num estado puro.”⁸

⁸SEYDOUX, José -“*De L'hospitalité à l'accueil*”. Collection Hôtellerie et Tourisme. Ed. Delta e Spes, S.A. pg. 193. 1983. (Trad.pessoal)

O “hospedeiro” era, geralmente, um provinciano mais ou menos servil e activo que se desenhava nas situações que lhe apresentavam.

Tratava-se de um trabalho sobretudo destinado a mulheres já que lhe está subjacente tacto, amabilidade, intuição, doçura e elas personificam tais dons muito melhor que os homens.

A hospitalidade é o termo que está subjacente ao acolhimento propriamente dito. Em tempos idos era visto como um *dever sagrado*. Veio a tornar-se numa profissão em que os homens tentam ter o cuidado de bem servir, o que significa, em parte, bem acolher.

A prestação de um serviço personalizado e acolhedor tornou-se um imperativo para quem quer competir no mercado.

No caso concreto debruçamo-nos basicamente sobre o *turismo de negócios*. Também destinado a ele tem que haver nos hotéis um acolhimento relativo às suas necessidades, que passamos a citar alguns dos aspectos específicos que consideramos de maior relevo:

- “Ao receber um *homem de negócios* o hotel deve estar ciente de que faz literalmente parte da imagem da empresa representada pelo cliente, particularmente no espírito dos interlocutores locais pelo que a escolha de um estabelecimento pode servir de critério de apreciação. Daí a importância dos conselhos da agência de viagens e a atenção reservada ao *homem de negócios* pelo pessoal do hotel.
- Deve pôr de imediato à disposição do *cliente de negócios* todos os serviços de informação, fax, computadores e secretariado.”⁹

No caso de reuniões, congressos e seminários haverá que ter instalações adequadas para tal - salões que possam ser aumentados, diminuídos ou dobrados nas suas capacidades, consoante o necessário a cada momento.

“ Os congressistas são bastante sensíveis ao ambiente turístico, ao serviço hoteleiro, à qualidade do acolhimento, à cozinha regional, às possibilidades de actividades para os acompanhantes, etc..”¹⁰

⁹SEYDOUX, José; op. cit. pg. 193.

¹⁰Idem, idem, ibidem. pg. 194.

Nada melhor que uma *primeira impressão* positiva sentida para *fi-delizar o cliente* e para isso contribuem as flores no quarto, a caixa de bombons, a garrafa de bebida no quarto à chegada, conforme as situações. “Patrões e empregados têm que compreender que cada um deles, desde a telefonista ao Director Geral, têm parte importante de responsabilidade na imagem de marca da empresa. A posição hierárquica, elevada ou modesta, não justifica nem o mau humor, nem a frieza nem a indisponibilidade.”¹¹

1.3.2 A Animação

A generalidade dos conceitos e definições sobre Animação encaram-na sobretudo como um conjunto de actividades de lazer, não aplicáveis genericamente nos hotéis de cidade, destinados a “homens de negócios”, como é o caso em estudo. Daí já um motivo para que a nossa abordagem sobre o assunto se torne simplista.

Não podemos deixar de referir, no entanto, uma perspectiva um tanto diferente da habitualmente considerada, vinda principalmente na linha de uma Escola Europeia, que vem enquadrar na animação tudo aquilo que possa *dar vida* ao hotel, e aqui, a par dos bares e *health clubs*, classicamente existentes, teremos que entrar em linha de conta com as também já habituais exposições, semanas gastronómicas, a própria decoração de hotel, visitas às instalações, etc., que para ela contribuirão.

A animação é, na realidade, uma profissão jovem. Os primeiros animadores surgiram nos anos 60. Eram jovens que falavam vários idiomas aos quais era pedido o acompanhamento dos turistas nas actividades a desenvolver. Hoje a situação é idêntica mas tende-se, cada vez mais, para uma maior especialização e profissionalização.

O animador tem que possuir vários requisitos:

- ser polivalente e imaginativo;
- adaptar-se às pessoas e recursos onde trabalha;
- não ter normas nem regras restritas para o seu trabalho;

¹¹BLOCH, Philip; HABABOU, Ralph; XARDEL, Dominique - “*Serviço Incluído. Clientes felizes fazem empresas de sucesso*”. Ed. Monitor, pg. 35. 1989.

- dominar algumas técnicas que podem ajudar a melhorar o seu trabalho.

Alguns países chegam mesmo a criar cursos. Noutros casos são as próprias unidades que se preocupam internamente com o assunto, como são bons exemplos o Club Mediterranée e a Walt Disney.

De qualquer forma, o papel do animador é importante. Em hotéis do tipo de lazer ele pode mesmo definir a Qualidade do hotel. Uma coisa é fundamental: neste tipo de situações é mais o próprio cliente que se diverte com as suas actividades do que aquilo que façam para que ele se divirta, ou seja, é importante que o cliente seja cúmplice na actividade, se torne um elemento participativo nos eventos que lhe proporcionam.

Conclusão

Salientamos o estado embrionário em que, na generalidade dos hotéis, se encontra o recurso a esta Técnica de Comunicação. Isto, sem deixarmos de evidenciar a crescente importância que à mesma se vem atribuindo, enquanto elemento importante para a necessária diferenciação dos produtos turísticos.

Tal importância já é visível em alguns hotéis de topo de gama, sobretudo nos de cadeias a nível internacional e nos designados hotéis de *resort*.

2 PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE

“... A Qualidade é mais que uma necessidade: é um Valor e um Valor perene.”

(in “QUALIDATA” - publicação mensal da APQ - Março/Abril 1994)

Introdução

Se nos quisermos remontar aos primórdios da preocupação com a Qualidade podemos-nos situar na época da Revolução Industrial, nos EUA, em que os Americanos começam por fazer meras *inspecções* aos produtos

fabricados. Os processos utilizados pelos Produtivistas do princípio do século (basicamente métodos Tayloristas) eram já formas de seleccionar a Qualidade da não-Qualidade (separação entre produtos defeituosos e produtos não-defeituosos).

A II Guerra Mundial veio permitir seguir os mesmos passos mas de uma forma mais consistente. Na realidade encontrávamo-nos numa época em que a procura era muito superior à oferta. A exigência da Qualidade era francamente reduzida. Limitavam-se a fazer o *controlo estatístico da Qualidade*, o que significava ainda a selecção dos produtos com e sem defeito.

A melhoria dos produtos dependeria apenas da exigência do consumidor que se cingia à aceitação de produtos não defeituosos e, na verdade, a qualidade dos produtos oferecidos pelos ocidentais superava qualquer outra oferta.

Logo após esta Guerra, com as consequências nefastas das bombas de Hiroshima e Nagasaki, o Japão ficou completamente destruído a nível económico e tornou-se necessário um recenseamento estatístico da população nesse país.

Os EUA convidaram, então, Juran e Deming a conduzir esse processo.

Como os produtos japoneses eram de fraca qualidade Deming encontrou o cenário ideal para pôr em prática toda a sua teoria. Tudo isto se passou nos anos 50 mas veio a alargar-se com Ishikawa aos primórdios dos anos 60. O Japão veio a preocupar-se mais em melhorar a Qualidade pelos métodos que os Americanos e Europeus haviam começado mas não desenvolveram: enquanto melhoravam a qualidade, melhoravam a produtividade.

Entretanto, nos finais dos anos 60 deu-se o grande salto em relação aos modelos Americanos quando os Japoneses os ultrapassaram com o conceito de *Gestão integral e integrada da Qualidade*. Significa isto que se parte de um Projecto onde a Gestão é feita em cada um dos níveis da empresa e percorre-se um percurso inverso, de forma a um aproveitamento da aprendizagem obtida em cada unidade.

Os métodos japoneses levam a aumentar a produtividade, diminuir os custos e chamar a atenção do mercado. E foi isso que os ocidentais facilmente verificaram. O consumidor tornar-se-ia a parte mais impor-

tante da linha de produção e isso levou a uma grande preocupação por parte da gestão empresarial.

Na realidade “o consumidor é a parte mais importante da linha de produção”.¹² É necessário estudar os seus desejos em termos de produtos e serviços para, a partir daí, se poder desenhá-los e melhorar a sua vida no futuro.

Em meados dos anos 70 a qualidade dos produtos japoneses começou a melhorar de maneira notável, de tal modo que atingiu níveis comparáveis à dos produtos ocidentais.

No fundo, Juran e Deming ajudaram ao relançamento da economia nipónica pondo em prática as técnicas já por si conhecidas mas não aplicadas até então.

Durante muito tempo a competitividade foi medida em termos de preço; depois surgiu a noção de qualidade-preço. Hoje admite-se que a qualidade é mais importante que o preço para assegurar a competitividade. “Estudos recentes mostram que (...) ser mais barato já não garante a conquista de mercados, mas uma qualidade duradoura permite esse objectivo.”¹³

“Admite-se igualmente que a má aceitação de um produto pelos utilizadores é devida a perto de 75% da má qualidade de serviço associado e apenas a 25% do próprio produto.”¹⁴

O modelo de cultura de empresa tem que ser integrado nas empresas competitivas. Há que valorizar a qualidade, a produtividade, a inovação que, a par da formação, eleva os níveis de competência profissional, produtividade e polivalência, entre outros.

Isto implica nas empresas, primeiro que tudo, uma mudança de atitude que passa pela interiorização dum modelo de gestão assente numa estrutura humana interactiva nas suas empresas.

“O instrumento privilegiado para a intervenção na gestão da qualidade envolvendo e fazendo participar em objectivos e procedimentos comuns todos os membros da empresa é a formação interna.”¹⁵

¹²DEMING, W. Edward -“*Out of the Crisis*”. Cambridge University Press - Cambridge. Melbourne Sydney, pg.174. May 1992.

¹³GANHÃO, Fernando Nogueira - “*A Qualidade Total*”. Pedip, pg. 23. 1991.

¹⁴MOUVEMENT FRANÇAIS POUR LA QUALITÉ - “*Guide de la qualité du service-associé à la fourniture de produits*”, pg. 9. 1992.

¹⁵LIMA, Carlos. “*Reestruturação e Inovação da Oferta*”. - XI Congresso Nacional de Hotelaria e Turismo do Algarve. Ass. Hotéis de Portugal, pg. 4. 1993.

Para haver formação é necessária abertura e motivação a essa formação por parte dos formandos. Isto faz já parte da forma como encaram a empresa. O envolvimento e participação de todos os membros da empresa só se torna eficaz se decorrer de uma nova cultura organizacional onde a função formação interna seja considerada o instrumento estratégico para o desenvolvimento da política de qualidade.

2.1 Surgimento, Conceito e Definição

Juran - com a sua definição de Qualidade de “adequação ao uso” - e Deming foram os dois pioneiros do movimento da Qualidade. Os nipónicos consideram-nos os inspiradores do milagre industrial japonês iniciado na década de 50. Os norte-americanos só os vieram a descobrir mais tarde. As suas ideias foram a base de uma revolução da qualidade que restabeleceu a confiança na indústria nacional.

Seria, no entanto, injusto associar o movimento apenas a estes dois nomes. Na América do Norte Crosby deu uma importante ajuda com a sua teoria dos “zero defeitos” e de “fazer bem à primeira vez” - e a definição do conceito em causa como “satisfação dos requisitos do cliente”-, e Feigenbaum que foi o grande impulsionador do conceito de “controlo total da qualidade”. Do lado japonês Ishikawa e Taguchi foram dois nomes de relevo. Ishikawa foi o pioneiro. Deu um cunho japonês aos ensinamentos de Deming e Juran e criou as “sete ferramentas do controlo estatístico da qualidade”. Foi também o grande inspirador dos “círculos de qualidade”, razão pela qual fundou a JUSE (União dos Cientistas Engenheiros Japoneses) . Taguchi foi um grande impulsionador da promoção do “*design* industrial”, que marcou a segunda vaga do movimento da qualidade no Japão após a primeira fase assente no “controlo estatístico” quando se passou à fase da “prevenção” em substituição da mera “inspeção” executada.

São estes os principais nomes a destacar, ainda de entre outros, também de respeito, como Imai, criador da “melhoria contínua”, Kaizen, Harrington, Godfrey, Shonberger, que trouxe do japão para o ocidente técnicas como o “*just in time*”, Kamps com a técnica do “*benchmarking*” e Hammer com sua a teoria da “reengenharia”.

A abordagem deste tema requer uma delimitação, ainda que breve, do que entendemos por conceitos como Qualidade, Qualidade Total,

Sistema de Qualidade, Política da Qualidade, Garantia da Qualidade, Controlo da Qualidade, Gestão da Qualidade. Só a partir de um código comum poderemos entender o papel da Comunicação em tais contextos.

O conceito de Qualidade como “técnica de garantia de adequação ao uso” é um conceito já ultrapassado. O conceito de Qualidade é um princípio de Gestão. Daí que servir com qualidade significa cumprir os padrões definidos objectivamente para cada situação, os padrões considerados mais elevados em cada momento. Significa também uma relação obrigatória com o preço praticado, satisfazendo plenamente o cliente.

Praticar a “qualidade total consiste em obter qualidade ao menor custo”.¹⁶ “A Qualidade Total é antes do mais a gestão dos homens, e dos processos, através dos procedimentos. (...) A implementação da Qualidade Total nunca está terminada porque o nosso *leitmotif* permanente é a melhoria contínua.”¹⁷ A Qualidade Total consiste em satisfazer os clientes ao mais baixo custo para a empresa e assenta no pressuposto da já referida *prevenção* a par com o autocontrolo concedido a cada trabalhador no seu posto, bem como a *proactividade* (integrar a voz do cliente no processo da organização).

Por sistema de qualidade entende-se a estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementar a gestão da qualidade.

A política de qualidade consiste nas orientações e objectivos gerais duma empresa no que diz respeito à qualidade, tal como vêm expressos formalmente pela gestão de topo.

No entanto, por mais fielmente que os padrões sejam cumpridos, por mais objectivamente que se estabeleça a relação preço/qualidade, é sempre fundamental que o cliente percepcione essa situação como tal, como detentora da qualidade efectiva.

A garantia de qualidade é o conjunto de acções planeadas e sistemáticas necessárias para dar a confiança adequada de que um produto ou serviço satisfará as exigências estabelecidas relativas à qualidade.

O controlo da qualidade é feito através de técnicas operacionais e

¹⁶GRADE J. Sales; - “Qualidade”. Publicação da Associação Portuguesa para a Qualidade. Nº4, pg. 39. Dezembro de 1993.

¹⁷BELAICHE, Marc Richard.- “Qualidade”. Publicação da Associação Portuguesa para a Qualidade, Nº 1, pg.27. Março de 1994.

actividades que são usadas para responder às exigências relativas à qualidade.

“Por qualidade entende-se não só a qualidade do produto mas a resposta total às necessidades do cliente”¹⁸.

Assim, servir com qualidade não significa apenas cumprir os padrões exigidos praticando os preços adequados. Significa, também, nos dias de hoje, tal como defende Davidoff,¹⁹ para além de satisfazer, surpreender o cliente excedendo-o nas suas reais expectativas e necessidades, tomando ele consciência de que está, efectivamente, a ser servido com a qualidade por si esperada.

Para que não haja choque entre a expectativa e a percepção da situação por parte do cliente, por um lado, e a qualidade oferecida pela empresa, por outro, terá que haver um entendimento entre ambos através de uma relação de comunicação. A empresa servidora deverá apresentarlhe, então, o produto com o nível de qualidade que ele espera. Nem (muito) mais, pois poderá incorrer na falta de credibilidade; nunca menos, pois isso significa negligência, mau serviço, “falta de qualidade” - também descrédito.

Não nos podemos esquecer, porém, que o cliente é altamente influenciado por factores como a sua personalidade, idiossincrasias, atitudes culturais, nível sócio-económico, experiências vividas, (...). É através de uma resposta séria a essas condições que alcançaremos nele aquilo que Caldeira Pais define como “satisfação exógene”.²⁰

Em simultâneo, a empresa tem determinados objectivos próprios que começam com a sua sobrevivência no tempo, o desejo de lucro, determinada produtividade, o bom ambiente empresarial, uma função social. É do alcance destes propósitos que obtemos a “satisfação endógene”.²¹

Os dois tipos de satisfação (endógene e exógene) realizam a qualidade total, meta que a empresa define para si à partida.

É através da Gestão da Qualidade que a empresa caminha nessa di-

¹⁸BLOCH, Philip; HABABOU, Ralph; XARDEL, Dominique.- Op cit; pg. 130.

¹⁹DAVIDOFF, Donald M. - “*Contact - Customer Service in the Hospitality and Tourism Industry*”. Prentice-Hall, pg. 31. 1994.

²⁰PAIS, Manuel Caldeira - “*Turismo e Qualidade*”. 6º Congresso do Algarve, pg. 741. 1990.

²¹Idem, idem ibidem, pg. 741.

recção. É um aspecto da função geral de gestão que determina e implementa a política de qualidade.

Gestão da Qualidade é, segundo Collard,²² “*uma forma sistemática de garantir que todas as actividades na organização se realizem do modo como foram planeadas. É uma disciplina da gestão que está relacionada com a prevenção de problemas criando atitudes e controlos que tornam a prevenção possível. É também eficiência, produtividade e sucesso a longo prazo.*”

“A Qualidade não pode ser considerada um luxo que a empresa põe ao dispôr do utilizador, mas sim a adequação dos seus produtos às exigências desse mesmo consumidor, donde é uma necessidade para a sua sobrevivência em termos de competição nos mercados agressivos dos nossos dias.”²³

A qualidade pode ser dividida em dois tipos: a qualidade objectiva que é constituída pela matéria física do produto e a qualidade subjectiva que se traduz na satisfação do cliente através da sua percepção, expectativas e atributos que associa ao produto. A qualidade subjectiva é, no fundo, a adequação do produto às necessidades do segmento alvo.

A qualidade objectiva pode-se controlar directamente no final do processo de produção, ou antes do cliente contactar com o produto. São as conhecidas “técnicas de controlo de qualidade.”

Isto porque, como defende Drucker:²⁴ “é o cliente que determina o que é a empresa e aquilo que os gestores fazem não é o mais importante, nem é decisivo para o êxito da empresa. O que é decisivo é o que o cliente pensa adquirir, a sua própria concepção do *valor* que atribui ao produto. É esse *valor* que é a essência da empresa, a realidade da produção, a razão do sucesso.”

A manutenção de um contacto regular com o cliente é uma prioridade para muitas empresas, principalmente para as de serviços. O cliente é fonte de inspiração para todas as ideias de negócios, daí a importância de manter com ele um contacto próximo usando meios di-

²²COLLARD, Ron - “*Total Quality - Success Through People*”. Institute of Personal Management, 2ª Ed., pg. 3. 1990 (Trad. pessoal).

²³FERRAZ, Rute Soares; PAPOILA, António Luis. - “*Qualidade e Produtividade*”. Comunicação apresentada no I Congresso Ibérico da Qualidade, pg. 306. 22/25 de Novembro. Estoril. 1988.

²⁴DRUCKER, Peter. - “*The Practice of Management*”. Pan Books, pg. 52-53. 1976 (trad. pessoal).

versificados. Conhecer o cliente é extremamente importante e conhecer o cliente significa saber o que ele realmente quer.

“ É importante lembrar que a American Society for Quality Control, num estudo elaborado nos Estados Unidos, concluiu que um cliente insatisfeito informa onze potenciais clientes da sua insatisfação enquanto que um cliente que sentiu que as suas expectativas tinham sido amplamente satisfeitas ou ultrapassadas somente informa três outros.”²⁵

A existência de clientes satisfeitos tem também um efeito positivo sobre os colaboradores da empresa. Clientes mais satisfeitos são clientes mais fieis, o que gera colaboradores orgulhosos e facilita o trabalho diário, satisfazendo com isso os colaboradores que se tornam leais e com elevada qualidade, resultando numa baixa rotação de pessoal e originando custos mais baixos para a empresa.

Até à 2ª Guerra Mundial falava-se de Qualidade reportando-se apenas às características dos produtos.

A sociedade assim o permitia dado que a procura se apresentava bastante superior à oferta.

Nesse âmbito, a produção era virada para a Inspeção e o Controlo finais do produto em que havia por um lado os que produziam e por outro os que controlavam de acordo com os padrões definidos pelos gabinetes de estudos, de modo a que os *produtos a colocar no mercado não tivessem algum defeito*.

Estávamos no **1º estágio** de preocupação com a Qualidade.

O mercado e as suas necessidades eram completamente esquecidos nos processos de produção, o que permitia um fraco rigor dos mesmos. Ele apenas aceitava o que lhe era apresentado, independentemente daquilo que mais necessitava ou melhor o pudesse satisfazer, desde que o produto não apresentasse defeito algum.

Com o aumento da oferta e da concorrência os consumidores começaram a questionar-se sobre a utilidade e qualidade dos produtos que lhes eram apresentados. Gerou-se a dúvida da intenção da produção daquele produto: seria realmente para satisfazer o consumidor ou, por outro lado, tratar-se-ia de uma produção sobretudo conforme com o padrão definido pelo produtor?

²⁵SIMÕES, Tito Serra. - “A *Experiência Portuguesa na Melhoria da Qualidade em Serviços*”. Comunicação apresentada no I Congresso Ibérico da Qualidade, pg. 33. 22/25 de Novembro. Estoril. 1988.

Surgem então os primeiros Estudos de Mercado e nasce um novo conceito: a Qualidade não pode ser atingida se os produtos estiverem mal concebidos e distribuídos, e sem terem um acompanhamento pós-venda.

A organização da produção não sofreu, porém, alguma alteração já que apenas no final da mesma havia a preocupação da inspecção final dos produtos, se bem que de uma forma mais rigorosa do que até então. O resultado disto era uma maior rejeição de produtos e, como consequência, um aumento dos custos de produção. Tratou-se de um processo natural, com o aumento da concorrência e a queda dos monopólios.

A exigência da Qualidade, surgida então, obrigou ao aparecimento de um novo sistema de produção. Passa-se a ter muito mais atenção ao processo de produção. O Controlo de todo o processo surge como factor indispensável.

Encontramo-nos no **2º estágio** de preocupação com a Qualidade em que se dividia o processo em etapas e onde cada uma era inspeccionada no seu final, passando-se à seguinte apenas depois de se ter verificado que naquela tudo estava em condições. No fim mantinha-se a inspecção geral. Este sistema veio a diminuir a quantidade de produtos que era finalizado com defeitos, mas veio igualmente a aumentar os custos de produção.

Para ultrapassar este problema algumas empresas encontraram solução no envolvimento dos operários na concepção e melhoria do processo produtivo, concedendo-lhes um maior grau de autonomia. Conseguiram, assim, um nível de Qualidade com conformidade ao seu custo, permitindo-lhes produtos bastante fiáveis e funcionais a baixo preço.

Os anos 50 trouxeram novas preocupações a nível de exigência de Qualidade. Encontrávamo-nos numa fase ligada à aeronáutica, ao aeroespacial, em que qualquer falha era impossível de surgir e daí a ênfase na *Garantia da Qualidade* e na *prevenção* da mesma. Estamos num **3º estágio** de evolução onde a garantia de isenção apriorística de falhas era condição *sine qua non*. Aqui defende-se que a qualidade do produto não depende somente das variáveis directamente relacionadas com ele, mas há que atender à organização como um sistema. Surgem as Auditorias, as normas de garantia de Qualidade, de que é exemplo a norma ISO 9000.

Num **4º estágio** vamos encontrar a denominada Gestão da Qualidade que é a aplicação da *Garantia da Qualidade agregada aos Custos*.

Chega-se posteriormente à conclusão de que uma organização envolve gente, é por ela rodeada. À sua volta existe uma série de partes tais como os accionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e a sociedade em geral, que apenas no seu conjunto a formam e surge, então, a necessidade da Gestão pela Qualidade Total. É o **5º estágio** de perspectivar a Qualidade de modo a melhor *satisfazer as expectativas dos clientes*.

Finalmente, os anos 80 trouxeram algo inesperado para os ocidentais. Depararam-se com uma forte concorrência de países orientais, nomeadamente a Coreia, Singapura e Hong-Kong que, copiando a tecnologia ocidental com boa qualidade e baixos custos de produção, desafiaram fortemente a conquista dos seus mercados.

Houve a necessidade do surgimento de um **6º estágio** no conceito de Qualidade: *há que colocar no mercado produtos que façam falta aos consumidores ainda antes deles terem consciência disso*. Trata-se de descobrir necessidades latentes, não consciencializadas e tirar partido delas satisfazendo esse mercado. Quando uma empresa consegue isto conseguirá o monopólio do mercado, ainda que por pouco tempo; poderá explorar os preços e obter elevado lucro. Trata-se, também do gestor compreender que *a Qualidade tem que ser encarada pelo todo da empresa como um Projecto*.

Segundo Juran²⁶ “um Projecto é um problema seleccionado com vista a uma solução. (...). As melhorias são trazidas pelo Projecto e não de outra forma.” O Projecto é a expressão da Cultura da Empresa cuja gestão pode ser totalmente integrada e fornecer motivos para a impregnação de uma cultura específica. Essa cultura cimenta a ligação a um grupo e reforça a consciência do destino colectivo. “Já não se pode falar de executantes, mas de homens e mulheres que enriquecem, partilham e executam o projecto da empresa. Todos enriquecem a sua actividade com os meios e as responsabilidades que têm.”²⁷ Se o Projecto fôr definido e identificado à partida com vista a um melhoramento da qualidade oferecida, os Custos de Qualidade serão reduzidos no futuro.

²⁶JURAN, Joseph - Op. cit, pg. 31.

²⁷BELAICHE, Marc Richard; - “Qualidade”. Publicação da Associação Portuguesa para a Qualidade, pg. 27. Nº 1. Março de 1994.

Em sequência daquela situação encontramos os **Custos da Obtenção da Qualidade** que se dividem em duas categorias, subdivididas cada uma delas em dois tipos.

Assim encontramos:

- *Custos de Prevenção* - evitar erros (testes à priori, etc.) e
- *Custos de Avaliação* - se o produto está conforme com os critérios de qualidade (comparação, inspecção, controlo), que constituem os Custos da Qualidade ou da Conformidade; (isto é, despesas voluntárias da organização com vista à obtenção de produtos de acordo com os requisitos previamente definidos);
- *Custos de Falhas Internas* - custos para corrigir problemas antes que o produto seja apresentado ao cliente e
- *Custos de Falhas Externas* - correcção de problemas depois do cliente julgar o produto e achá-lo não-conforme com critérios específicos (os que criam pior imagem), que constituem os Custos da Não-Qualidade ou da Não-Conformidade (isto é, despesas involuntárias da organização de forma a corrigir os disfuncionamentos verificados).

Deste modo, o conceito actual da Qualidade diz-nos, que: “*Qualidade é o conjunto de propriedades e características de uma entidade que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.*”²⁸

2.2 Qualidade em Serviços

“Gerir é muito mais que controlar”

(Yvette Chassagne)

Como sublinha Deming, nos serviços o conceito de qualidade²⁹ “é muito vago porque não foi suficientemente estudado e porque a qua-

²⁸ *Qualidade em movimento* - Brochura de apresentação publicada pela Associação Portuguesa da Qualidade. 1994.

²⁹ EIGLIER, Pierre; LEANGÉARD, Eric. - “*Servuction- A gestão de Marketing na empresa de serviços*”. Trad. e adaptação: Conceição Santos e Velez Roxo, pg. 143. Mc.Graw Hill. 1991.

lidade é difícil de medir. A qualidade do “*out put*” é importante mas sabe-se que a qualidade do processo também o é. Tal significa que ao lado de uma qualidade técnica e objectiva, existe uma qualidade relacional, mais dificilmente mensurável. A qualidade percebida pelos clientes dos serviços oferecidos por uma rede vai ter uma importância cada vez maior na elaboração de estratégias de marketing.”

O que sabemos é que a Qualidade em Serviços é medida pela diferença entre as expectativas dos clientes, por um lado, e, por outro, pelo nível de serviços prestados e que o cliente percebe. A diferença entre esses dois níveis representa o tamanho do problema em Serviços.

A Qualidade em serviços tem uma forte componente subjectiva. Daí a dificuldade de se aplicarem *técnicas de controlo de qualidade*, ao contrário do que mais facilmente se consegue com os produtos ou bens tangíveis. “Com efeito a qualidade do serviço consiste numa qualidade de resultado. O gestor não possui nenhum meio de se assegurar sobre o seu nível antes do acto de consumo, devido à simultaneidade da produção e do consumo. Esta qualidade pode e deve ser medida objectivamente, mas não é possível ser controlada antes da venda do serviço.”³⁰ Como refere Las Casas³¹ “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme as suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.” Isto porque, não podemos esquecer, a Qualidade nos serviços, se depende do serviço em si, depende fundamentalmente da forma como o cliente percebe essa Qualidade. Há que recordar, como propõe o mesmo autor, existe³² “uma fonte de estímulos físicos para a percepção, tais como necessidades, estados de ânimo, etc.”. Este autor sublinha ainda que os *aspectos físicos da percepção* são regidos por três princípios fundamentais: o da *similaridade* que resulta do facto de serviços com aspectos semelhantes serem entendidos como parte de um conjunto; o da *proximidade* que consiste no facto de um serviço ou parte de determinado serviço ser sempre percebido pelo cliente como um todo; o da *continuidade* em que os clientes tendem a perceber o

³⁰Idem, idem, ibidem., pg. 88.

³¹LAS CASAS, Alexandre Luzzi - “*Qualidade Total em Serviços*”, pg 16. Atlas Ed., 1994.

³²LAS CASAS, Alexandre Luzzi, op. cit.; pg. 17.

serviço do momento levando em linha de conta as experiências anteriormente vividas em situações idênticas.

Sem nos esquecermos que a realização de um serviço de qualidade terá que começar a ser construída anteriormente à realização do mesmo é de salientar que é difícil defini-lo como de boa ou má qualidade antes dessa mesma concretização. Isto porque um serviço de boa qualidade é aquele que numa situação determinada satisfaz um determinado cliente. Trata-se de situações muito subjectivas, situações muito relativas, onde entra também a própria percepção do cliente.

Daí que “o serviço também é a arte do detalhe” - “Deus está nos detalhes”, dizia Paul Valéry. “Será necessário redobrar os esforços para ter em atenção os gostos dos clientes, quer as suas necessidades, quer o que lhes dá prazer.”³³

No entanto há que salientar que se “o processo de melhoramento da qualidade encontrou o seu ritmo de crescimento é preciso integrá-lo na empresa. Esta integração é indispensável se queremos que o processo não se transforme em campanhas efémeras. O melhoramento da qualidade deve tornar-se um modo de vida, um outro processo idêntico dentro da empresa à planificação financeira ou à facturação.”³⁴ Institucionalização será o resultado do enraizamento/integração, do melhoramento da qualidade.

Para ter a preferência do cliente, a empresa deverá, além de preparar o futuro dos seus produtos e serviços, pôr à sua disposição produtos de melhor qualidade, fornecer informação objectiva e compreensível e fornecer um serviço rápido, amigável e eficaz. Os padrões de serviço vão, cada vez mais, refinar-se um pouco por todo o lado, mesmo onde já são muito bons, pois as exigências dos clientes a isso levam.

Daí a pertinência da sugestão apresentada por Bloch, Hababou e Xardel quando referem a necessidade da existência de dez verbos para mudar a empresa e fazê-la tomar consciência da Qualidade oferecida, os quais passamos a citar:³⁵

³³BLOCH, Philip; HABABOU, Ralph; XARDEL, Dominique, op. cit; pg. 16.

³⁴JURAN, Joseph - “*La Qualité dans les Services*” Traduzido do Americano por Ópera Traduction (Monique Spéry). Afnor Gestion, pg. 171. 1989.

³⁵BLOCH, Philip; HABABOU, Ralph; XARDEL, Dominique, op cit.; pg. 124.

“REUNIR—————»todos têm que achar a qualidade como base.

COMUNICAR—————»utilizando tudo para mostrar a importância dos clientes.

INOVAR—————»diferenciação: imaginação; adaptação; abertura de espírito.

PERSONALIZAR———»mostrar ao cliente que ele é único.

CONSIDERAR———»o cliente tem sempre razão, não se ganha nada em tentar provar o contrário.

IDENTIFICAR-SE———»espontaneamente, metendo-se na pele do cliente.

DIALOGAR—————»dar provas de: curiosidade; receptividade; disponibilidade; humildade.

COMPROMETER-SE—»cumprir cada uma das promessas.

SIMPLIFICAR———»para fidelizar o cliente apresentar soluções, não problemas.

AMAR—————»o cliente é um ser humano que vem para ser acolhido, valorizado, esclarecido, honrado. Faça que ele se sinta bem consigo.”

No caso dos serviços ou produtos com elevado grau de intangibilidade não se pode controlar a sua qualidade, rejeitando aqueles que não estão conformes a um certo padrão, antes de os comercializar, como acontece com os produtos tangíveis. Significa isto que não existe tempo para eliminar os *mecanismos da filtragem da qualidade que existam na indústria*.

Para os serviços, a qualidade é susceptível de ser controlada mas num contexto e óptica totalmente diferentes, isto não obstante do serviço necessitar de desenvolvimento tal como qualquer bem físico. Os princípios e métodos de desenvolvimento são os mesmos. “A aplicação difere obviamente de produto para produto e de serviço para serviço, tal como na indústria (...). Algumas características da qualidade do serviço são tão quantificáveis e mensuráveis como as características da qualidade dos produtos industriais - A rapidez, cuidado no servir, cuidado

na condução... são características do serviço e são fáceis de medir - A camisola está bem passada para vestir ou não, o prato apresentável ou não, a roupa mal lavada ou bem (...). A reacção dos consumidores ao que chamam bom e mau serviço é em geral imediata, enquanto em relação à qualidade do produto industrializado pode ser retardada.”³⁶ Daí que se possa dizer que a prestação dos serviços é a soma dos *momentos da verdade* de um cliente com uma dada empresa. *Momentos da verdade* foi uma designação vulgarizada por Jan Carlzon, presidente da SAS (empresa de aviação da Escandinávia) que significa “os momentos em que o cliente entra em contacto com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade dos seus serviços.”³⁷ *Momentos da verdade* que ocorrem sempre que um cliente entra de qualquer maneira em contacto com a empresa, seja através de uma brochura ou de um anúncio, de um telefonema, da própria utilização dos serviços ou da avaliação final que ele faz desses mesmos serviços.

Momentos de verdade, finalmente, que devem ser analisados em função dos 4 Ps de serviços definidos por Kotler, a assinalar:³⁸

- Perfil (ambiente físico) - onde sublinha a importância da estrutura física em que o serviço é realizado;
- Processo - que está relacionado com os métodos organizativos do serviço;
- Pessoas - com o sentido de evidenciar a importância do papel desempenhado pelos intervenientes em todo o processo;
- Procedimentos - que estão relacionados com o modo como todo o sistema funciona para produzir os serviços.

Do que acima referimos sobressalta a necessidade de um esforço contínuo para a empresa procurar conhecer tal avaliação enquanto forma única de poder ajuizar a qualidade dos serviços prestados. Esforço esse para o qual os Inquéritos a Clientes e as Auditorias de Qualidade desempenham um papel fundamental .

³⁶DEMING, W. Edward, op. cit. pg. 185/186.

³⁷LAS CASAS, Alexandre Luzzi, op. cit. pg. 25.

³⁸KOTLER, Philip - “*Total Marketing*”. Apostila mimeografada, HSM. pg. 9, citado por *Las Casas*, op. cit.; pg. 17.

2.2.1 A Normalização – NP EN 29004 -2³⁹

Em complemento da abordagem efectuada à Qualidade nos serviços é fundamental destacar a importância da Normalização para que as empresas possam alcançar uma Qualidade devidamente sustentada.

Dessa forma, é de referir que as normas NP EN 29004-2 - “Gestão da Qualidade e elementos do sistema da Qualidade” compõem a série que define as linhas de orientação para os Serviços e têm em vista:

- a garantia da qualidade externa;
- assegurar a confiança do cliente;

“Pôr a empresa (ou organização) a funcionar de acordo com as normas ISO 9000 (que é a designação internacional para o conjunto da série portuguesa NP EN 29000⁴⁰) é dar prioridade à satisfação dos seus clientes. Mas é mais que isso.(...) Para as empresas que querem operar no espaço europeu, ISO 9000 é de facto um passaporte para a Europa. (...) Poder-se-à dizer que ISO 9000 é pôr a organização à escuta do cliente, enquanto que a Qualidade Total é a voz do cliente na organização.”⁴¹

Nesse âmbito a organização é encarada como um sistema. Dentro dela gira um sistema composto por três elementos, sempre em ciclo, o que forma um processo contínuo. São eles:

- 1º - Marketing—————» Busca aquilo que o cliente deseja;
- 2º - Concepção do Serviço——» É a tradução daquilo que o cliente quer ou seja, indica as características do serviço;
- 3º - Prestação—————» É a resposta a dar ao cliente.

Tudo isto gira numa espiral contínua: chegando ao terceiro aspecto volta-se ao primeiro e renova-se o processo, e sempre nessa continuidade.

³⁹ Anexo NP (Tradução da Norma Internacional ISO 9004-2).

⁴⁰ Nota da autora.

⁴¹ *Qualidade*” - Associação Portuguesa para a Qualidade, pg. 25. Nº1. Março de 1994.

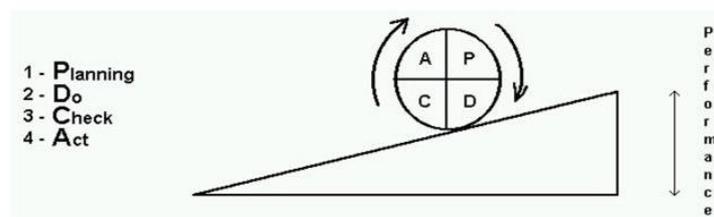
Nesta perspectiva vai-se utilizar a informação recolhida anteriormente para melhorar a nova prestação.

É precisamente o referido Guia Normativo - NP EN 29004-2 - que descreve as linhas de orientação do sistema de Qualidade para Serviços que, como referimos, incide desde a prospecção de Mercado e detecção das necessidades, até à satisfação dos clientes. De salientar que periodicamente são revistas as Normas Portuguesas com base nas informações recolhidas pelo Organismo Nacional de Normalização.

O conjunto de disposições organizativas referentes ao sistema da Qualidade da empresa deve ser escrito e compilado num manual, o designado Manual da Qualidade e de Procedimentos, que deverá sempre contemplar:

- as estruturas específicas da empresa;
- as atribuições dos serviços operacionais e funcionais (no âmbito da Qualidade) e responsabilidades daí decorrentes;
- os procedimentos e metodologias conducentes à obtenção dos objectivos Qualidade;
- as ligações entre serviços (coordenação).

Foi precisamente com esta ideia de melhoria contínua que já anteriormente fora concebida a clássica “Roda de Deming”, que se traduz na seguinte fórmula:



Traduzindo a ideia significa que primeiro que tudo é necessário Planear, posteriormente Fazer, depois Testar os resultados e finalmente Agir, voltando de seguida a um novo ciclo, este já contendo e utilizando a informação obtida com o anterior.

A Certificação da Conformidade⁴²

O que é a Certificação?

A Certificação dá-se quando uma entidade competente na emissão de um Certificado reconhece que determinado produto ou empresa está de acordo com uma determinada Norma ou especificação técnica e, como consequência, atribui-lho.

Podem obter Certificação:

- Produtos;
- Empresas;
- Pessoas.

Produtos

No que respeita a produtos há a necessidade da existência de uma norma que defina as características do produto em causa.

Existem produtos que têm uma necessidade obrigatória de pedido de Certificação através de legislação. Noutros casos o pedido é voluntário.

Sistema da Qualidade da Empresa

A Certificação de uma empresa consiste na avaliação, certificação e acompanhamento do sistema de Qualidade da Empresa, de acordo com Normas ou especificações previamente definidas. A Certificação das empresas é voluntária e destina-se a qualquer empresa independentemente do seu estatuto. Concretiza-se através da emissão de um Certificado que comprova que a empresa tem o funcionamento de um Sistema de Qualidade que permite garantir a conformidade dos seus produtos ou serviços com os requisitos pré-estabelecidos. Como consequência a empresa adquire a designação de *Empresa Certificada* e fica habilitada a usar um símbolo próprio reconhecido.

O Certificado é válido por três anos e implica um acompanhamento através de auditorias anuais para verificar a manutenção da conformidade do Sistema de Qualidade com a respectiva norma da série NP EN 29000.

⁴²Anexo CE - (Certificação de Empresas)

Como o pedido é voluntário, e parte da própria empresa, ela sabe que para instruir o seu processo de Certificação tem que seguir determinadas normas. Então apenas instrui o processo quando sente garantia de que não terá problemas.

Há três tipos de Normas com graus de exigência diferentes para a Certificação de uma empresa de modo que quando faz o pedido de Certificação fá-lo de acordo com o sistema que decidiu implantar.

A Norma NP EN ISO 9001 é a que detém o maior grau de exigência em termos de requisitos - contempla 20 requisitos.

Relativamente à anterior, a NP EN ISO 9002 pouco difere. Apenas não é exigido o *Controlo de Serviços*, de entre os muitos outros requisitos apresentados.

Finalmente, a NP EN ISO 29003 poucos requisitos apresenta - contempla 16 requisitos e, ainda assim, com diferentes graus de exigência.

Convém especificar que os Serviços - seja qual fôr o seu tipo -, só por si, não têm possibilidade de serem Certificados directamente. São-no, no entanto, no âmbito das Empresas onde estão inseridos.

Pessoas

No caso das pessoas é feita uma avaliação pela entidade avaliadora.

Trata-se de pessoas singulares (auditores, por exemplo) que através de exames são testadas de modo a verificar se obtêm uma classificação positiva.

Este é, no entanto, um aspecto que em Portugal está ainda numa fase muito precoce a ser estudado com vista a criarem-se normas que hão-de definir perfis profissionais.

Porquê a Certificação?

A Certificação tem vários tipos de objectivos na sua base tanto a nível externo como a nível interno da empresa. A nível externo confere, primeiro que tudo, mais credibilidade aos produtos ou serviços certificados, a nível nacional e internacional; em segundo lugar é uma garantia perante a concorrência que fica, assim, impedida de uma imitação que poderia vir a destruir a imagem daquele produto ou serviço; finalmente, motiva ao enriquecimento e trabalho a nível das empresas nacional e internacionalmente, com vista ao alcance de novos objectivos.

A nível interno permite detectar erros e corrigi-los, melhorar pro-

cessos que estão a ficar obsoletos, leva à reflexão sobre o sistema de Qualidade da empresa e motiva os trabalhadores.

Quem tem poder para Certificar?

Em Portugal a entidade Certificadora é a APCER⁴³ - Associação Portuguesa de Certificação. É ela que Certifica as empresas, incluindo as de Serviços. No entanto, para que ela tenha esse poder é necessário ser Acreditada, competência que cabe ao organismo Acreditador que é o IPQ - Instituto Português da Qualidade, instituição tutelada pelo Ministério da Economia. Na cúpula deste Sistema está o Conselho Nacional da Qualidade, (CNQ), órgão consultivo do Governo no âmbito da política da Qualidade e de desenvolvimento do Sistema Português da Qualidade⁴⁴.

No Conselho Nacional da Qualidade (CNQ), para além das quatro Comissões permanentes (Normalização, Metrologia, Qualificação, e Produtos e Serviços de Consumo), funcionam diversas Comissões Sectoriais que têm como objectivo analisar, promover e dinamizar as várias componentes que influenciem a Qualidade num determinado sector.

A Hotelaria, em particular, está representada na Comissão Sectorial do Turismo (CST).

2.3 Qualidade nos Serviços Hoteleiros

“O Serviço Externo depende do Serviço Interno”

(Jean Lebranchn)

Primeiro que tudo o que significa Qualidade numa empresa hoteleira?

“Qualidade não é ter 5 estrelas, dispôr de um departamento ou responsável da Qualidade ou cumprir a legislação.

Em alojamento turístico, Qualidade significa ter um objectivo - Fidelizar os Clientes - e cinco preocupações:

⁴³A partir de Outubro de 1996. (Anteriormente tal competência cabia ao IPQ).

⁴⁴As actividades de Certificação encontram-se enquadradas no subsistema Português da Qualidade, criado pelo Dec.Lei nº 165/83 de 27 de Abril, posteriormente actualizado pelo Dec.Lei nº 234/93 de 2 de Julho e gerido pelo IPQ.

- Cuidar da casa;
- Cuidar do serviço;
- Cuidar do pessoal;
- Pensar no futuro;
- Olhar em volta.

Ter como objectivo a satisfação do cliente é sinónimo de vontade de servir e melhorar. É uma questão de cultura.”⁴⁵

Daí que “Se uma pessoa entrar num ramo de negócio tendo como única meta juntar dinheiro, as chances são de que não o conseguirá. Mas se colocar os Serviços e a Qualidade em primeiro lugar, o dinheiro cuidará de si mesmo.”⁴⁶

Vários são os exemplos verídicos no seio da hotelaria que nos demonstram que existe consciência de qualidade entre os profissionais do meio: “Bill Marriot, patrão da cadeia de hotéis com o seu nome, dorme normalmente incógnito nos seus hotéis.(...) À meia noite podemos encontrá-lo na cozinha, às cinco da manhã na lavandaria do hotel. Durante o dia tenta falar com o maior número possível de empregados. No dia seguinte sabe mais sobre o hotel do que se tivesse nomeado uma comissão de inquérito. Deixa, de forma discreta, sobre a secretária do responsável pelo hotel, uma cassette com o registo de todas as suas impressões.”⁴⁷

É, pois, essencial combater, permanentemente, a não-qualidade. Um telefone que toca sem ninguém atender, um cliente que espera mais de 3 minutos... . Nas empresas todos os elementos têm que fazer cursos de sensibilização à qualidade. Nenhum patrão, quadro ou empregado pode dar-se ao luxo de ignorar o que representa a experiência de um cliente de base.

Estes objectivos levam à necessidade do diálogo no interior da empresa, isto é, ao estabelecimento de um sistema de comunicação interna.

⁴⁵ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE - “*Dicionário da Qualidade no Turismo*”. Cap.9, pg. 33. 1994.

⁴⁶DENTON, D. Keith - “*O Atendimento ao Cliente como Factor de Vantagem Competitiva*”. Makron Books - Ed. McGraw Hill. Lda, pg 6. 1991.

⁴⁷BLOCH, Philip; HABABOU. Ralph; XARDEL, Dominique, op. cit, pg. 47.

Comunicação esta que nas empresas evita problemas que de outra forma se podem gerar. Na realidade há que falar com os empregados e ouvi-los no que têm para dizer; encorajá-los a formar grupos para comunicarem preocupações à Administração, de modo a fazerem propostas de trabalho para eliminarem problemas reais ou potenciais. Forma essa que constituirá a base sobre a qual deverá ser construído qualquer sistema de qualidade na empresa.

Sistema de qualidade que passa também pela Gestão da Comunicação externa, fundamentalmente virada para os utilizadores do serviço.

Há que recordar que hoje a qualidade e a higiene do alojamento são dados adquiridos para qualquer unidade hoteleira, pelo que a diferença se encontra no detalhe e na comunicação.

Assim, sublinhamos a importância dos uniformes dos trabalhadores para a definição da Imagem de marca da empresa, do sorriso, mesmo apenas quando se atende o telefone (factor entendível do outro lado da linha) e da existência de uma política de animação. São meros exemplos.

Ao referirmos estes aspectos devemos adiantar que o saber ouvir é sempre fundamental. No caso de comunicação externa tornam-se importantes os livros de Reclamações e Sugestões. Eles levam muitas vezes a ter que se escutar o que se não gosta, mas só assim se caminha na direcção do querer dos clientes.

Dáí decorre a necessidade de se saber receber e analisar as reclamações do cliente, relativamente às quais será, em nosso entender, de adoptar os seguintes procedimentos:

- escutar, sempre, o cliente atentamente;
- não se justificar de imediato;
- meter-se na pele do cliente para melhor sentir o problema;
- examinar os factos objectivamente;
- procurar ajudar o cliente a dar os passos necessários para resolver ou melhor identificar o problema;
- cumprir sempre os compromissos assumidos;

- manter o cliente sempre informado nem que seja por carta, nada é pior que o silêncio;
- se o cliente tiver razão apresentar desculpas e reparar o erro sempre que possível, ou caso não seja, mostrar boa vontade e começar a agir logo à sua frente;
- se o cliente não tiver razão não o impedir de formular as suas reclamações. Não o faça sentir-se vencido. Suscite a simpatia encarando cada reclamação como uma oportunidade: a de conservar um cliente, de melhorar o serviço prestado...e de fazer mais um amigo.

A personalização é de extrema importância e a utilização de chapas de identificação na lapela, por exemplo, permite um contacto muito mais personalizado, permite um contacto mais directo e mais informal.

Por outro lado, sempre que possível, deve tratar-se o cliente pelo nome. Trata-se de contribuir para a fidelização do mesmo.

Daí a necessidade de se respeitar todos os clientes mas principalmente os habituais.

Quando há que escolher preferem-se estes aos novos que vêm por curiosidade.

Cada vez mais o serviço personalizado é importante.

A conformidade entre aquilo que o cliente quer e o que lhe é apresentado é fundamental.

Os clientes difíceis são-no muitas vezes por razões próprias (insegurança), não por causa do prestador do serviço. Apenas exprimem uma necessidade (mais de ordem psicológica que fisiológica), mas que se encontra ao nível do subconsciente. Encontram, então, formas inadequadas e indelicadas de exprimirem essa necessidade recalcada. Nestas situações há que procurar pôr o cliente do nosso lado cativando-o.

Como propõe Martin:⁴⁸

“1º - lembre-se que não é a si que estão a atacar mas à situação;

2º - mantendo a calma e prestando atenção;

⁴⁸MARTIN, William B. - “*Qualidade no Serviço ao Cliente - um guia positivo para um serviço superior*”. Edições Monitor, pg. 73. 1989.

- 3º - concentrando-se no problema, não na pessoa;
- 4º - gratificando-se por transformar uma pessoa difícil numa pessoa feliz.”

Tudo aquilo na certeza de que, para o bem-estar do cliente, são fundamentais os seguintes aspectos positivos:

“AMBIENTE→ adequar o serviço ao tipo de cliente;

FAZER SENTIR O CLIENTE IMPORTANTE→é fundamental alimentar-lhe o seu ego, fazendo-o sentir-se em casa, presenteando-o, rodeando de atenções...;

INFORMAÇÃO→ dá oportunidade ao cliente de escolher entre várias alternativas; não lhe criar falsas expectativas. Devem manter os clientes informados de tudo o que para eles é importante em termos de bem-estar;

SEGURANÇA→ a empresa tem a responsabilidade da segurança do cliente e esta segurança deve estar descrita em estatutos. A legislação é mesmo um grande argumento para a existência desta responsabilidade.”⁴⁹

A Formação nos dias de hoje é factor essencial. Estando a Qualidade do Serviço na ordem do dia ultrapassa as reuniões da direcção. Há que encontrá-la na telefonista junto do porteiro, do paquete, do empregado de mesa. Quanto mais expostos maior a importância, maior a necessidade de cursos de formação. A Formação Constante e Programas de Formação levam à prestação de serviços com mais qualidade, uma consequente melhoria de Imagem em termos de serviços.

A Holliday Inn acredita de tal forma na Formação que detém o primeiro Instituto para Formação de Gestores de hotel desde 1989.

A hotelaria é um tipo de produto onde a parte manual ou laboral tem um grande peso e é de fulcral importância. Isto implica, obviamente problemas de recrutamento, formação e motivação dos empregados. Os maiores custos das empresas encontram-se a este nível.

“As melhores empresas de Serviços tentam ser também excelentes na selecção, treino e motivação dos seus clientes internos, ou seja dos seus colaboradores (...). Mas seleccionar a pessoa certa não chega. É

⁴⁹Juran's Quality Control Handbook. 4th Edition. J.M.Juran; Frank M. Gryna., McGraw Hill., pgs. 33-10. 1974.

necessário dar-lhe capacidade de decisão (...). Por último, é crucial manter a dignidade e a motivação de todos os empregados, mesmo aqueles que ocupam funções de nível mais baixo na hierarquia.”⁵⁰

Isto porque, nos dias de hoje, a Gestão da Qualidade é indispensável para o sucesso de qualquer unidade hoteleira. Gestão da Qualidade que, como salienta Lockood,⁵¹ não representa mais que “uma orientação do produto hoteleiro para as necessidades dos clientes.”

Na realidade, “no exercício da sua missão a empresa de serviço, regra geral, vende directamente ao utilizador final (...). Deste ponto de vista, diferencia-se nitidamente da empresa de produtos. Este sistema de venda obriga a empresa de serviços a estabelecer contactos multi-formes com um grande número de clientes.(...) O viajante tem muitos pontos de contacto com o hotel onde está alojado: o porteiro, o recepcionista, os ascensoristas, a empregada de quartos, o restaurante, o bar. Cada um destes contactos é uma ocasião de julgar a qualidade de um serviço.”⁵²

Conclusão

A qualidade nos serviços hoteleiros está essencialmente ligada à capacidade do gestor centrar o todo da unidade no cliente, enquanto razão primeira e última do trabalho a desenvolver.

Na realidade, se a qualidade também está relacionada com as características do meio onde um hotel está instalado, da sua estrutura física, dos equipamentos existentes, ela dependerá, fundamentalmente, da capacidade de planeamento, do rigor da execução, da atenção aos pequenos e grandes pormenores. Passa, acima de tudo, pela capacidade de mobilizar os trabalhadores da empresa nesse objectivo na certeza de que sem a colaboração empenhada destes não poderá haver qualidade.

Empenhamento esse para o qual as formações de base e contínua, isto é, a existência de um correcto sistema de informação interna, são

⁵⁰WALDMAN, Charles. Citado por MATOS, João, in “Uma aula sobre Marketing de Serviços” - “Executive Digest”. Ano 2 n° 22, pg. 43. Agosto de 1996.

⁵¹LOCKOOD, Andrew - “Quality management in hotels” in Witt, Stephen e Moutinho, Luiz - “Tourism Marketing and Management Handbook”. Prentice-Hall Internacional (UK) Lda., pg. 355. 1989. (Trad. pessoal).

⁵²JURAN, Joseph - “La Qualité dans les Sevices”. Traduzido do Americano por Ópera Traduction (Monique Spéry), Afnor Gestion; pg. 11. 1987.

condições necessárias que não dispensam um correcto e adequado esforço de comunicação externa.

3 RELAÇÕES PÚBLICAS *VERSUS* QUALIDADE NOS SERVIÇOS HOTELEIROS

“Pode mentir-se com a boca: a verdade acaba por se revelar na cara que se faz.”

(F. Nietzsche)

A Qualidade que pode ser definida como *aptidão de um produto ou serviço para satisfazer com um custo mínimo as necessidades dos utilizadores* transformou-se na *arte de fazer bem* e mesmo na *arte de fazer com perfeição*. Graças à problemática da Qualidade os homens são hoje encarados como riqueza estratégica, quando no passado eram simples mão-de-obra. Como no caso da formação, é preciso não esquecer que implantar um programa de qualidade representa um investimento relativamente pesado e nem sempre forçosamente rentável de imediato. Mas o terreno está pronto para o despertar da inteligência dentro das empresas. Importa porém que não desça exclusivamente do céu da Direcção, mas que cada um traga o seu contributo. É preciso aceitar que a iniciativa possa vir daqueles que diariamente têm que enfrentar as dificuldades concretas do negócio. É necessário reaprender a partilhar a informação, as ideias e sobretudo o entusiasmo.

Daí que, de acordo com os princípios propostos por Handy⁵³ “temos de mudar o modelo das Relações Humanas - baseado na ideia de tratar humanamente quem trabalha - para outro: o da liderança, baseado em princípios. Este vai mais longe ao englobar duas ideias fundamentais: dar sentido ao trabalho das pessoas e permitir-lhes plena realização pessoal. (...) Na economia global tornou-se obrigatório unir alta qualidade e baixo custo. Este binómio só pode ser alcançado com uma cultura empresarial de elevada confiança na qual se estabeleça alianças e parcerias

⁵³HANDY, Charles, citado por RODRIGUES, Jorge Nascimento, in “15 Textos inéditos dos mestres da gestão” - “Executive Digest”. Ano 3 nº29, pg. 37. Março de 1997.

dentro e fora da organização com empregados, clientes fornecedores e demais cidadãos.”

Em sentido lato, “ aspectos tangíveis: decoração e manutenção. Por outro lado, uma certa uniformidade de estilo para criar imagem, o ambiente, a aparência física..., levou Kotler a levantar esse problema já em 1974.”⁵⁴

Um átrio acolhedor, comunicação harmoniosa, logotipos (que devem tornar-se o espelho da empresa), uma resposta pronta ao cliente - situação para a qual os colaboradores devem ter autonomia -, um estilo acolhedor são aspectos fundamentais para melhor comunicar com o cliente.

A empresa de serviços deve tomar decisões a nível da política de comunicação para se obter uma imagem positiva da empresa. Há que haver coerência. Para isso a unicidade da concepção e da decisão são necessárias, assim como a continuidade no tempo da mesma política. Nas empresas de rede nacional, como é no caso estudado a maioria de hotéis em cadeia, este imperativo existe a dois níveis: Um localmente, outro vindo da sede. Os imperativos locais têm que se subjugam aos que vêm da sede.

Os independentes poderão desenvolver as suas políticas de comunicação mais livremente.

Um conceito forte de serviço gera um sentimento de orgulho na equipa que o cria, permitindo a rápida integração deste sentimento no conteúdo da imagem. A qualidade constitui, igualmente, um aspecto importante na formação do conteúdo da imagem.

“Sentir-se bem no trabalho equivale a servir bem o cliente. É preciso ter orgulho na estrutura a que se pertence para ter desejo de a representar com dignidade.”⁵⁵

Um exemplo do que se refere é o que decorre de que uma empresa de serviços ciosa da qualidade dos seus serviços e da satisfação dos seus clientes deve organizar as operações de pagamento com um triplo objectivo:

- evitar filas de espera;
- simplificar o processo;

⁵⁴“*Atmospherics as a Marketing Tool*” in “*Journal of retailing*” , pg. 48-64. 1974.

⁵⁵BLOCH, Philip; HABABOU, Ralph; XARDEL, Dominique. op.cit , pg. 163.

- simplificar o seu próprio processo.

Isto porque não podemos esquecer que na hotelaria os clientes estão muitas vezes com pressa para apanhar o avião ou outro meio de transporte que não espera e por isso têm que ser atendidos eficazmente.

Uma outra questão decorre da realidade da hotelaria ser uma indústria sazonal, o que tem, como consequência, existirem alturas do ano consideradas mortas nas quais se tem que tomar medidas para que o hotel não fique substancialmente vazio face à concorrência. Uma das medidas por vezes adoptada como incentivo, é a baixa real de preços em que um quarto chega a atingir 50% do preço de balcão. No entanto, os responsáveis hoteleiros deverão tender a ter cuidado com medidas deste tipo pelo descrédito que delas pode resultar. Na realidade, esse factor pode ser interpretado pelos clientes como indício de menor qualidade e, daí, a necessidade da baixa do preço.

Uma solução para situações destas, já bastante praticada pelos hoteleiros, é atribuírem gratuidades por dois ou mais dias de estadia, apresentarem serviços suplementares que sejam atractivos para os clientes e que lhes tragam custos quase nulos, de que são exemplos a apresentação de menus mais baratos (simultaneamente atraíem o cliente para o restaurante do hotel), a gratuidade do alojamento de adolescentes com menos de 16 anos dormindo no quarto dos pais, entre outros. O importante é fazer o cliente sentir que se trata realmente de um brinde e nada mais está em causa.

A melhoria da qualidade do serviço passa pela adição minuciosa de pequenas atenções aparentemente insignificantes e por uma vigilância constante. É a este preço que milhares de clientes satisfeitos por milhares de detalhes reconhecem a imagem de uma empresa.

Por exemplo, “Georges Falconett põe, discretamente no banco de trás de cada carro novo um ramo de rosas e uma garrafa de champanhe no dia em que o novo proprietário o vem buscar.”⁵⁶

Comportamentos daquele tipo ajudam, inclusivamente, a fidelizar o cliente, dão uma certa notoriedade à empresa e encorajam uma experimentação por parte de potenciais clientes mais curiosos.

Juran veio a construir com base nas teorias da Motivação de Mas-

⁵⁶idem, idem, ibidem, pg. 14.

low⁵⁷ e McGregor⁵⁸ uma hierarquia de necessidades humanas, ligadas às formas de motivação para a qualidade que corresponde a cada categoria. Segundo essa teoria a insatisfação e a satisfação profissionais não são opostas.

A insatisfação é o produto de factores específicos: salário insuficiente, más condições de trabalho, patrão desagradável..., questões que se podem solucionar.

Pelo contrário, a satisfação depende daquilo que o empregado faz. Ela vem da actividade. Assim, a motivação encontra-se com a possibilidade de exprimir a sua criatividade, a identificação com grupos (equipas de projecto, círculos de Qualidade...) participação na organização, etc.,. Por exemplo, num hotel o ascensorista, por estar sempre a fazer a mesma coisa, está ansioso para sair enquanto que o responsável do Congresso não deixa o emprego à hora precisa da saída, mas sim quando achar mais conveniente e interessante deixar o trabalho.

A Motivação é uma condição necessária mas insuficiente para o enraizamento da melhoria da Qualidade numa empresa, isto porque a Formação Complementar é fundamental. A Formação significa aprender a utilizar os princípios da gestão da qualidade ou outros instrumentos específicos associados ao processo.

A Formação Complementar inclui os seguintes temas:

- A direcção e a qualidade
- Organizar e conduzir reuniões
- A dinâmica de grupo
- Formação de coordenadores

É, simultaneamente necessário fazer aceitar a formação:

1º - Objecto da formação (esclarecimento do porquê e para quê)

⁵⁷MASLOW, H.A - "*Motivation and Personality*". Harper and Bros - New York. 1951.

⁵⁸MCGREGOR, Douglas - "*The Human Side of Enterprise*". Mcgraw-Hill - Book Company. New York. 1960.

- 2º - Ordenar a formação (começar por assuntos pouco complicados)
- 3º - Conteúdo da formação (problemas práticos, projectos que incentivem os formandos)
- 4º - Interesse das duas partes (têm que se sentir enriquecidas)
- 5º - Quando? se fôr adquirida fora das horas de trabalho será então *voluntária*. Para incitar os empregados a este esforço as empresas dispõem de um conjunto de meios - nomeadamente financeiros
- 6º - Onde? no local de trabalho, estágios ou através de cursos por correspondência

É importante que estes cursos tenham uma vertente prática de ensino.

Desenvolve-se em consequência uma imagem de excelência que encoraja os clientes potenciais e contribui para a fidelização dos habituais.

A Qualidade e a Produtividade são dois factores da mesma equação. As duas juntas significam a Satisfação do Cliente e o Sucesso do Negócio. Daí que “melhorar serviços com qualidade exigirá mais do que desenvolver definições adequadas de qualidade e usar quantificações. Empregados motivados, bem informados e atenciosos são activos valiosos e necessários caso os serviços devam ser melhorados.”⁵⁹ Isto porque “em Serviços são as pessoas que fazem a diferença. Nós gostamos das pessoas com que lidamos, que saibam os nossos nomes, preferências, atitudes e necessidades.”⁶⁰

Na base da Qualidade existe **Informação e Comunicação**.

Se a Política de Qualidade deve ser definida pela empresa, é óbvia a importância de que os princípios fundamentais que regem essa política devam ser bem afixados, em lugar de destaque, para que sejam bem visíveis aos olhos quer de clientes externos como internos, fornecedores ou outro tipo de público.

Mas, na base dessa política de qualidade está a própria Definição de Qualidade para a empresa. Primeiro que tudo há que definir quais os parâmetros base dessa mesma empresa e acentuar bem o facto de que

⁵⁹DENTON; D. Keith. Op. cit, pg. 16.

⁶⁰Idem, idem, ibidem, pg. 17.

esses parâmetros ou princípios só podem ser actualizados de acordo com a vontade dos clientes. Reafirmamos, uma vez mais, que uma empresa virada para a qualidade é uma empresa virada para a satisfação do cliente. Assim, para além da afixação em placards de posters, etc., onde se apresentam aos colaboradores e funcionários os procedimentos no caminho dessa prestação de qualidade é importante que exista um responsável pela actualização e renovação das mensagens, ou seja, que torne a informação interna fluida, oiça as sugestões daqueles, o que poderá vir a ser útil na melhoria do processo de qualidade daquela empresa.

O Manual da Qualidade é um instrumento também de grande utilidade às Relações Públicas, onde se define a orientação estratégica da empresa. Nesse documento faz-se um apelo, explícito ou implícito, à necessidade da implementação de uma boa política de qualidade. Esse documento deve ser discutido e explicado aos clientes internos, como referimos, e distribuído ou afixado para os clientes externos da empresa, consoante as suas características e as da empresa. Não nos podemos esquecer que na maioria das vezes sai muito mais caro às empresas o que fica por fazer do que aquilo que se fez errado. Daí a grande importância da Informação, para que não haja grande necessidade de correcções. Referimo-nos aos Custos da Não-Qualidade.

Segundo todo o processo anteriormente descrito caminha-se em direcção à Qualidade, pelo que se podem evitar esses custos (o importante é não faltar nenhum passo indispensável).

É importante ainda, para uma perfeita actualização, que haja uma *Estrutura de Gestão* que reúna periodicamente e tenha como missão fazer a análise de todas as decisões que tenham impacto na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Trata-se do Conselho de Qualidade, estrutura que já muitas empresas possuem (ou, na sua falta o Gestor de Qualidade, figura esta obrigatória em termos de existência nas empresas) e que pretende analisar todo o processo de bens e serviços na perspectiva da satisfação do cliente, que é, no fundo o objectivo deste trabalho. Passa-se um pouco da ideia do *cliente é rei* (e como tal indiscutíveis as suas ordens) para o conceito do cliente como um *elemento activo, participativo, mas não prepotente* na empresa. Ou seja, não se trata de um elemento totalmente externo que ali chega e estabelece o seu campo, indiscutivelmente, mas um elemento que é *acolhido* e se torna

um elemento dela, enquanto lá está, e que pode vir, inclusivamente, com as suas sugestões, ajudar na melhoria da qualidade da empresa.

As Relações Públicas e o Conselho de Qualidade

Sabemos que Relações Públicas não são algo que uma empresa queira ou não ter. Elas existem forçosamente a partir do momento em que se estabelece uma relação com qualquer um dos públicos com que a empresa lida. Elas podem é estar organizadas ou não segundo várias formas que a empresa define. De qualquer modo desde já deixamos claro que as Relações que se estabelecem entre os vários públicos de uma organização vão, indubitavelmente, criar a Imagem que ela vai alcançar. A partir daí todo o processo de notoriedade, produtividade, sucesso..., é afectado.

O Conselho de Qualidade, atrás definido, tem (quando existe - ou na sua falta o Gestor de Qualidade), quanto a nós, uma missão importante no campo das Relações Públicas e na criação da Imagem da empresa.

Sem querermos ser demasiadamente ousados, assumiríamos mesmo a posição que de seguida tentaremos fundamentar, que o Conselho da Qualidade poderá constituir-se mesmo como uma estrutura mais sólida daquilo que na prática é muitas vezes definido como Relações Públicas em várias empresas. Justificamo-nos analisando um pouco mais detalhadamente o que é a “Qualidade no âmbito de sistema de valores da empresa”, segundo nos propõem Carlos Vasconcelos Cruz e Óscar Carvalho.⁶¹

Assim, para que o **Processo de Qualidade** seja realmente integrado no sistema de valores da empresa há que assegurar os seguintes pontos:

- O Processo de Qualidade é explícito e é do conhecimento de todos os empregados;
- O seu líder é o dirigente máximo da empresa, mas não é necessária a sua presença para que o mesmo seja vivido no dia a dia;
- Nunca há cedências ou tentativas de compromisso que afectam negativamente a qualidade ou o serviço a clientes;

⁶¹CRUZ, Carlos Vasconcelos; CARVALHO, Óscar. “*Textos de Gestão*” - Texto Editora Lda. 1ª Ed., pg. 30 e sgs. 1992.

- As inconformidades provocam um mal-estar na empresa, incomodando intrinsecamente todos os empregados;
- O reconhecimento dos desempenhos positivos em termos de qualidade é realmente sincero e prontamente comunicado;
- O sistema objectivo/remuneração é totalmente coerente com a adopção de uma política de qualidade.

Segundo os autores referidos, posição com a qual concordamos plenamente, deverá ser uma prática corrente nas empresas que procuram, verdadeiramente, saber o que pensam os empregados, pelo recurso aos Inquéritos de Opinião. É uma política que leva ao conhecimento:

- daquilo que os empregados pensam sobre a empresa;
- daquilo que os empregados pensam sobre os seus directores;
- do sistema remuneração/condições de trabalho;
- do progresso feito para atingir os objectivos fundamentais do negócio;
- do grau de envolvimento dos empregados;
- da opinião dos empregados em relação ao sentido de justiça praticado pela empresa;
- da eficácia dos programas de formação;
- do grau de Comunicação Interna;
- do envolvimento real dos empregados num processo de qualidade.

Estes inquéritos devem fazer-se periodicamente (o ideal seria de três em três anos) de modo a avaliar-se da progressão da qualidade.

Relativamente aos clientes externos, da hotelaria de topo de gama, que são o ponto fulcral do nosso trabalho, deverá ficar bem claro que nenhuma obrigação é mais forte que servi-los. Qualquer função em que

isto não exista deixa de ter fundamento. É um peso na estrutura e deve ser eliminada.

Para que a empresa esteja realmente apostada (e preparada) para oferecer um serviço de excelência aos clientes é preciso a existência de determinados aspectos:

- a evidência da aposta e dedicação ao serviço dos clientes;
- o poder de decisão ser atribuído às pessoas que contactam directamente com os clientes. Nos serviços directos, como são muitas situações na hotelaria, não há tempo para recorrer a superiores hierárquicos a fim de se saber que decisão tomar. Daí a elevada formação que os técnicos que lidam diariamente e a todo o momento com o público externo precisam de ter para responderem aos problemas e questões no momento em que são colocadas;
- a reclamação ser considerada como uma oportunidade para se saber constatar os erros e falhas afim de serem corrigidos para o futuro;
- satisfazer expectativas dos clientes não chega. É preciso ultrapassá-las. Satisfazer as expectativas do cliente significa conformidade. O que se exige é a excelência. Agradar é pouco. É preciso encantar de modo a que o cliente volte e recomende;
- boas intenções ajudam mas não chegam. O sorriso não chega. Por melhor atendido que o cliente seja os sistemas têm que ser eficazes. Se surgir uma falha as estruturas têm que estar preparadas para corrigir de imediato. Obviamente que o sorriso ajuda o cliente a aceitar melhor a situação;
- sem empregados satisfeitos não há clientes satisfeitos. Os empregados são a primeira face da organização. São eles que apresentam a empresa em primeiro lugar. Se não estiverem satisfeitos, motivados, inclusivamente bem pagos, o que muitas vezes não acontece, logo isso se revela perante o cliente externo, e, a partir daí, o clima que se gera já não será positivo;
- “mesmo sem razão o cliente tem sempre razão”. Trata-se de uma regra de ouro para os serviços, para a hotelaria. Já nem se sabe a

sua origem. Na verdade é o cliente quem “sustenta” a empresa. É ele que recomenda a unidade ou não. É ele que volta ou a troca por uma outra em que pense sentir-se melhor. Há pois que aceitar os seus argumentos ainda que infundados. No entanto essa é a última das alternativas. De preferência deve-se encontrar uma solução que satisfaça ambas as partes. Se, apesar de tudo, se constata que isso é totalmente impossível, é preferível ser a unidade a perder numa situação (mesmo em termos financeiros) do que perder esse cliente para sempre e sofrer outras consequências que daí possam advir.

A busca da **Excelência** é, na realidade, alvo das empresas que pretendem apresentar um serviço de qualidade aos seus clientes. É nesse âmbito que foi instituído um prémio em Portugal, precisamente assim designado, a atribuir a empresas ou organizações que, desde que Certificadas, têm possibilidade de se autoavaliarem de acordo com os critérios do referido prémio, de forma a se submeterem à apreciação por auditores externos sobre o seu dossier de candidatura. Significa isto que as empresas se auto-avaliam numa primeira fase para, posteriormente, serem avaliadas por entidades alheias a si próprias.

Para Bloch, já vastamente citado neste trabalho através da sua obra “Serviço Incluído Fazem Empresas de Sucesso”, é fundamental para uma empresa sobreviver ter clientes com vontade de comprar os seus produtos ou serviços e, por outro lado, ter colaboradores com “vontade de irem trabalhar na 2ª feira de manhã”. A motivação dos empregados é condição para que a empresa vingue. É basicamente da conjugação destes dois factores que se obtém a Qualidade Total. Daí o Serviço ser um “estado de espírito”.

Mas recorrendo-nos agora um pouco a linguagem de Relações Públicas, só a vontade daqueles públicos não chega. A empresa é um todo e nela convivem topos hierárquicos, concorrentes, fornecedores, accionistas. Parafraseando de novo Bloch “quanto mais se sobe na hierarquia mais há a necessidade de retornar ao terreno para ver os seus clientes e os seus colaboradores” e é “preciso que todas as pessoas tenham o céu azul em cima das suas cabeças para se sentirem motivadas”. É mesmo precisa uma abertura de espírito que leve à comunicação directa quer com fornecedores, quer com clientes e potenciais clientes de

modo a que eles tenham a possibilidade de conhecer a empresa, o que ela faz e a que se propõe.

Conclusão

Enquanto Departamentos, Qualidade e Relações Públicas não deverão ser órgãos que se sobreponham mas que se completam. De apoio directo à Administração devem ser concebidos como “órgãos de *staff*” na estrutura empresarial de modo a poderem abranger toda a empresa por igual. Apesar de tudo, a verdade é que as funções e actividades das Relações Públicas devem ser mais abrangentes e contínuas que as funções de auditoria levadas a cabo pelo Departamento de Qualidade.

Podemos e devemos, no entanto, ainda que sumariamente, verificar algumas destas funções que nos permitem fazer tal aproximação:

- Pesquisa de Opinião dos empregados, dos fornecedores, dos acionistas, etc., bem como dos clientes;
- Coordenação de contactos internos com base em informações e sugestões a todos os níveis;
- Divulgação e informação de actividades e funções relacionadas com a empresa, interna e externamente;
- Publicidade Institucional visando boa Imagem da empresa;
- Conselhos aos dirigentes sobre problemas de R.P. que surgiram nos seus departamentos;
- Planeamento e execução de eventos: congressos, colóquios, etc..

Parte II

TRABALHO DE CAMPO

O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO CONTRIBUTO PARA UM SERVIÇO DE QUALIDADE NOS HOTÉIS DE 5* EM LISBOA

Introdução

O presente estudo teve em vista a análise de alguns factores que consideramos significativos para a *análise do grau de satisfação do cliente*, o que, em caso positivo, se traduziria, à partida, em sinónimo da *qualidade esperada pelo mesmo*. A amostra objecto do trabalho foi constituída por clientes dos hotéis de 5* da cidade de Lisboa. Cidade em que, como é conhecido, predomina o chamado *turismo de negócios*, principalmente na época em que este foi realizado.

Assim, é de salientar que a opção pelos meses escolhidos para a realização do estudo - Outubro e Novembro de 1994 -, teve como objectivo, por um lado, a escolha de uma época do ano turístico em que o *turismo de negócios se sobrepõe, claramente, ao turismo de lazer*, e por outro lado aproveitar um período em que os profissionais da mesma se podem disponibilizar para trabalhos deste tipo.

De referir, que embora os questionários a clientes - conhecidos no meio hoteleiro por *surveys* - se reportem a Outubro e Novembro de 1994, a realização das *entrevistas a informadores qualificados* decorreu até Fevereiro de 1995.

4 Metodologia Aplicada

Introdução

A pesquisa aqui realizada é do tipo descritivo. Trata-se de uma análise da função R.P. em si, e do seu aproveitamento como técnica instrumental.

Utilizando, nós próprios, técnicas das ciências sociais que poderão e deverão ser utilizadas por esta técnica de investigação, procuramos simultaneamente saber da importância que lhe é dedicada, nas unidades hoteleiras objecto de estudo.

Não é nossa intenção ultrapassar esse tipo de pesquisa, apresentando causas explicativas para as situações encontradas, pois cada unidade e cada situação são únicas. Daí não podermos generalizar pois as razões podem divergir.

Para além disso, essa tentativa obrigar-nos-ia a uma busca muito fora do âmbito do nosso objectivo já que essas razões poderão encontrar-se, e encontrar-se-ão decerto, em factores externos às unidades e à hotelaria em geral.

4.1 Definição do Objectivo

1.1 - Com o presente trabalho pretendemos:

- a) - *Estudar a realidade da função R.P. nos hotéis de 5* em Lisboa, de modo a sabermos o estâdío científico em que esta técnica se encontra e o papel que aí detém.*
- b) - *Analisar como esses hotéis se socorrem de uma parte dessa função que consideramos bastante importante - a realização de inquéritos a clientes -, bem como se aproveitam das conclusões dos mesmos para a definição da qualidade do serviço praticado.*

Privilegiamos assim, propositadamente, o estudo de um público de entre os vários que são alvo do trabalho das R.P., e que já referimos quando nos ocupámos de explicar a função R.P. nas empresas hoteleiras.

1.2 - Para alcançarmos os objectivos apontados no ponto anterior, encontrámo-nos na necessidade de obter alguns dados subjacentes à investigação à frente delineada, mas que por si só pretendem responder a algumas questões que a seguir enunciámos:

- Verificar do esforço por parte do hotel, relativamente à obtenção de informações sobre o grau de satisfação dos clientes pelos serviços prestados no mesmo, analisando:
 - *tipo de questionário (survey) apresentado aos clientes;*
 - *forma do pedido de preenchimento do questionário.*
- Procurar encontrar a motivação dos clientes para o preenchimento dos questionários, através de:
 - *“taxa de ocupação” dos meses em estudo - fundamental para saber a:*
 - *“taxa de retorno” dos questionários (Esta questão em parte serve-nos de controlo para avaliar do interesse dos clientes para demonstrarem a sua opinião acerca dos serviços prestados).*
- Analisar a confidencialidade e fidedignidade do questionário pelas:
 - *forma de preenchimento do questionário;*
 - *responsável(eis) pela análise dos dados obtidos;*
 - *periodicidade da análise.*
- Encontrar a importância dada à opinião dos clientes pelos hoteleiros (com vista a fidelizá-los e melhor os servir) através de:
 - *tratamento dos inquéritos - (qualitativa e quantitativa-mente);*
 - *seguimento dado aos resultados e sugestões obtidos nos questionários;*
 - *utilidade das opiniões e reclamações.*
- Relativamente à função Relações Públicas nos hotéis (esta questão serve de controlo à questão anterior) pretende-se descobrir:

- *conhecimento da função pelos responsáveis hoteleiros;*
 - *importância da função para o hotel;*
 - *acções realizadas;*
 - *relacionamento com as demais funções.*
- Quanto ao tipo de clientela do hotel:
 - *tentar perceber se os segmentos frequentadores dos hotéis são na realidade os seus segmentos-alvo (trata-se de uma pergunta de controlo relativamente aos segmentos pretendidos pelos hoteleiros e os que o frequentam na realidade).*
 - Na qualidade do serviço prestado:
 - *como são encarados os problemas da qualidade no hotel;*
 - *importância dos padrões definidos institucionalmente pelo I.P.Q.;*
 - *utilização de outros tipos de padrões de qualidade;*
 - *opinião sobre o Decreto-Regulamentar que aprova os requisitos legais para os empreendimentos turísticos*⁶².
 - Na correlação Relações Públicas/Qualidade:
 - *qual a complementaridade entre a função R.P. e a qualidade oferecida pelo hotel, de modo a poder satisfazer o cliente;*
 - *existência no hotel de uma relação entre a função R.P. e padrões institucionalizados da qualidade;*
 - *a percepção pelo cliente do “grau de qualidade prestado” pela unidade hoteleira (Serve de controlo à questão anterior).*

⁶²DIÁRIO DA REPÚBLICA, Dec.-Regulamentar nº8/89. nº67, I Série de 21 de Março de 1989, no âmbito das competências do Ministério do Comércio e Turismo, à data. (Incluído posteriormente como Secretaria de Estado âmbito das competências do Ministério da Economia).

4.2 A População Objecto de Estudo

2.1 - O universo da amostra escolhida corresponde ao conjunto dos 8 hotéis de 5*, localizados em Lisboa (Alfa Lisboa Hotel, Hotel Altis, Hotel Avenida Palace, Hotel da Lapa, Hotel Meridien Lisboa, Hotel Ritz, Hotel Sheraton, e Hotel Tivoli Lisboa) a que correspondem 3.466 camas⁶³, de um total de 16.293 de camas existentes em unidades de 5* em Portugal⁶⁴, o que representa 21,2% da oferta desta gama no País.

2.2 - De salientar ainda que, relativamente a uma das unidades hoteleiras, a colaboração obtida situou-se a níveis que não permitiram a sua inclusão no presente estudo, uma vez que dadas as suas características particulares nos foi por ela categoricamente informado que dentro de duas semanas sensivelmente (ainda antes do final de 1994, portanto), adquiriria a classificação de *luxo*, caso único em Lisboa e mesmo em Portugal, enquanto possuidora de todos os requisitos exigidos pelo ponto 1, do art.º 125.º, do Decreto-Regulamentar 8/89, já citado, publicado no Diário da República, Iª Série, de 21 de Março, em vigor no momento - (Anexo DR).

Não podemos deixar de referir, no entanto, que aquando do final do presente trabalho de campo, essa mesma unidade não conseguira ainda que se lhe tivesse sido atribuída essa classificação.

2.3 - Por outro lado, é também de salientar que, por razões que clarificaremos quando nos ocuparmos da explicação do desenvolvimento do trabalho, tivémos que reduzir a amostra no que concerne à análise das respostas dos clientes aos *surveys*, a duas das unidades acima referidas, as quais representam 928 camas, a que corresponde uma percentagem muito aproximada de 5,7% da oferta desta gama no nosso país, o que se poderá considerar ainda como uma amostra representativa do universo considerado.

⁶³Dados obtido nas várias unidades hoteleiras.

⁶⁴Dados divulgados pela DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO, no folheto “*O turismo em 1994*”.

4.3 Técnicas utilizadas na Recolha de Dados

3.1 - A investigação propriamente dita seguiu a seguinte orientação, no que concerne às técnicas utilizadas na recolha de dados:

- a) - **Observação não participante**, advinda de visitas a várias unidades hoteleiras durante o tempo de docência no Curso Superior de Gestão Hoteleira (6 anos).
- b) - Já no âmbito da investigação para este trabalho, mas ainda apenas com o propósito de melhor nos identificarmos com a realidade da indústria hoteleira, realizámos dois estágios de **Observação participante**, junto de dois hotéis não incluídos no estudo enquanto objecto.

O primeiro no Lezíria Parque Hotel (de 3* situado em Vila Franca de Xira) e o segundo no Vilamoura Marinahotel (de 5*, localizado junto à marina de Vilamoura), cada um com a duração de uma semana.

De referir que, embora as referidas unidades se situem fora do âmbito do tipo de hotéis incluídos na amostra estudada, quer em termos de segmentos-alvo de clientes, quer em termos de localização, permitiram-nos uma comparação com os hotéis objecto de estudo. Isto, para além de nos darem, por um lado, uma visão comparativa entre hotéis de “resort” e “hotéis de negócios”, e por outro lado entre categorias diversas de hotéis.

- c) - **Entrevistas informais não estruturadas a informadores qualificados** das áreas de R.P., da Qualidade e da Hotelaria. Não querendo menosprezar ninguém, porque foram várias, e daí ser-nos impossível referir todas, não podemos deixar de salientar as realizadas com o ex-Presidente da APREP (Associação Portuguesa de Relações Públicas) - Dr. Américo Ramalho -, com o Presidente da A.P.C.E (Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial) - Dr. Victor Baltazar - e com o Director Geral do Hotel Estoril Sol - Sr. Américo Tomás.
- d) - **Observação directa**, na maioria dos hotéis objecto de estudo.

Dentro desta mesma orientação, mas para alcançarmos o primeiro dos objectivos do trabalho (alínea a) do mesmo), recorreremos a :

- e) - **Entrevistas segundo roteiro** - (Anexo X) - nos hotéis objecto de estudo, nomeadamente, em Departamentos Comerciais, Direcções de Relações Públicas, Direcções de Alojamento e Direcções Gerais.

De salientar que todas as entrevistas foram gravadas nos Departamentos acima referidos, depois passadas ao papel e devidamente analisadas.

- f) - **Estudo do tipo de questionários, ou surveys**, postos à disposição dos clientes relativamente à sua opinião sobre os serviços do hotel.⁶⁵

- g) - **Análise das respostas dos clientes** nos referidos *surveys*, quer de uma *forma quantitativa*, quer nos seus *aspectos qualitativos*, relativamente às prestações do hotel.

Uma palavra de sincero agradecimento não pode deixar de ser prestada ao Sr. Eduardo Costa que nos facilitou o trabalho informático da construção dos quadros apresentados relativamente aos dados neles obtidos, pois só dessa forma a análise correspondente pôde ser efectuada para chegarmos, assim, às conclusões enunciadas.

- h) - Ainda relativamente aos questionários - do tipo misto - elaborados pelas unidades hoteleiras, e como forma de ultrapassar a restrição que nos foi colocada e que atrás referimos, optámos por **construir dois novos modelos de inquérito** que utilizam os denominadores comuns dos modelos que nos foram cedidos, modelos que, obviamente, tiveram em vista os objectivos pretendidos pelo presente estudo, e que constituem os Anexos Y e Z (a;b). Optámos pela construção de dois inquéritos, ao invés de um único, pois a realidade a nível dos hotéis independentes apresentou-se-nos bastante diferente da dos pertencentes a cadeias.

⁶⁵Há que referir que, por exigência dos responsáveis dos hotéis, não nos é permitida a anexação ao presente trabalho dos exemplares dos *surveys* que nos foram facultados para análise.

- 3.2 - Recorrendo-nos das técnicas acima referidas foi feito, numa primeira fase, um pequeno **Estudo exploratório**, para melhor nos enquadrarmos na realidade hoteleira. Isto, para além do conhecimento genérico que já obtivemos com as técnicas a), b), c) e d), atrás referidas.
- 3.3 - Relativamente ao segundo objectivo do trabalho -alínea b)-, e numa segunda fase, tentámos um estudo mais direccionado em ordem a esse objectivo por nós delineado, aprofundando mais a exploração das técnicas e), f) e g).
- 3.3.1 - De salientar que as técnicas f) e g), acima referidas, foram utilizadas como medida de recurso já que para obtermos este segundo objectivo a nossa intenção inicial era a de um *survey* único a aplicar aos vários hotéis em análise. Esta era uma opção que, serviria para evitar a restrição que nos foi apresentada na alínea h), já referida, permitindo-nos dessa forma uma uniformidade no critério de construção e realização do questionário, a possibilidade de standartização na análise do mesmo e uma sua aplicação ao universo da amostra. Tal não nos foi possível, no entanto, por total indisponibilidade dos responsáveis pelas unidades hoteleiras.
- 3.3.2 - Por este facto, podemos afirmar que o trabalho ficou aqui condicionado àquelas unidades onde se conseguiu encontrar a possibilidade de uma uniformidade no critério de análise dos questionários e uma disponibilidade por parte dos responsáveis hoteleiros em correponderem aos nossos objectivos.
- Estas realidades implicaram, pois, a necessidade de reduzir o universo inicial de oito unidades para uma amostra de apenas duas unidades hoteleiras, sobre as quais se poderá efectuar o trabalho quantitativo, com base na análise dos referidos *surveys*.
- 3.3.3 - O tratamento da amostra, relativamente aos aspectos quantitativos foi assim realizado apenas nos hotéis que possuem *surveys* com modelos e questões comparáveis entre si, juntamente com as questões abertas à disposição dos clientes,

o que se veio a traduzir na análise de um número de *111 questionários nos hotéis de cadeias a nível nacional e 224 nos de cadeias a nível internacional*, perfazendo um total de 335 questionários.

De salientar que apenas seis dos sete hotéis estudados apresentam *surveys* aos seus clientes, pelo que a amostra estudada assenta nesse número indicado, embora tenhamos entrado em conta com a unidade que não os detém para o estudo qualitativo, e alargado a análise dos comentários livres apresentados no espaço aberto dos inquéritos para isso reservado ao número que nos foi possível, situação a justificar em altura própria.

3.4 - Em resumo, é de referir que trabalhamos com:

- 7 unidades de 5*, sendo dentro desse número,
 - 2 hotéis independentes
 - 2 pertencentes a cadeias a nível nacional,
 - 3 pertencentes a cadeias a nível internacional

3.4.1 - A análise quantitativa dos *surveys* foi-nos permitida apenas fazer nos seguintes hotéis, devido às condicionantes enunciadas:

- 1 pertencente a cadeia a nível nacional
- 1 pertencente a cadeia a nível internacional
- O estudo dos comentários livres dos *surveys* foi alargado a seis unidades:
 - 3 pertencentes a cadeias a nível nacional
 - 3 pertencentes a cadeias a nível internacional

3.4.2 - A observação directa e as entrevistas estruturadas (segundo roteiro) foram realizadas ao universo dos hotéis de 5* em Lisboa, em número que entendemos necessário para alcançar o nosso objectivo, nos vários departamentos já referidos. Essas técnicas permitiram-nos fundamentar a nossa opinião relativamente à generalidade das unidades hoteleiras, em termos de empenho na área de R.P. enquanto *função* e enquanto instrumento de análise, nos hotéis de 5* em Lisboa.

5 TRATAMENTO DOS DADOS

Introdução

Vimos, numa fase anterior, que recorreremos a técnicas de análise quer de ordem qualitativa quer de ordem quantitativa para podermos fazer o estudo dos hotéis a que nos propomos.

Enquadramos já aqui, na Análise de Dados, o processo de obtenção de informação dos clientes, por parte dos hotéis pois este é, quanto a nós, já bastante demonstrativo da importância atribuída não só à função das R.P. por parte das unidades hoteleiras, mas também à obtenção do “*feedback*” dos clientes para uma melhoria da qualidade da prestação dos seus serviços. Estes são, sem dúvida, objectivos do nosso trabalho.

Assim, a análise e interpretação do trabalho de campo realizado é feita nas seguintes fases:

- No que respeita à **Análise qualitativa**:
 - *são exploradas as informações recolhidas no decurso das entrevistas realizadas e de tudo aquilo que no decorrer das mesmas esteve implícito.*
- Relativamente à **Análise quantitativa**:
 - *é feito um estudo comparativo dos modelos dos inquéritos (surveys) apresentados aos clientes, construídos pelas unidades que nos disponibilizaram os mesmos,*
 - *complementado com a análise do resultado obtido com as respostas dos clientes às questões aí incluídas.*
- De salientar que cada uma das fases analíticas atrás referidas será complementada com a sua respectiva **Interpretação**.

5.1 Análise Qualitativa dos Dados — Entrevistas aos Responsáveis Hoteleiros

Introdução

As entrevistas que realizámos a Informadores Qualificados tiveram o objectivo de nos proporcionar fazer uma posterior relação com as temáticas que escolhemos: as Relações Públicas, a Qualidade e a Hotelaria.

No entanto, elas foram realizadas em duas fases segundo os objectivos que nos orientaram:

Por um lado, as R.P. enquanto função são um factor fundamental para uma empresa atingir o grau de Qualidade que pretende prestar aos seus clientes. E, se isto se torna importante em qualquer empresa, mais se torna em empresas de serviços, ou mistas, onde os clientes estão permanentemente expostos ao seu funcionamento. Por arrastamento, as unidades hoteleiras fazem parte deste tipo de empresas em que o cuidado a ter com o serviço prestado ao cliente se revela de fulcral responsabilidade. Esta foi a razão pela qual resolvemos, antes de tudo e, apesar daquilo que era já do nosso conhecimento genérico, aprofundar a problemática das Relações Públicas nos hotéis de topo de gama, mas sobretudo a da Qualidade, de carácter mais recente e por nós mais desconhecida.

Por outro lado, e numa segunda fase, houve a necessidade de nos debruçarmos directamente sobre os hotéis objecto de estudo e entendemos que quem nos poderia fornecer melhor os dados particulares sobre esse hotéis eram os responsáveis pelos mesmos. Assim, mediante o acolhimento por parte desses responsáveis, obtivemos as respostas que precisávamos para fundamentar a nossa análise.

Para que isto acontecesse, construímos como base ao *roteiro da entrevista* um plano de informações que pretendíamos obter (Anexo X) e que se resume ao seguinte:

- a) - O que considera no seu hotel
 - Pontos fortes
 - Pontos fracos
- b) - Qual o “*ratio*” de empregados/quarto

- c) - Qual a “taxa de ocupação”-Out./Nov.94
- d) - Qual o tipo de clientela do hotel
 - Segmentação
 - Leisure individuais
 - Business individuais
 - Leisure grupos
 - Corporators
- e) - Segmento(s)-alvo
- f) - Inquéritos a clientes
 - Percentagem de respostas obtida relativamente à taxa de ocupação
 - Periodicidade
 - Metodologia utilizada
 - Tratamento dos inquéritos
 - Seguimento dado aos resultados e sugestões dos clientes
 - Utilidade
- g) - Relações Públicas
 - Importância desta função para o hotel
 - Relacionamento com as demais funções
- h) - Acções de Relações Públicas
 - Actividades de Relações Públicas Externas
 - Dependência orgânica das Relações Públicas Externas
 - Existência de Relações Públicas Internas
 - Dependência orgânica das Relações Públicas Internas
- i) - Qualidade no serviço prestado

- Como são encarados os problemas da qualidade no hotel
- Existência de auditorias internas
- Relações com a Associação Portuguesa da Qualidade
- Relações com Associações Internacionais da Qualidade
- Importância dos padrões definidos institucionalmente pelo Inst. Port.da Qualid.
- Utilização de outros tipos de padrões de qualidade

j) - Opinião acerca da norma NP EN 29004-2

k) - Opinião acerca do Decreto-Regulamentar a aplicar à indústria hoteleira

Em correspondência às entrevistas realizadas, de uma forma generalizada, não podemos deixar de assinalar:

- o bom acolhimento obtido na generalidade das unidades para a realização entrevistas;
- a total indisponibilidade, por parte de todas as unidades hoteleiras, a autorizarem o lançamento junto dos seus clientes de um inquérito por nós preparado;
- a relutância, em muitos casos, na cedência de dados dos inquéritos realizados pelas próprias unidades hoteleiras.

É ainda de salientar que, nos casos em que nos foram cedidos dados, nos foi exigida a confidencialidade dos mesmos, facto que de forma alguma não nos surpreende. Essa confidencialidade acordada não impediria, no entanto, o tratamento dos referidos dados, desde que este fosse feito de modo a não identificarmos as unidades que os haviam cedido.

Assim, tendo em atenção tudo o que atrás referimos, o plano de trabalho que prevíamos inicialmente teve que ser alterado, sendo os dados que apresentamos de seguida os que nos foram cedidos pelas unidades hoteleiras, depois de analisados de acordo com os objectivos pretendidos, e já enunciados, e tendo em atenção as reservas também aqui apontadas.

5.1.1 Quadro-geral das Entrevistas realizadas

Introdução

A análise das entrevistas realizadas nas unidades hoteleiras pretende-se o mais isenta possível numa tentativa de conseguirmos encontrar a realidade existente do tema que nos propomos tratar. Isto significa que, por um lado, pretendemos saber a *importância atribuída às Relações Públicas enquanto instrumento inerente e imprescindível à prestação de um serviço da qualidade relativa aos hotéis estudados, mas também a perspectiva de como esta técnica é encarada pelos responsáveis que, gentilmente, no-las concederam*. Só apresentando, dentro da medida do possível, quase literalmente o que nos foi dito, podemos chegar a essas conclusões.

Na tentativa de aprofundar a realidade existente, utilizámos uma metodologia que nos levou a fazer uma análise separada dos hotéis independentes, dos hotéis de cadeias a nível nacional, dos hotéis de cadeias a nível internacional e, finalmente, uma análise global da generalidade de todas as unidades.

A análise em curso baseia-se, na tentativa da objectividade já referida, na *grelha abaixo construída*. Essa grelha é apresentada, no entanto, já com as conclusões da globalidade dos hotéis, de modo a não permitir qualquer identificação das unidades em estudo, contemplando a confidencialidade inerente a um trabalho deste tipo, em termos de ética científica, e ao respeito merecido aos elementos objecto de estudo - pessoas e unidades - pela acessibilidade e disponibilidade por elas concedidas.

De salientar, finalmente, que nesta fase do trabalho é feita exclusivamente a *síntese da análise das entrevistas concedidas*, tendo a grelha apresentada em vista o já referido plano de informações que pretendíamos obter.

Pontos fortes do hotel	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Localização				x	x	x	
Qualidade das Instalações		x	x	x	x	x	
Qualidade do Serviço	x		x	x	x	x	
Formação do Pessoal			x				
Outros		x					x

Pontos fracos do hotel	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Localização	x			x		x	x
Qualidade das Instalações	x	x				x	
Qualidade do Serviço		x					
Formação do Pessoal		x					
Outros					x		

“Ratio” de empregados/quarto	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Menor que 0,5%							
Entre 0,5% e 0,75%	x				x		x
Entre 0,76% e 1,0%		x		x			
Entre 1,01% e 1,25%						x	
Maior que 1,25%			x				

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Menor que 50%							
Entre 50% e 60%	x					x	
Entre 61% e 70%					x		
Entre 71% e 80%		x	x				x
Maior que 80%					x		

Segmentação dos clientes	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
<i>Leisure Individuais</i>							
menos de 10%				x			
de 10% a 20%					x	x	x
de 21% a 30%							
de 31% a 40%							
mais de 40%		x					
<i>Business Individuais</i>							
menos de 10%		x					
de 10% a 20%							
de 21% a 30%					x		x
de 31% a 40%			x			x	
mais de 40%	x			x			
<i>Leisure Grupos</i>							
menos de 10%							x
de 10% a 20%			x	x	x	x	
de 21% a 30%							
de 31% a 40%		x					
mais de 40%							
<i>Corporators</i>							
menos de 10%		x					
de 10% a 20%							x
de 21% a 30%			x		x	x	
de 31% a 40%							
mais de 40%	x			x			
<i>Outros</i>							
menos de 10%				x			
de 10% a 20%	x		x				x
de 21% a 30%							
de 31% a 40%							
mais de 40%							

Segmento(s)-alvo	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Mercado nacional	x		x	x			
Mercado internacional	x	x		x	x	x	x
Leisure		x			x	x	x
Business	x		x	x	x	x	x
Congressos	x	x	x	x	x		
Incentivos				x	x	x	x
Outros							
Relações Públicas	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Muito importantes				x	x	x	x
Pouco importantes	x	x	x				
Actividades de RP	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
<i>Acções de RPE realizadas</i>							
Guest Relations					x	x	x
Acolhimento de clientes	x	x	x	x	x	x	x
Organização de eventos		x			x	x	x
Animação	x				x	x	x
Contactos c/ Órgãos Com. Social	x	x	x	x	x	x	x
Contactos c/ potenciais clientes					x	x	x
Apoio à área Comercial	x	x		x			
<i>Dependência Orgânica das RPE</i>							
Do Director Geral	x	x				x	
Do Departamento Comercial			x	x	x		x
<i>Existência de RPI</i>							
Sim					x	x	x
Não	x	x	x	x			
<i>Acções de RPI realizadas</i>							
Formação técnica					x		
Formação comportamental					x		
Análise do desempenho							
Acções recreativas							
Jornal Interno					x		
Medicina no trabalho					x		

Dependência Funcional das RPI

Do Director Geral

Do Depart. Recursos Humanos

x x x

Problemática da Qualidade**H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7***Existência de Normas Internas*

Sim

x x x x x x x

Não

x

Existência de Auditorias Internas

Sim

x x

Não

x x x x x

Atenção aos Padrões do IPQ

Sim

Não

x x x x x x x

Ligação com a APQ

Sim

x

Não

x x x x x x x

Relações com Associações Internacionais de Qualidade

Sim

x x

Não

x x x x x

Norma NP EN 29004-2**H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7***Conhecimento da Existência*

Sim

x x x

Não

x x x x

Conhecimento do Conteúdo

Sim

- - - - x x

Não

- - - - x x

Aplicação

Sim

- - - - - -

Não

- - - - - -

Parcial

- - - - - x

<i>Concordância</i>							
Sim	-	-	-	-	-	-	-
Não	-	-	-	-	-	-	-
Parcial	-	-	-	-	-	-	-
Avaliação da Qualidade do serviço pelos clientes	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
<i>Existência de Inquéritos a Clientes</i>							
Sim	x		x	x	x	x	x
Não		x					
<i>Forma de Entrega dos Inquéritos aos Clientes</i>							
Colocado no quarto	x	-	x	x	x		
Entregue na recepção em mão						x	x
<i>Forma da Devolução dos Inquéritos pelos Clientes</i>							
Deixado no quarto	x	-	x		x		
Entregue na recepção em mão		-		x		x	
Colocados em caixa própria		-					x
<i>“Taxa de Retorno” dos Inquéritos</i>							
menos de 1 %	x	-					
de 1% a 5%		-	x		x		
de 5,01% a 10%		-					
de 10,01% a 20%		-		x			
mais de 20%		-				x	x
<i>Responsabilidade pela Análise dos Inquéritos</i>							
Do Director Geral	x	-	x	x	x	x	x
De um ou vários departamentos		-	x			x	
Da Sede da Cadeia		-					x
<i>Periodicidade da Análise</i>							
Diária		-	x	x			
Mensal		-			x		
Trimestral		-				x	x
Pontual	x	-					

Seguimento Dado às Sugestões e Reclamações Dentro das Unidades

Tomado conhecimento	x	–					
Orientações para departamentos		–	x	x	x	x	x

Respostas Enviadas aos Clientes

A todos		–	–	x	x		
A alguns	x	–	–			x	x

Legislação relacionada com a Hotelaria - Dec.Regulamentar 8/89

Conhecimento do Diploma

Sim	x	x	x	x	x	x	x
Não							

Concordância

Sim			x				
Não							
Parcial		x		x	x	x	x

5.1.2 Análise das Entrevistas

5.1.2.1 Análise das entrevistas realizadas nos hotéis independentes

● Pontos fortes do hotel

- Devemos salientar que não é referido *nenhum* “*aspecto positivo*” *comum* aos dois hotéis independentes existentes na Capital.
- *Num* dos hotéis encontramos a *qualidade de serviço como ponto forte* a destacar.
- *Na outra* unidade são evidenciados como tal a *qualidade das instalações* e outros aspectos dispersos, não específicos.

● Pontos fracos do hotel

- Relativamente aos “*pontos fracos*” apresentados pelos entrevistados, nada têm em comum, uma vez que *um dos hotéis*

aceita a sua fraqueza na localização geográfica - aspecto externo à unidade - enquanto o outro admite vulnerabilidade na formação do seu pessoal - aspecto muito mais intrínseco à gestão do hotel.

- **“Ratio” dos empregados/Quarto**

- Atendendo à veracidade de informações obtidas através de informadores qualificados, em como o “ratio” ideal de empregados para esta categoria de hotel é de 1,5/quarto, verificamos que *ambos os hotéis detêm um “ratio” bastante inferior ao desejável.*
- Alertamos mesmo para o facto de *uma unidade não chegar a alcançar metade desse valor.*

- **“Taxa de Ocupação” Out./Nov. 94**

- Podemos encontrar um certo *desnível na “taxa de ocupação” dos dois hotéis* na época em estudo, dado que se encontra uma diferença na ordem dos 20%, sensivelmente, entre as unidades.

- **Segmentação dos clientes**

- *O principal aspecto a evidenciar entre estas duas unidades é, na realidade, os “tipos de segmentos de mercado” utilizadores das duas unidades.*
- Assim, não podendo esquecer que trabalhamos com dois hotéis da mesma categoria numa mesma cidade, *um recebe basicamente “homens de negócios”, quer em viagem individual - (Business Individual-40%) - quer “grupos” que também viajam em circunstâncias de trabalho (Corporators-40%).* Só estes perfazem uma quantidade de mais de 80% de clientes aí alojados. Os restantes clientes do hotel -menos de 20%- encontram-se dispersos em situações não definidas.

- Uma *situação inversa* é a que se encontra precisamente *na outra unidade*. Aí podemos encontrar uma grande quantidade de visitantes “*turistas de lazer*” vindos individualmente (Leisure Individuais -entre os 31 e 40% de indivíduos), agregada a uma também grande maioria de *excursões* (Leisure Grupos -mais de 40%). Na totalidade podemos encontrar uma média de entre 71 e 80% de viajantes nestas circunstâncias. Os restantes elementos - menos de 20% - encontram-se dispersos, ainda assim, em homens de negócios, quer “*Corporators*” quer “*Individuais*” (menos de 10% para cada quota).

- **Segmentos-alvo**

- Relativamente ao “*mercado que pretendem atingir*” podemos verificar também uma *certa discrepância entre os dois hotéis*, de acordo com o que analisámos no ponto anterior.
- Desta forma, encontramos *uma das unidades totalmente virada para um “mercado de trabalho” - “Business” e “Congressos”- tanto nacional como internacional*.
- Por outro lado, *a outra unidade está basicamente virada para o “mercado internacional de lazer”*. À excepção deste, encontramos aí um reduzido número de elementos pertencentes ao mercado de “*Congressos*”, que se enquadra na baixa percentagem de menos dos 20% atrás indicada, quando nos referimos concretamente à Segmentação do Mercado.

- **Relações Públicas**

- É de salientar que *ambos os hotéis entrevistados não dão alguma relevância às R.P. dentro das unidades, enquanto “órgão independente” -é inexistente- ou “função” em si*.

- **Acções de Relações Públicas**

- No entanto, segundo as referências feitas ao longo das entrevistas, *conseguimos apurar algumas “acções de Relações*

Públicas Externas” que, embora não as considerassem como tal, são inerentes à função de Relações Públicas. Salientamos que ambos estão praticamente em *total concordância* na necessidade da realização das acções:

- * *acolhimento a clientes;*
 - * *contactos com órgãos de comunicação social;*
 - * *apoio à acção comercial;*
- *Uma das unidades acrescenta ainda a organização de eventos.*
 - *Por outro lado, a outra unidade afirma-nos realizar actividades de animação para entretenimento dos seus clientes.*
 - *Respeitante à “dependência orgânica das R.P.E.”, uma vez que não estão constituídas em órgão próprio, como referimos, encontramos quer numa quer noutra unidade, uma dependência directa do Director-Geral.*
 - *Quanto à “existência de Relações Públicas Internas” pudémos apurar a total falta de preocupação com esse aspecto nestas unidades independentes.*

● **Problemática da Qualidade**

- *Relativamente ao aspecto “qualidade” foi-nos referida a existência de algumas normas internas inerentes a padrões de qualidade apenas numa das duas unidades em análise.*
- *Apesar disso, ambas as unidades são alheias à realização de qualquer tipo de auditoria interna.*
- *Do mesmo modo, nenhuma destas unidades confere importância aos padrões de qualidade definidos através do Instituto Português da Qualidade.*
- *Na mesma linha, qualquer ligação das duas unidades com a Associação Portuguesa da Qualidade é nula.*
- *Relacionado ainda com este aspecto, foi-nos adiantado pelos entrevistados que qualquer relação com Associações Internacionais da Qualidade é inexistente.*

- **Norma NP EN 29004-2**

- Relativamente ao conhecimento da *norma “NP EN 29004-2”*, nenhuma das duas unidades disse conhecer sequer a sua existência.

- **Avaliação da Qualidade dos Serviços pelos Clientes**

No que respeita aos *hotéis independentes não nos debruçaremos muito sobre eles uma vez que apenas uma unidade apresenta “inquéritos” aos seus clientes*, pelo que ficamos condicionados a qualquer tipo de análise generalizada dentro deste género. Apenas podemos apresentar o comportamento do único que tem este procedimento.

Assim:

- O *“inquérito” é inicialmente colocado no quarto para ser preenchido.*
- *É deixado no mesmo lugar quer o cliente se tenha debruçado sobre ele ou não e, em caso afirmativo, é posteriormente recolhido pelas empregadas de quarto.*
- A *“taxa de retorno” é extremamente baixa - menos de 1% - de forma a que o número de inquéritos devolvido não atinge praticamente alguma expressão.*
- *Quem faz a análise desses poucos inquéritos é o próprio Director Geral.*

- *Fá-la pontualmente*

- *A análise tem como único fim um conhecimento pessoal das situações.*
- *Nas situações que considera mais importantes, a nível de “reclamações” ou “sugestões”, o Director envia uma resposta a alguns clientes.*

- **Dec. Regulamentar 8/89**

- Finalmente, no que respeita à “*Legislação portuguesa*” relacionada com a hotelaria, *ambas as unidades detêm o conhecimento do “Diploma”*.
- Relativamente à “*concordância com o conteúdo*” do mesmo apenas *uma delas se manifestou, afirmando uma concordância parcial*.

Em conclusão: Pode-se dizer que, na generalidade, se encontra uma certa discrepância entre estes dois hotéis nalgumas das afirmações apresentadas.

As diferenças podem-se encontrar:

- a) - *a nível dos considerados pontos fortes e fracos para os entrevistados;*
- b) - *na “taxa de ocupação” de cada um dos hotéis;*
- c) - *nos “tipos de mercados atingidos”, bastante divergentes entre si;*
- d) - *também, na tentativa de obtenção de informação acerca da “qualidade do serviço prestado” por parte dos próprios hotéis encontramos posições diversas, uma vez que só um apresenta inquéritos aos seus clientes para avaliar do seu grau de satisfação, apesar de mesmo aí essa tentativa não se demonstrar prioritária.*
- e) - *No que respeita aos restantes aspectos analisados pode-se dizer que há uma certa homogeneidade nas respostas obtidas.*

5.1.2.2 Análise das entrevistas realizadas nos hotéis de cadeias a nível nacional

- **Pontos fortes do hotel**

- *A nível interno é de salientar, em termos homogéneos, a “boa qualidade” quer do serviço, quer das instalações em ambas as unidades.*

- *A mesma situação já não se encontra em factores externos às unidades, já que apenas uma delas põe o acento tónico na sua boa localização.*
- *Por outro lado, o hotel que não defende esse ponto em termos de boa qualidade, defende-a apresentando uma boa formação do seu pessoal - factor interno à empresa.*

- **Pontos fracos do hotel**

- *Relativamente aos “pontos fracos” o mais relevante que encontramos foi a quase inexistência da apresentação de aspectos negativos por parte dos entrevistados, tanto mais que o único apresentado por uma das unidades (e saliente-se que para a outra não existem mesmo aspectos negativos apontados) foi a sua localização geográfica. Este aspecto já havia, no entanto, sido apresentado simultaneamente como um ponto forte pela mesma unidade (esta é uma situação idêntica à que se passou com os hotéis independentes).*

- **“Ratio” de empregados/Quarto**

- *O “ratio” de empregados por quarto, atendendo a que se trata de hotéis da mesma categoria, encontra-se um tanto desnivelado entre ambos, já que numa unidade ultrapassa o valor de 1,25, o que se aproxima do valor ideal, como já foi referido para os hotéis independentes. Diferentemente se passa com a outra unidade que não chega a alcançar o valor de 1 empregado/quarto.*

- **“Taxa de Ocupação”**

- *Também relativamente à “taxa de ocupação” encontramos um desnível a ter em conta entre estes dois hotéis que andarà à volta dos 20%.*
- *É de assinalar também que o hotel que detém uma menor “taxa de ocupação” -entre 61 e 70%- é, precisamente aquele que tem o maior “ratio” de empregados, o que significará*

uma maior disponibilidade (que poderá estar bem ou mal aproveitada) relativamente ao número de clientes alojados.

- **Segmentação de clientes**

- *Não se encontram grandes diferenças entre o tipo de “segmentos de mercado” existentes, frequentadores destes hotéis.*
- *Ambos estão virados para o mundo dos homens de negócios, tanto em grupo, como viajando individualmente, embora esta situação se encontre um pouco ligeiramente maior numa das unidades, em ambos os segmentos. Podemos mesmo verificar que nesta última, essa fatia ultrapassa os 80% dos indivíduos alojados.*
- *No entanto, não podemos deixar de considerar algum significado que detêm os grupos turísticos de lazer que, numa situação de equidade em ambos os hotéis, perfazem uma percentagem de entre 10 e 20% de indivíduos.*
- *O mesmo já não se poderá dizer relativamente aos turistas de lazer individuais, cuja importância não é minimamente significativa, sobretudo para uma das unidades, que apresenta uma percentagem nula de clientes desse tipo.*

- **Segmentos-alvo**

- *O que podemos verificar neste ponto vem comprovar o que foi afirmado no anterior. Assim, podemos verificar que os esforços dos responsáveis, no que diz respeito à tentativa de captação de clientes, se dirigem sempre num sentido de homens de negócios. Em ambas as unidades são denominadores comuns frequentadores os segmentos “Business” e “Congressos”.*
- *Para além daqueles, uma das unidades tem ainda a preocupação de trabalhar através do segmento de incentivos.*
- *Num outro prisma, verificamos que ambos os hotéis estão virados para o mercado nacional.*

- Não indo contra o aspecto ressaltado no ponto anterior, *é de salientar ainda que uma dessas duas unidades não descarta a captação simultânea do mercado fora do país.*

- **Relações Públicas**

- *No que diz respeito às “R.P.”, as opiniões divergem entre estas duas unidades. Para os entrevistados de um hotel, e por conseguinte para a gestão da unidade, elas são fundamentais. Por outro lado, a importância atribuída pela outra unidade é basicamente nula.*

- **Acções de Relações Públicas**

- Apesar das respostas obtidas no ponto anterior, relativamente à divergência de opiniões da utilidade das R.P., *o facto é que em termos pragmáticos, essa divergência acaba por se desvanecer praticamente.*
- Dessa forma, *em termos de “Relações Públicas Externas”, ambas as unidades se preocupam com:*

- * *acolhimento dos clientes*

e ambas mantêm:

- * *contactos com os órgãos de comunicação social.*

Para além disso,

- * *uma delas presta apoio à área comercial.*

- *Este último aspecto referido não é, aliás, de estranhar já que as R.P.E. estão “organicamente dependentes” dessa mesma área comercial em ambas as unidades.*
- *Relativamente à responsabilidade das “Relações Públicas Internas”:*
 - * *ambas não hesitam em afirmar a sua inexistência.*
- Mas, se na realidade, *enquanto “órgão” propriamente dito, as R.P. não se encontram definidas como tal, mas em termos de actividades podemos encontrar a nível externo algumas*

actividades como vimos no ponto anterior, a verdade é que a “nível interno” encontramos um vazio completo de atitudes a esse respeito.

- **Problemática da Qualidade**

- A “maior consonância entre estas duas unidades” em análise encontra-se, precisamente, dentro deste âmbito.
- Dessa forma, ambas assumem a existência de normas internas sobre a qualidade, mas a partir daí:
- assumem, simultaneamente, a inexistência de auditorias internas;
- uma falta de interesse cabal pelos padrões da qualidade aconselhados, e por vezes impostos, pelo I.P.Q.;
- negam algum tipo de ligação com a A.P.Q.
e, finalmente,
- abstraem-se de qualquer relação com Associações Internacionais da Qualidade.

- **Norma NP EN 29004-2**

- A consonância apontada no ponto anterior é contrafeita com a “divergência encontrada neste ponto”:
- numa unidade disseram-nos possuir conhecimento da existência da norma, enquanto na outra encontramos um total desconhecimento da mesma.
- Respeitante à unidade que afirma o conhecimento da sua existência, adiantaram-nos que também conheciam o seu conteúdo e que o aplicavam nalguns aspectos.
- Quando questionados acerca da concordância relativamente à mesma apresentaram-nos uma concordância parcial.

- **Avaliação da Qualidade do Serviço pelos Clientes**

- Nos *hotéis de cadeias a nível nacional* já encontramos um comportamento diferente daquele que encontramos nos hotéis independentes, uma vez que *em ambos os hotéis deste tipo se encontram à disposição dos clientes “inquéritos” para que eles possam emitir as suas opiniões.*
- À semelhança do que se passa no hotel independente, atrás referido, também aqui *o inquérito é colocado no quarto, à chegada do cliente.*
- No entanto, na *“devolução do inquérito” já preenchido, encontramos situações divergentes. Num deles continuamos a encontrá-lo ainda no quarto, de modo a ser levantado quando este fôr arrumado; no outro, pede-se ao cliente uma entrega muito mais personalizada, na Recepção.*
- Pensamos, aliás, que *este facto será a resposta para a significativa diferença de valor entre as “taxas de retorno” de ambos:*
 - * *enquanto que o que é deixado no quarto atinge um valor de 1 a 5% de preenchimento,*
 - * *o que é entregue na recepção sobe de imediato para o escalão de 10 a 20% de retorno, o que demonstrará um interesse muito maior por parte do cliente.*
- No que respeita à *“análise dos inquéritos”* ambos estão *sob a responsabilidade do Director Geral mas, no primeiro referido, curiosamente o que detém a menor “taxa de retorno”, existe uma posterior reanálise por parte de outro Departamento.*

- **Dec. Regulamentar 8/89**

- Finalmente, no que diz respeito ao *“conhecimento do referido Decreto”, ambas as unidades demonstraram o conhecimento do mesmo, através dos seus entrevistados.*

- No que respeita a “concordarem” ou não com o seu “conteúdo”, as duas posições não são totalmente consonantes, já que enquanto numa situação nos afirmam a plena concordância com ela, na outra essa mesma concordância se encontra relativamente condicionada.

Em conclusão: Penso que podemos afirmar haver uma certa consonância na generalidade das afirmações feitas e posições assumidas pelos responsáveis destes dois hotéis.

As maiores divergências encontram-se:

- a) - a nível do “ratio” de empregados/quarto;
- b) - da “taxa de ocupação” nos meses em causa;
- c) - na preocupação de obtenção de informações acerca da qualidade apresentada, o que se vem a traduzir na forma do tratamento dos inquéritos por eles realizados.
- d) - Quanto às restantes divergências não assumem grande significado.

5.1.2.3 Análise das entrevistas realizadas nos hotéis de cadeias a nível internacional

- **Pontos fortes do hotel**

- A nível internacional podemos encontrar uma “equidade na referência de pontos fortes” em termos da localização, da qualidade das instalações e da qualidade de serviços, em dois dos hotéis inquiridos;
- curiosamente, no terceiro dos hotéis estudados os entrevistados não consideram possuir algum ponto forte, de forma tangível e concreta, pelo menos na época em estudo. Avançam apenas com alguns aspectos fortes de menor relevância, dispersos, e com pouco significado.

- **Pontos fracos do hotel**

- No que diz respeito aos “*aspectos negativos*” encontramos já uma situação bastante diversa da anteriormente referida. Assim, em termos de *pontos fracos*, um dos hotéis que encontra os três aspectos positivos acima referidos, não aceita praticamente qualquer aspecto negativo dentro da unidade.
- Quase identicamente podemos fazer a leitura da outra unidade que, tal como aquela, considera a sua localização e a qualidade das instalações simultaneamente pontos fortes e pontos fracos, ou seja, aspectos positivos e aspectos negativos ao mesmo tempo, o que não é já de admirar se entrarmos em linha de conta com as análises feitas para os outros tipos de hotéis, onde encontramos situações idênticas. Apenas não se encontra em consonância com a sua concorrente na qualidade do serviço prestado ao cliente.
- A terceira das unidades inquiridas, mais fugaz aliás, nas informações concretas prestadas, apenas adianta considerar as suas instalações como um aspecto de menor agrado.

- **“Ratio” de empregados/quarto**

- Também aqui não se pode encontrar uma homogeneidade entre as unidades. Duas delas possuem um “ratio” de empregados por quarto bastante baixo -entre os 0,5 e os 0,75- enquanto a outra já consegue ultrapassar o “ratio” de 1 empregado por quarto.
- No entanto, poderia parecer, à partida, que as duas unidades em conformidade seriam aquelas que já anteriormente possuíam pontos comuns. Assim não se passa. Trata-se de unidades que, até agora em nada comungam, e são precisamente aquelas que possuem o “ratio” inferior.

- **“Taxa de Ocupação” Out./Nov. 94**

- As “taxas de ocupação” nos meses em causa não divergem muito entre as unidades em estudo.

Trata-se de *uma taxa relativamente baixa*, que em dois dos hotéis se situa entre os 51 e 60% dos quartos ocupados, e na outra unidade passa apenas ao escalão seguinte de 61 a 70%.

- **Segmentação dos clientes**

- No que diz respeito ao *tipo de “segmentos de mercado”* frequentadores destes três hotéis *também não se pode dizer que não haja uma certa homogeneidade entre eles. Assim, todos trabalham com turistas de lazer, embora numa escala relativamente reduzida de 10 a 20%.*
- *Também não se pode considerar muito significativa a diferença entre os homens de negócios que viajam individualmente relativamente aos três hotéis.* Neste caso encontramos todos eles já em escalões superiores. No entanto *dois situam-se logo no patamar seguinte -de 21 a 30%- e o terceiro sobe apenas um degrau -de 31 a 40%. Este é, aliás, o segmento com mais significado para um dos hotéis.*
- *Relativamente aos homens que viajam em trabalho, mas não individualmente, encontramos uma situação similar à dos homens de negócios que viajam nessa situação.*
- *A única diferença a assinalar é que relativamente a estes (corporators), todos eles se encontram exactamente no mesmo nível -21 a 30%-, enquanto nos individuais ainda encontramos um hotel que sobe um degrau, como vimos.*
- *Em suma, podemos afirmar que, havendo um pendor para os homens de negócios que viajam quer individualmente quer em grupo, não encontramos discrepâncias muito demarcadas e, por conseguinte, os hotéis de 5* de cadeias a nível internacional em Lisboa trabalham com a generalidade de todos os tipos de segmentos de mercado, não focalizando a sua acção exclusivamente em nenhum deles, embora privilegiem alguns dos segmentos como clientes, como vimos.*

- **Segmentos - alvo**

- Relativamente aos “*segmentos de mercado visados*”, os hotéis estão praticamente em consonância, existindo apenas uma pequena divergência, a qual decorre do facto de apenas um dos três hotéis ter o mercado de congressos como “*segmento-alvo*”.
- Para além daquele aspecto todos procuram alcançar turistas de lazer, embora numa escala não muito grande, como vimos.
- Todos visam igualmente homens de negócios, e estes numa situação preferencial como também já nos apercebemos com a análise realizada no ponto anterior.
- Por outro lado, todos eles procuram trabalhar com o mercado de incentivos.
- Finalmente, todos os três preterem o mercado nacional em favor do internacional.

- **Relações Públicas**

- No que diz respeito à importância conferida à “*função das R.P.*” todos estão em consonância, uma vez que afirmam atribuir-lhes uma importância positiva.

- **Acções de Relações Públicas**

- Ainda respeitando às R.P., mas a nível de “*tarefas realizadas*”, não há qualquer tipo de divergências encontradas.
- Em termos de “*actividades de Relações Públicas Externas*” realizadas:
 - * todas as unidades fazem acolhimento a clientes;
 - * todas desenvolvem acções junto de potenciais clientes;
 - * todas mantêm contactos com órgãos de comunicação social;
 - * todas são responsáveis pela organização de eventos;

- * *todas efectuam serviço de “guest relations” (o que se poderá traduzir como serviço personalizado ao cliente).*
- *De salientar que em nenhum destes hotéis as Relações Públicas Externas consideram ser de apoio à “área comercial”.*
- *No entanto, se tivermos em linha de conta o que vem expresso no aspecto anteriormente referido, curioso é o facto de, em duas destas unidades, as Relações Públicas externas dependerem do Departamento Comercial, afirmando-nos os entrevistados que elas detêm uma autonomia total relativamente àquela.*
- *Apenas a terceira afirma ter uma dependência directa do Director Geral.*
- *Relativamente às “Relações Públicas a nível Interno”, todas as unidades afirmam a sua existência.*
- *No entanto, em duas delas não conseguimos apurar qualquer tipo de actividade realizada nesse âmbito.*
- *A unidade que foi mais clara a esse respeito afirmou-nos fazer:*
 - * *formação técnica do pessoal*
 - * *formação comportamental*
 - * *Jornal interno*
 - * *apoio à Medicina no trabalho*
- *Curioso também, é que considerando todos estes aspectos como fazendo parte das R.P.I. segundo os entrevistados, e atendendo a que existe um departamento próprio para o efeito, elas dependem organicamente do Departamento de Recursos Humanos.*

● **Problemática da Qualidade**

Respeitante à “problemática da qualidade”:

- *todos afirmam a existência de normas internas;*
- *dois deles fazem auditorias internas;*

- *nenhum está vinculado ou detém grande atenção para com os padrões definidos pelo I.P.Q.;*
- *apenas um deles afirma manter algum tipo de relação com a A.P.Q..*
- *Curiosamente, este último está desligado de qualquer relação com Associações Internacionais da Qualidade, ao contrário dos outros dois que, desligados da A.P.Q., afirmam ligações com Associações Internacionais do mesmo tipo, já que pertencem a cadeias de nível internacional.*

- **Norma NP EN 29004-2**

- *No que diz respeito à norma “NP EN 29004-2”, uma das unidades demonstra o conhecimento da sua existência enquanto as outras dizem claramente estar alheias ao assunto.*
- *De qualquer modo, a unidade que detém conhecimento e existência da mesma, não conhece o seu conteúdo.*

- **Avaliação da Qualidade dos Serviços pelos Clientes**

- *Em todos os hotéis de cadeias a nível internacional se encontram “inquéritos” à disposição do cliente para o seu devido preenchimento.*
- *No entanto, apenas num deles se encontram simplesmente colocados no quarto, como vimos já para outras situações. Nos outros dois são entregues em mão, na Recepção, com um pedido expresso de preenchimento, de uma forma mais personalizada, portanto.*
- *O processo de “devolução do inquérito” é correspondente ao da entrega: o hotel que coloca o inquérito simplesmente no quarto aguarda também que ele ali fique, já preenchido, até ser levantado pelas empregadas de quartos; já nos outros dois são feitos pedidos diferentes de entrega em relação àquele, e mesmo entre si. De qualquer forma ambos são muito mais personalizados: um deles pede a entrega do inquérito à saída; o outro pede a sua colocação em caixa própria, existente para o efeito.*

- *Os procedimentos analisados no ponto anterior não poderão estar alheios, quanto a nós, ao que se verifica relativamente à “taxa de retorno” dos inquéritos. Enquanto aquele que prossegue o processo mais generalizado que encontramos nos outros hotéis atrás referidos obtém apenas um retorno de 1 a 5% dos inquéritos preenchidos, os dois últimos ultrapassam mais de 20% dessa percentagem.*
- *No que respeita à “análise dos inquéritos”, encontramos sempre uma primeira análise realizada pelo Director Geral. Mas, enquanto num dos hotéis a análise se fica por aí, os outros dois têm preocupações diversas: um deles leva-a posteriormente junto de um outro departamento específico; o outro envia o material recolhido para a Sede da sua cadeia para uma posterior reanálise.*
- *A análise não é feita segundo a mesma “periodicidade” nos três hotéis já que um deles - o que tem a “taxa de retorno” mais baixa - a faz mensalmente enquanto os outros dois apenas analisam as respostas dos seus inquéritos de três em três meses.*
- *O posterior comportamento é idêntico em todas as unidades, como o fôra aliás, já para as unidades de cadeia a nível nacional: seguem orientações para departamentos vários.*
- *Finalmente, no que respeita às “respostas dadas aos clientes”, apenas um dos hotéis responde a todos os clientes que preencheram os inquéritos -aquele que tem uma “taxa de retorno” muito menor- enquanto os outros se limitam a responder a alguns, já que colocavam no inquérito um agradecimento prévio. Isto é, aliás, compreensível se atendermos à grande quantidade de inquéritos preenchidos que estes hotéis obtêm.*

- **Dec. Regulamentar 8/89**

- *No que diz respeito ao “Diploma em apreço”, todos os responsáveis hoteleiros disseram conhecer o mesmo.*
- *No entanto, afirmaram-nos também que só parcialmente concordavam com o seu conteúdo.*

Em conclusão: Podemos afirmar que há uma certa homogeneidade nos hotéis de 5* de Cadeias a Nível Internacional na cidade de Lisboa. Este aspecto ressalta sobretudo:

- a) - *a nível de “segmentação de clientes”;*
- b) - *na sua vocação para o “tipo de mercado”;*
- c) - *na forma como encaram as RP;*
- d) - *na forma como aceitam a “problemática da qualidade”;*
- e) - *na opinião acerca da Legislação Portuguesa relativa.*

As discrepâncias que encontramos situam-se sobretudo:

- a) - *implícitas a alguns aspectos omissos por parte dos entrevistados;*
- b) - *explicitamente na forma como os responsáveis perspectivam o seu hotel, segundo se pode verificar pelos pontos fortes e pontos fracos (aspectos positivos e aspectos negativos);*
- c) - *a nível da localização orgânica das RP, e separação entre dependências dos aspectos internos e externos das mesmas em termos funcionais.*
- d) - *na prática da auscultação da opinião dos seus clientes e posterior tratamento dos dados obtidos nos “inquéritos”, o que se vem a traduzir na grande diferença entre as “taxas de retorno”, que entre um e os dois outros hotéis chega mesmo a ultrapassar os 20%.*

5.1.2.4 Análise global das entrevistas realizadas nos hotéis de 5*em Lisboa

Nota prévia: Ao realizarmos uma análise global sobre três análises parciais relativas a um mesmo assunto, temos consciência que corremos o risco de podermos cair nalgumas redundâncias. No entanto, a preocupação de tentarmos não deixar nenhum aspecto importante por considerar é superior a esse facto, e daí, a nossa preferência pela perseverança nesta metodologia.

- **Pontos fortes encontrados**

- É de salientar que *não encontramos um único ponto forte comum a todos os hotéis estudados, apresentado pelos vários entrevistados.*
- A situação que mais se aproxima é *a comunhão da qualidade do serviço apresentada em dois hotéis de cadeia a nível internacional, dois de cadeia nacional e uma unidade independente*, o que perfaz um todo de cinco das sete unidades.
- Para além disto, *é de considerar também a qualidade das instalações, indicada igualmente em cinco hotéis*, sendo a sua distribuição em termos de categorias de unidades similar à anteriormente referida, embora os hotéis sejam outros.
- De salientar ainda, *é a aproximação de um hotel de cadeia a nível nacional a dois de cadeias a nível internacional que consideram a sua localização, a qualidade das suas instalações e a qualidade do serviço prestado como aspectos positivos.*
- Uma *última curiosidade é um dos hotéis de cadeias a nível internacional não apresentar nenhum aspecto concreto como ponto forte*, factor aliás já evidenciado aquando da análise parcial realizada.

- **Pontos fracos em evidência**

- O aspecto que mais ressalta da análise do gráfico apresentado é *o facto de quatro unidades considerarem a sua localização geográfica como aspecto negativo*. Trata-se de duas unidades de cadeia a nível internacional, uma a nível nacional e uma independente.
De evidenciar que duas delas haviam apresentado já esse factor como aspecto positivo.
- De salientar ainda que, *a nível dos hotéis independentes, as queixas por parte dos responsáveis que se encontram em ambas as unidades são, basicamente, em aspectos internos*

às mesmas, como sejam precisamente numa a qualidade das instalações, e, na outra, esta conjuntamente com a qualidade do serviço e a formação do pessoal.

- **“Ratio” de empregados/quarto**

- Os “ratios” em questão apresentam-se extremamente oscilantes entre as unidades.

Logo, não poderão deixar de se tornar significativos, situação que tentaremos clarificar um pouco quando fizermos uma interpretação crítica dos dados. Podemos adiantar, no entanto, que encontramos “ratios” de empregados de menos de 0,5% por quarto até situações que ultrapassam o valor de 1,25%.

- De qualquer forma, *podemos ainda salientar que os menores “ratios” se encontram em dois hotéis de cadeias a nível internacional e numa unidade independente.*
- Como já referimos, *os restantes valores são demasiadamente variáveis para que possamos permitirmo-nos fazer qualquer outro tipo de análise por agora.*

- **“Taxa de Ocupação” Out./Nov. 94**

- *Identicamente aos “ratios” empregados por quarto, também a “ taxa de ocupação” se nos afigura um tanto de difícil análise, já que encontramos os mais variados valores.*
- *Apenas podemos adiantar que a partir de 51% de quartos ocupados até para cima de 81% encontramos diversas situações distribuídas pelos hotéis em causa.*

- **Segmentação dos clientes**

- *Relativamente à “Segmentação”, podemos afirmar que os homens de negócios, quer individualmente quer em grupo, procuram, sem margem para qualquer dúvida, prioritariamente, os hotéis de cadeias, quer a nível nacional quer a nível internacional, perfazendo uma média dos 30% entre ambos os tipos.*

- No entanto, não podemos deixar passar o facto de *tanto uns como outros preferirem um dos hotéis de cadeias a nível nacional em particular para os seus negócios*. Nessa unidade encontramos um todo de mais de 80% de alojados, divididos equitativamente em 40% para cada quota - “Individuais” e “Corporators”.
- Tudo isto *não significa que os referidos hotéis não aceitem turistas de lazer já que, ainda assim, detêm uma percentagem deste tipo de turistas relativamente significativa*. Tanto os dois de cadeias a nível nacional como dois de cadeias a nível internacional se encontram no escalão de 20 a 30% deste segmento.
- Os *individuais de lazer são, na verdade, os menos contemplados neste tipo de hotéis*.
- No que se refere aos “*hotéis independentes*” encontramos uma *grande discrepância*, já que podemos observar uma *nítida preferência por parte do mercado de lazer por um deles*.
Isto revela-se tanto a nível dos turistas individuais que aí ficam alojados, numa percentagem de quase de mais de 40%, como quase identicamente com os grupos que descem apenas ao escalão inferior de 31 a 40%.
O mercado de negócios não é para este hotel significativo, já que, tanto em grupo como individualmente as quotas se encontram abaixo dos 10% cada uma.
- *Situação diferente se passa com a outra unidade independente. Podemos colocá-la a par com as de cadeias, quer a nível nacional como internacional, atingindo mesmo as maiores percentagens nessas encontradas - mais de 40% de alojados “Corporators” e outros tantos de “Business Individuais”.*

- **Segmentos-alvo**

- Embora *algumas unidades se preocupem com o mercado nacional* -concretamente três - não podemos hesitar em afir-

mar que *todas elas, com a excepção de uma única, pretendem atingir, acima de tudo, o mercado internacional.*

- *Dentro daquele dão preferência aos negócios e também aos congressos.*
- *Todas as unidades de cadeias a nível internacional e uma a nível nacional procuram também captar mercado através de incentivos.*
- *Os hotéis que ainda tentam alcançar algum mercado nacional, são precisamente portugueses que pertencem tanto a cadeias como um dos dois independentes existentes na Capital.*

● **Relações Públicas**

- *No que respeita à *Técnica de Relações Públicas* pudémos averiguar que apenas uma das unidades portuguesas lhe confere alguma importância. Trata-se de uma unidade de cadeia.*
- *Por outro lado, todas as unidades de cadeias a nível internacional as consideram bastante importantes.*

● **Acções de Relações Públicas**

- *Tendo em atenção as análises parciais previamente realizadas, penso podermos chegar às seguintes conclusões, quanto à problemática das Relações Públicas, em termos de acções realizadas:*
- *A nível externo” todos os hotéis estão em consonância relativamente à necessidade de:*
 - * *um bom acolhimento ao cliente;*
 - * *contactos com órgãos de comunicação social.*
- *“As unidades de cadeias a nível internacional” concordam ainda na necessidade de:*
 - * *organização de eventos;*
 - * *um serviço de “guest relations” ao dispôr dos clientes;*

- * *em apresentarem animação adequada às circunstâncias.*
- “*Uma das unidades independentes*” dá também importância ao aspecto:
 - * *animação;*
- “*A outra unidade independente*” preocupa-se preferencialmente com:
 - * *a organização de eventos.*
- Finalmente, “*as unidades portuguesas*” - *as duas de cadeia e uma das independentes* - estão mais viradas para:
 - * *um apoio à área comercial.*
- No que respeita à “*dependência Orgânica das Relações Públicas Externas*”:
 - *nos hotéis independentes e numa das unidades a nível internacional encontramos-las dependentes directamente do Director-Geral, em conformidade com o último aspecto referido no ponto anterior;*
 - *nas duas unidades de cadeia a nível nacional encontramos essa função dependente do Departamento Comercial.*
 - *Também as duas restantes unidades de cadeia a nível internacional se encontram nesta última situação.*
 - No que respeita à “*existência de Relações Públicas Internas*”, apenas encontramos a sua referência nos *hotéis de cadeias a nível internacional.*
 - *Ainda assim, relativamente às acções realizadas nesse âmbito, apenas uma dessas unidades nos indicou algumas actividades, já apresentadas aquando da análise parcial das entrevistas, razão pela qual nos escusamos de as referir novamente.*
 - *De qualquer forma, não devemos omitir aqui o facto de em todos esses hotéis essas actividades ou acções terem uma dependência Orgânica do Departamento de Recursos Humanos.*

- **Problemática da Qualidade**

- *Todas as unidades, à exceção de um hotel independente, adiantaram ter normas internas de qualidade.*
- *Dois de cadeia a nível internacional afirmaram a existência de auditorias internas.*
- *Nenhum referiu alguma importância aos padrões definidos pelo I.P.Q..*
- *Por outro lado, apenas um - de cadeia a nível internacional - manifestou alguma ligação com a A.P.Q..*
- *De entre todas, duas unidades de cadeias a nível internacional, manifestaram relações com Associações Internacionais da Qualidade.*

- **Norma NP EN 29004-2**

- *Verificamos que apenas dois dos hotéis em estudo -um de cadeia a nível nacional e outro de cadeia a nível internacional- demonstraram o conhecimento da existência da norma em causa.*
- *No entanto, apenas o de cadeia a nível nacional disse ter algum conhecimento do seu conteúdo.*
- *Relativamente à sua aplicação afirmou que o hotel a aplicava de uma forma parcial.*
- *Finalmente, em relação à concordância com a mesma, em consonância com a resposta anterior, disse concordar apenas parcialmente.*

- **Avaliação da Qualidade dos Serviços pelos Clientes**

- *No que respeita à “existência de inquéritos” para preenchimento dos clientes, de modo a se poder auscultar o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pelas unidades, todas elas, à exceção de um hotel independente, possuem os respectivos inquéritos.*

- O processo da sua “aplicação” é, no entanto, diferente:
 - * no hotel independente, nos dois de cadeia a nível nacional e num de cadeia a nível internacional, o inquérito é meramente colocado no quarto;
 - * nos outros dois de cadeia a nível internacional é feito um pedido expresso de preenchimento, à chegada do cliente, na Recepção.
- O processo de “devolução do inquérito” é já mais elaborado nalguns dos hotéis. Assim:
 - * na unidade independente e numa de cadeia a nível nacional ele é pura e simplesmente deixado no quarto,
 - * processo aliás também preferido por um dos hotéis de cadeia a nível internacional;
 - * em dois outros hotéis -um de cadeia a nível nacional e outro de nível internacional- é entregue na caixa, em mão à saída, pelo cliente;
 - * no último caso -hotel de cadeia de nível internacional- é colocado em caixa própria para o efeito.
- A “taxa de retorno” dos inquéritos apresenta-se bastante variável consoante as unidades. Não querendo entrar de imediato em qualquer tipo de interpretação dos dados, não podemos deixar de encontrar uma certa relação entre os dois aspectos anteriormente analisados -apresentação do inquérito ao cliente e forma de devolução do mesmo- e as várias “taxas de retorno” apresentadas, que se encontram entre limites de preenchimento de inquéritos que vão de valores inferiores a 1% até mais de 20% de preenchimento dos mesmos.
- No que respeita à “responsabilidade da análise dos inquéritos”, encontramos sempre uma homogeneidade base que se traduz no facto de todos eles passarem em primeiro lugar pelas mãos dos Directores Gerais das unidades para essa referida análise.

No entanto, a partir daí, as situações divergem já que uma das unidades de cadeia a nível nacional os leva a uma pos-

- terior análise realizada por outro Departamento ou mais, consoante os problemas com maior evidência.*
- Também a nível internacional duas cadeias levam a análise dos inquéritos ainda a posteriores análises: uma tem um comportamento idêntico ao referido para a unidade de cadeia a nível nacional; o outro leva-os a uma análise superior junto da Sede da cadeia.*
- Relativamente à “*periodicidade*” com que são realizados os inquéritos, são *diversos os comportamentos encontrados*. Assim:
 - * *na unidade independente a análise é apenas feita de uma forma pontual;*
 - * *já nas duas unidades de cadeias a nível nacional ela é feita diariamente, à medida que surgem os inquéritos preenchidos;*
 - * *finalmente, nas unidades de cadeias a nível internacional encontramos um caso em que a análise se faz mensalmente e dois em que os inquéritos são analisados apenas de três em três meses.*
 - No que respeita ao “*seguimento dado às opiniões dos clientes*” dentro da unidade podemos adiantar que:
 - * *à exceção da unidade independente que apenas toma conhecimento das sugestões, opiniões e reclamações apresentadas nos inquéritos,*
 - * *todas as outras unidades -quer de carácter nacional como de carácter internacional- dão orientações específicas para os departamentos correspondentes às situações respectivas.*
 - Relativamente às “*respostas enviadas pelo hotel para os seus clientes*” no que diz respeito aos *comentários sugeridos nos inquéritos*, devemos adiantar que uma das unidades de cadeia a nível nacional não nos forneceu respostas conclusivas a este respeito.
 - *A unidade independente que apresenta inquéritos aos seus*

- clientes responde apenas àqueles que fizeram comentários mais sugestivos.*
- *O hotel de cadeia a nível nacional que envia respostas aos seus clientes tem a preocupação de os contactar a todos.*
 - *Este último procedimento é comum a uma das unidades de cadeias a nível internacional.*
 - *As outras duas unidades do anterior tipo de hotel referido limitam-se a enviar respostas a alguns dos seus clientes.*

• **Dec. Regulamentar 8/89**

- *Relativamente ao “Decreto” em causa, todas as unidades afirmam ter conhecimento dele.*
- *De salientar que um dos hotéis independentes não se manifestou relativamente à sua concordância ou discordância acerca do “Diploma”.*
- *De algum significado pensamos também ser o facto de apenas uma unidade -de cadeia a nível nacional- ter afirmado a sua concordância total com o que aí vem expresso.*
- *Finalmente, todos os restantes hotéis - um independente, um de cadeias a nível nacional e os três de cadeias a nível internacional- manifestaram uma concordância parcial relativamente ao “Diploma”.*

Em conclusão: Não nos podemos esquecer que estudamos hotéis de uma mesma categoria, dentro de uma mesma cidade -Lisboa. Isto não obriga, no entanto, a que encontremos unidades totalmente idênticas quer a nível de gestão interna, quer nos seus aspectos externos.

Assim, e ainda antes de tentarmos entender as causas para essas diferentes realidades, apresentamos simplesmente as situações que mais nos impressionaram, em termos genéricos, não esquecendo as referidas diversidades entre si. Não nos estamos a referir no momento a consonâncias e divergências, mas à apresentação, pura e simples, das principais diversidades referidas.

Pudémos, pois, encontrar:

- a) - o “*ratio de empregados/quarto*” completamente oscilante entre os vários tipos e categorias de hotéis;
 - b) - as diversas “*taxas de ocupação*” nos meses em causa;
 - c) - o grande afastamento de uma unidade independente em termos de segmentos de clientes, relativamente aos “*segmentos-tipo*” de todos os restantes hotéis;
 - d) - a diferente forma de “*apreciação da importância atribuída às Relações Públicas*” pelos vários responsáveis hoteleiros;
 - e) - o grande “*alheamento quase generalizado relativamente ao aspecto padronizado da Qualidade*”;
- finalmente,
- f) - as “*diversas atitudes*”, por parte dos hotéis, na auscultação do “*grau de satisfação do cliente, relativamente aos serviços prestados*”.

5.1.3 Interpretação Crítica dos dados obtidos com as Entrevistas realizadas

Introdução

- A presente interpretação baseia-se principalmente nos dados analíticos acima apresentados.

Se não fossem as informações prestadas pelos entrevistados não estaríamos em condições para avançar para esta fase do trabalho.

- Há, no entanto, que salientar que a Interpretação Crítica ficaria prejudicada caso nos baseássemos somente naquilo que nos disseram e foi apresentado na grelha incluída.

O discurso e o diálogo efectuados introduzem pormenores que aí não conseguem transparecer dado que, para além daquele aspecto fundamental, há sempre neste tipo de investigação aquilo que podemos ler nas entrelinhas dum entrevista como sejam:

- logo à partida a disponibilidade de acolhimento e formas de atendimento por parte do entrevistado;
- frases que estão a ser ditas e não chegam a ser completadas;
 - * expressões faciais que por vezes exprimem algo contraditório às palavras que se ouvem;
 - * afirmações emendadas no meio do discurso;
 - * contradições que se encontram com uma análise detalhada do diálogo;
 - * pequenas hesitações e “gaguejos” que se conseguem verificar nas afirmações do entrevistado, e que não deixam de ter algum significado.

São apenas alguns exemplos das várias situações encontradas, mas que, de uma forma muito cautelosa, não podemos deixar de incluí-las na interpretação crítica duma entrevista, que ultrapassa o que é referido com uma mera análise objectiva.

Quanto a nós, embora correndo alguns riscos nessa mesma interpretação já que não trabalhamos no âmbito das “Ciências Exactas” mas sim no das “Humanas e Sociais”, é necessário entrar com eles em linha de conta.
- Há ainda outros factores a que não pudémos estar alheios ao realizar as entrevistas em causa:
 - * os aspectos físicos e materiais das unidades que não foram passando despercebidos na observação ao longo das entrevistas.

Na realidade, em vários casos, verificámos que a idade dos edifícios onde estão instaladas as unidades obrigariam a uma consequente necessidade de obras de restauro e modernização, o que não acontece. Apurámos que nalgumas situações se tratam de conflitos implícitos entre arrendatários e senhorios, em que nenhum deles faz as indispensáveis obras. Chegámos mesmo a ouvir confissões directas a esse respeito. E os resultados ficam à vista...
- Temos, apesar de tudo, consciência que, nalgumas situações, muito mais havia ainda para ver no âmbito da “ob-

servação” realizada. A disponibilidade de tempo não o permitiu e, convictamente, afirmamos que aspectos houve também que, propositadamente, não nos foram apresentados por precaução e privacidade.

Respeitamos a posição e compreendêmo-la.

- Pensamos, no entanto, que na generalidade, *conseguimos apurar o necessário para, confrontando e complementando a análise dos dados obtidos com as entrevistas, realizarmos a Interpretação Crítica desejada.*
- Por último, e como nota prévia, há que assinalar que não seguimos uma metodologia similar à apresentada para a análise em que esta se baseou. Limitamo-nos a tentar compreender a realidade da problemática que nos propusémos tratar, ou seja, a Qualidade na Hotelaria, para a qual entendemos de fulcral importância a utilização da técnica das Relações Públicas.

Daí não serem mencionados directamente alguns dos aspectos analisados. A sua utilização serviu de imprescindível base, e estão implícitos à interpretação pretendida.

Desenvolvimento

O presente trabalho tem como objectivo prioritário analisar a actividade das **Relações Públicas** por parte dos responsáveis hoteleiros, atendendo a que este é um dos principais factores inerentes à obtenção da *qualidade esperada* e, conseqüentemente, do *grau de satisfação* obtido pelos clientes das unidades. Assim:

5.1.3.1 Relativamente à problemática da Qualidade

- A Hotelaria é, como sabemos, uma indústria mista em que se encontram conjugados *produto tangível e produto intangível*. Por produto tangível entendemos tudo aquilo que é palpável e directamente perceptível; por produto intangível entendemos o serviço que lhe está inerente, uma vez que a indústria hoteleira é um produto composto de produtos e serviços.

- O “serviço em si” não é muitas vezes compreendido quando bem prestado; no entanto, uma falta ou falha no seu cumprimento é de imediato notada e leva com frequência a *reclamações*. Isto é uma característica de qualquer “serviço” já que *não existe um tempo que medeia entre a fabricação do produto e a sua apresentação ao cliente*. Ele é apresentado sem qualquer distanciamento relativamente à produção, e todas as atitudes e comportamentos que se tenham, sobretudo relativamente à parte “serviço” do produto hoteleiro, é feita à vista do cliente. Ele é, inclusivamente, consumido à medida que está a ser produzido e, daí, a impossibilidade de qualquer correcção que se note necessária, sem que o cliente presencie a situação.
- Um exemplo, como muitos outros que se poderiam apresentar encontra-se a nível da restauração (neste caso dentro dos hotéis). A qualidade inerente a peças de fruta nem sempre se torna visível de imediato. Desta forma, a apresentação dos referidos alimentos com uma imagem imediata de qualidade superior pode não corresponder à qualidade interna dos mesmos. Pelo contrário, para que isto aconteça é, muitas vezes necessário recorrer-se a produtos sujeitos a tratamentos com insecticidas, mas que conferem uma qualidade inferior, não raro prejudiciais à saúde, como é sobejamente conhecido.

São, no entanto, opções que os responsáveis pelo seu pelouro se vêem muitas vezes obrigados a tomar, inclusivamente pela ignorância do cliente que, sem conhecimentos objectivos para tal, não entende a real dimensão de uma opção contrária. No caso do responsável prosseguir, no entanto, o seu intento de melhor servir, sujeita-se apenas a ficar comprometido com a sua boa intenção, e surgir-lhe uma situação menos agradável aquando do momento preciso do consumo do alimento. Nesta situação só podem surgir as maiores desculpas e troca por um outro produto, por vezes mais compensatório, ou pelo menos com tal aparência, mas que melhor convença o cliente.

- Daqui o grande cuidado que parte dos hoteleiros vão tendo com a “*formação do seu pessoal*”. De qualquer modo, a impressão negativa subsistirá no inconsciente do cliente, por mais compreen-

sivo que ele seja, e pode alargar-se a todo o serviço prestado pelo hotel. Aquele exemplo até pode ser indício de qualidade superior, mas, naturalmente, não é encarado como tal. Na mesma linha, um prato artisticamente apresentado não confere obrigatoriamente uma qualidade desejada aos ingredientes do mesmo, ou à forma como foi confeccionado - higiene por exemplo, ou mesmo qualidade superior dos produtos -, ao contrário do que possa parecer à primeira impressão.

Pudémos apurar que alguns dos nossos responsáveis hoteleiros já estão sensibilizados para este factor. Uma vez condicionados ou mesmo impotentes relativamente às infraestruturas com que lidam, como já vimos, e cientes de que o produto hoteleiro pode e deve ser ampliado, apostam precisamente no “*serviço*”, que podem manipular mais facilmente, do que nas infraestruturas que detêm, por força da antiguidade e, por vezes, da deteriorização dos edifícios.

- Um dos aspectos que vão explorar, e com êxito segundo pudémos apurar, é o serviço personalizado (este aspecto comprovar-se-à com a análise de um ponto seguinte do trabalho, que é o resultado dos inquéritos preenchidos pelos clientes). Aliás, este é um factor que, segundo pensamos, ultrapassa em parte a Hotelaria, já que o povo português tem fama de “gente afável” e, por isso, querida pelos turistas.

A “qualidade do serviço”, é, como já atrás referimos, que faz a diferença de um mesmo “produto” e, por isso, quem sabe utiliza essa arma. O cliente é quem “sustenta” o hotel. Existem hoje, felizmente, hoteleiros que têm consciência de que os clientes são o “patrão” do seu trabalho e, como consequência, há que tratá-lo como ele merece - com um tratamento o mais personalizado possível. Será por isso também que todas as unidades, sem excepção, indicaram o aspecto “*acolhimento*” como um dos que com que mais se preocupavam.

- **No serviço de restauração nas unidades hoteleiras**
 - Já que se trata de uma interpretação crítica a aqui realizada, e que referimos a restauração como um aspecto que enten-

demos importante evidenciar, ousamos apresentar a seguinte ideia:

Quanto a nós, quer através das entrevistas realizadas, quer através da observação que fizémos, pareceu-nos denotar que a “cozinha tradicional portuguesa” poderia ser um aspecto bastante melhor a explorar, isto não obstante o esforço já realizado nesta área pelos hotéis, situação já experimentada com resultados um tanto visíveis.

Sobretudo os hotéis nacionais melhor poderiam utilizar esse trunfo ao apresentá-lo, e rivalizar ainda um pouco mais, com outro tipo de alimentação já bastante utilizado e mesmo “standardizado”, seja ele de um tipo mais tradicional mas incaracterístico da nossa cultura, e a que muitas vezes se recorre tentando alcançar um estatuto de determinada “*finesse*” imitando ideias de pratos sobejamente conhecidos sobretudo a nível europeu, seja, por outro lado, de uma outra espécie, quase tipo “*prêt à porter*” pela facilidade da satisfação quase imediata dos clientes que necessitam de uma refeição relativamente rápida e cuja disposição para saírem do hotel não abunda.

- Pensamos, portanto, que grande parte dos clientes que sai do hotel à procura de outras alternativas não o faria caso encontrasse aí dentro produto que o satisfizesse em pleno. Por outro lado, pensamos também que aqueles que se contentam em ficar dentro do hotel prefeririam escolher, de entre outros, alguns tipos de refeições tradicionais portuguesas, caso lhes fosse apresentada essa possibilidade. *Esse factor seria mais um a juntar aos polos de interesse relativamente à unidade, o que iría, sem margem para dúvidas, melhorar ainda mais a satisfação do cliente e, por conseguinte, a “imagem” com que ele ficava do hotel, na sua generalidade. Pensamos poder interpretar esta situação como uma questão de tradição.* Outros motivos não encontramos, e não consideramos o momento indicado para nos debruçarmos mais sobre as variações encontradas entre os dois tipos de hotéis.

- É natural, apesar de tudo, que a fuga àquele comportamento por parte dos responsáveis hoteleiros se traduza numa *tentativa de evitarem riscos, em termos de despesas não compensatórias*, já que a inovação e a antecipação são sempre situações cujos resultados se podem tornar imprevisíveis. No entanto, aqui, estamos mesmo tentados a afirmar, pois pensamos que não se poderia adaptar melhor às circunstâncias, citar o já tão antigo ditado “*quem não arrisca, não petisca...*”.
- Num hotel, a *qualidade*, para além daquele aspecto não perceptível inerente ao exemplo dado mas objectivo, passa por outros factores menos objectivos.
Por exemplo as “fardas dos colaboradores”: para alguns clientes podem ser agradáveis à vista, para outros não; a própria “postura” dos mesmos, isto independentemente de serem mais ou menos simpáticos; a “voz da telefonista”, etc..
- Penso ser melhor parar com os exemplos, dado que eles são infindos. Tratam-se de critérios subjectivos a cada cliente, mas que afectam a sua *percepção em termos de qualidade*.

- **No que concerne à localização das unidades**

- Referimo-nos já mais que uma vez a uma situação que, à partida, poderia parecer ambígua, mas que chegou o momento de clarificar. Trata-se precisamente da “*localização geográfica*” de alguns hotéis dentro da cidade. Isto porque muitos dos responsáveis hoteleiros afirmam, em simultâneo, a sua localização “positiva” e “negativa”.
- Se aprofundar-mos, no entanto, a questão não podemos deixar de compreender a sua posição. Vejamos pois:
Já temos vindo a referir que os “segmentos-alvo” privilegiados na maioria dos hotéis em estudo é composto por homens de negócios. Vimo-lo com a análise anteriormente realizada, e não temos já dúvidas que a hotelaria desta categoria na cidade de Lisboa está muito mais virada para tudo o esteja

- relacionado com negócios, sobretudo a nível internacional. Também faz por isso. Apenas uma unidade, contrariando todas as outras, se vira mais para o lazer como “segmento-alvo”. As suas características particulares em termos físicos e de antiguidade não estão alheias a isso, razões que implicam o facto dos seus preços se tornarem mais atractivos para este “segmento” que os daquelas. Por outro lado, também a sua localização geográfica assim o permite e incentiva.
- As outras unidades que se podem permitir atingir outros mercados, embora se encontrem noutros pontos da cidade, estão, igualmente, bem localizadas dentro de Lisboa. Mas, para além disso, temos também que entrar em linha de conta com as diversas capacidades dos hotéis e com as características particulares de cada um. As que reúnem em simultâneo mais condições para acolherem os “segmentos” em questão, são, precisamente, aquelas que se encontram mais centralizadas dentro da cidade. Isso permite, por um lado, um mais fácil acesso aos vários locais pretendidos pelos clientes. Como é óbvio, tráz vantagens em termos de deslocações necessárias, ou mesmo opcionais, dado que muitas vezes, mesmo em função primordial de trabalho, quando existe tempo, os “turistas de negócios” gostam de visitar alguns pontos atractivos do local onde estão, e encontram, dessa forma, a sua vida facilitada.
 - No entanto, não podemos esquecer, que para estarem bem centralizadas, e muitas vezes com boas alternativas de transportes, isso vai criar um problema tanto às unidades como aos clientes nelas instalados, já que para usufruírem dessas vantagens sujeitam-se, não raro, a sofrerem as *consequências da grande carga de poluição existente, quer ambiental quer sonora*. É uma situação que ultrapassa a responsabilidade dos hotéis situados naqueles locais mas que não deixa de ser incomodativa.
 - Não podemos esquecer, também, que essa facilidade se transforma numa grande desvantagem em horas de ponta, quando qualquer deslocação se torna bastante dificultada

pele *excesso de tráfego existente e conseqüente poluição perturbadora*.

- Por outro lado, não se trata somente do problema do incómodo dos clientes, já de si suficientemente penalizante, como as próprias unidades se danificam com muito mais facilidade e a curto prazo, situação muitas vezes insustentável de uma apresentação ao nível de um 5*, pelos custos de uma melhor manutenção que implicará à sua administração.

Não deixam de ser, no entanto, problemas que, perante alguns clientes, conferem uma imagem negativa e de inferior qualidade relativamente à unidade, embora sem culpa dos seus responsáveis.

- **A ambigüidade da relação “*ratio*” de empregados/nº de quartos**

- Um outro aspecto já anteriormente abordado que não pode deixar de estar relacionado com o grau de qualidade apresentado ao cliente é o “*ratio*” de empregados por quarto existente em cada unidade. Vimos, também que para esta categoria e tipo de hotéis o “*ratio*” aconselhado na hotelaria tradicional é de 1,5 empregados por quarto, mas encontramos, na realidade as mais diversas situações, o que nos leva a debruçar um pouco mais sobre este aspecto.
- Na verdade, em nossa opinião, esse factor apresentado “a seco” não é reflexo da qualidade do hotel só pelo facto de termos encontrado aí um “*ratio/empregado*” por quarto de 1,6.

Também, por outro lado, encontramos hotéis em que o valor era muito inferior e isso não significa que a qualidade apresentada ao cliente seja, em correspondência, mais baixa.

- Há, na realidade, factores objectivos que levam a tais discrepâncias, e que algumas vezes significam, inclusivamente, que um hotel que apresenta melhores “*ratios*” está pior rentabilizado ou apresenta inferior qualidade.

A relação “ratio” empregado/qualidade é, de facto única. Depende de situações concretas de que apresentamos alguns exemplos. Assim:

- * Um “ratio” de 1,5/quarto, que é o reconhecido pelos técnicos de vendas como o adequado para este tipo de unidades hoteleiras (como já anteriormente referimos na análise efectuada), pode estar consonante com o número de colaboradores existente numa unidade e não corresponder a essa expectativa. Na realidade, existem leis de trabalho que obrigam à conservação de pessoal antigo, mas que se encontra muitas vezes já envelhecido e sem formação, e que não corresponde às necessidades modernas de pessoal especializado. Ora, como não necessitamos de maior explicação, este “ratio”, aparentemente adequado, não será mais que um “peso morto” para o hotel, o que se traduz numa carga financeira para a unidade, ficando esta assim, impossibilitada de renovar os seus colaboradores e, como consequência, não conseguindo também apresentar o grau de qualidade desejado ao cliente.
- * Hotéis há que possuem *lavandaria* própria e outros não. Devemos adiantar que, pelo que nos apercebemos, este é um aspecto a que hoje as unidades tendem a fugir, responsabilizando o tratamento da roupa para lavandarias externas à unidade, precisamente por uma questão de rentabilização. Isto, no recurso às designadas técnicas de “*outsourcing*”.
É sabido que grande parte dos colaboradores das unidades da dimensão das estudadas, com a existência de lavandaria, vão aumentar em muito o “ratio” de empregados somente neste sector, e a análise é feita na generalidade do hotel. Logo também aqui os dados ficam viciados.
- * Outro aspecto ainda relacionado com o “ratio” a que temos vindo a referir-nos está ligado à *restauração*. Contrariamente ao aspecto referido no parágrafo anterior, hoje bastantes hotéis aumentam a sua rentabiliza-

ção através da expansão deste produto. Inclusivamente, para além de se tornarem especialistas em banquetes, casamentos, etc., dentro do hotel, aproveitam para expandir o produto para além dos clientes que nele pernoitam. Assim, enquanto que para uns este é ainda um produto secundário, funcionando apenas em termos de produto ampliado, mas secundário - só serve para complementar as dormidas que assumem uma importância primordial - para outros ele funciona já como um produto definido e independente, chegando ao ponto de aceitarem encomendas externas, como referimos, a que se tem que prestar muito mais cuidado.

- * Não é também necessário referir a necessidade de pessoal especializado nas circunstâncias ultimamente referidas. No entanto, mesmo assim, existem duas situações por que se pode optar e que vão influir directamente no factor em causa: por um lado há quem prefira ter a sua confecção própria, numa intenção de não desvirtualizar as características do produto que pretende oferecer aos seus clientes; por outro, há quem, não abdicando obrigatoriamente dessa intenção, prefira entregar esse tipo de serviço a empresas especializadas, encomendando-o já pronto a apresentar aos clientes, confiando inclusivamente numa eventual maior especialização de peritos externos à unidade, não ficando sujeitos a encargos permanentes com pessoal de quadro.
 - * Este aspecto da restauração, não podemos deixar de referi-lo, está muito relacionado com os “segmentos-alvo” dos hotéis - as vocações dos mesmos são distintas. Daí uns atribuírem maior importância ao Departamento de “F&B”, outros preterirem-no para um segundo plano, inclusivamente com receio de correrem riscos - contratarem pessoal especializado - que depois, a mais longo prazo, não venha a compensar.
- Estes são os casos em que os hotéis que não se encontram comprometidos profissionalmente com esses

colaboradores preferem recorrer aos serviços externos para a mesma função. Obviamente que aqui o “*ratio*” empregado/quarto” baixa automaticamente, o que não significa, como vimos, que a qualidade do produto seja inferior uma vez que, como também já referimos, geralmente se recorre a firmas bastante especializadas, o que se traduz, na maior parte dos casos, num factor positivo.

- * Identicamente ao que anteriormente foi referido para a restauração se aplica a outros serviços como seja a decoração das salas, por exemplo, em conferências, seminários, etc.

Nestes tipos de *serviços extras* a qualidade não fica condicionada ao maior ou menor “*ratio*” de empregados do hotel. Pode-se, efectivamente recorrer a pessoal externo especializado que, devidamente escolhido, não compromete a qualidade requerida, pois não se espera deles que vivam o espírito de unidade e “identidade” necessário aos efectivos.

Na realidade pouco aparecem, apenas os serviços estão implícitos, não é necessário que vivam, sintam e complementem a “cultura da empresa” existente. Basta que cumpram as linhas base apresentadas pela unidade, de modo a estarem em conformidade com o que ela pretende.

No entanto, se o pessoal já lá está, nada se pode fazer. Não só financeiramente, como já referimos, se tornará um “peso morto”, mas até no seu comportamento pode comprometer a “*imagem*” da empresa.

- * Outro aspecto que, embora de uma forma menos objectiva, está relacionado com o factor referido é a própria estrutura e dimensão do hotel. Não nos referimos à quantidade de camas e quartos existentes mas à *estrutura do edifício*. Não é difícil de compreender que um edifício mais alto e com mais andares, embora com o mesmo número de quartos, obriga a um tempo maior de preparação, e daí, como consequência, a um maior “*ra-*

tio de empregados/quarto". Não esqueçamos também que parte das nossas unidades hoteleiras desta categoria detém esta característica que está, em parte, relacionada com a idade das mesmas - o que leva às consequências referidas.

- Apesar da já apontada dificuldade na interpretação do "*ratio*", devido às diferentes situações encontradas, pudémos apurar, apesar de tudo, que nos hotéis em estudo o "produto quarto" se sobrepõe ao "produto refeições" não sendo exploradas, quanto a nós, as vantagens potenciais para a rentabilidade das unidades. Relembramos, no entanto, que talvez a explicação se encontre no que já atrás foi referido quanto a esse factor.

Assim sendo, segundo o que observámos directamente aquando das nossas visitas, e nos foi apresentado mesmo como uma preocupação por parte de alguns responsáveis entrevistados, não podemos deixar de considerar que, na maioria dos casos, os hotéis em estudo poderiam estar melhor rentabilizados, dado que possuem dentro do pessoal demasiados elementos envelhecidos e sem formação para os serviços que executam, com o correspondente baixo nível de qualidade que apresentam.

- **relação "taxa de ocupação"/qualidade do serviço prestado**

- Um outro aspecto que não podemos deixar de referir nesta nossa interpretação tem a ver com a relação "*taxa de ocupação/ qualidade*".

Uma "alta taxa de ocupação" não significa, apesar de tudo o que foi dito uma "boa qualidade", um "bom serviço apresentado ao cliente" e, conseqüentemente, a sua fidelização.

Pelo contrário: muitas vezes, quando a qualidade é inferior tem que se manter o preço ligeiramente inferior aos nossos concorrentes para conseguirmos alcançar um pretendido número de quartos ocupados.

- Por outro lado, pode haver a possibilidade pontual de um aumento de preços, ainda que genericamente para todas as

unidades com as suas condições internas habituais. Isto passa-se com frequência quando existe, em determinado momento, uma grande necessidade de quartos.

Pudémos apurar, na prática, este facto com o trabalho de campo realizado:

- * um bom exemplo deu-se com o Congresso da ASTA (Associação Internacional das Agências de Viagens), que decorreu em Lisboa durante o período estudado - Outubro/94-, e que fez confluir na cidade um grande número de participantes, inclusivamente a nível internacional, que veio permitir um substancial aumento na “taxa de ocupação” de todos os hotéis da cidade.
- Há a salientar que um dos hotéis de cadeia internacional, não pôde explorar ao máximo essa possibilidade, uma vez que se encontrava com três andares em obras de restauro, o que impediu que o seu grau de alojamento fosse ainda maior, facto que se veio, por certo, a traduzir no resultado final dos dados apurados.

A circunstância apresentada permite-nos, inclusivamente, uma interpretação que nos leva a concluir que, na realidade, os valores de ocupação aqui apresentados são em muito superiores aos habituais para aquela época, em anos que eventos como este são inexistentes.

Poderemos inclusivamente deduzir (embora não afirmar com certezas fidedignas porque os dados não nos foram apresentados) que os preços sofreram um acréscimo natural naquela época, derivado ao motivo em causa.

- **Na relação qualidade esperada/custo dos serviços**

- Quando nos referimos, no entanto, ao “serviço bom” há algo que temos que esclarecer: O presente trabalho debruça-se sobre hotéis de 5*. O “serviço esperado” está relacionado com essa categoria de hotel. Então o cliente está disposto a pagá-lo como tal, se as condições acima descritas se cumprirem.

E existem diversos graus de custos que o cliente está disposto a pagar.

- Na realidade, *a qualidade esperada pelo consumidor é correspondente a um determinado grau de satisfação*. Hoje, não podemos ignorar que a sua exigência é cada vez maior devido à aproximação dos mundos, à “aldeia global”, permitida pela consequência do desenvolvimento das técnicas de informação e comunicação que obriga a uma actualização e uma vulgarização permanentes das deslocações dos homens.
- No caso estudado, o principal segmento de mercado é composto por homens de negócios, mais habituados a viajar e com maior possibilidade de estabelecerem comparações.

A maior concorrência leva a um crescente nível de exigência dos clientes. Quanto mais viajados estes são, como é o caso, mais termos de comparação detêm.

- Por outro lado as medidas internacionais dos direitos do consumidor permitem-lhes essa exigência e levam mesmo a uma alteração de mentalidades, que a isso ajuda.

No entanto, sabemos que, segundo as épocas, existe mais ou menos clientela - épocas altas e épocas baixas. A par disso existem “*trends*” económicos internacionais que vão condicionar, muitas vezes, a vinda de clientes.

E, embora isto se encontre mais a nível de segmentos de mercado que não são os mais contemplados na generalidade dos tipos de hotéis estudados - turistas de lazer - há que ir ao encontro do mercado sob pena de não se venderem os quartos e o hotel ficar mal rentabilizado - sabe-se que um quarto não é um produto “*stockável*” e se não se vende hoje não se poderá vender amanhã. A perda será, então, total.

Vai-se hoje praticando, cada vez mais, o chamado “*yield management*”. Significa isto que se pode ir variando o preço, face à pressão do mercado, até que o cliente possa pagar e continue a optar pelos nossos serviços. Há, no entanto, que ter muito cuidado com este procedimento: pode-se baixar, mas só até um certo nível. Isto por duas razões: primeiro

porque se compromete a “qualidade real e objectiva” dos serviços e “produtos a ele inerentes” - não se pode perder dinheiro e a qualidade tem custos efectivos - ; por outro lado, pelo “descrédito” que se pode gerar em torno da “imagem” do hotel - aquele 5* é sempre aquele 5*, naquele local específico, independentemente das condições que se geram à sua volta.

- **A aplicação de Normas e outros preceitos legais**

- No que trata à *parte tangível do produto hoteleiro* como sejam a “manutenção do edifício” a “segurança do mesmo”, a “limpeza” etc., os critérios já se tornam mais objectivos e aí existem normas a que os responsáveis não devem fugir, inclusivamente porque envolvem materiais e regras bem visíveis, e que podem (ou pelo menos deveriam, caso a lei em vigor funcionasse, o que não acontece na maioria das vezes, como pudémos verificar) vir a ser penalizados. São aspectos físicos, como para qualquer outra empresa (“escadas de salvamento”, “ascensores duplos”, “larguras de corredores delimitadas”...). Acontece, no entanto, que nalgumas situações haveria que modificar todo o edifício devido à sua estrutura inicial, o que naturalmente se tornaria impossível. Existe, no entanto, a possibilidade de algumas pequenas adaptações a que as unidades vão correspondendo.
- Relativamente aos “serviços” - *aspectos intangíveis* - a situação é já um tanto diferente. São poucos os responsáveis que dão grande importância às normas aconselhadas: uns porque não lhes merecem grande confiança mas, sobretudo, porque o desconhecimento relativamente a elas é quase total.
- Verificámos, portanto, que este aspecto da *Normalização* é muito pouco contemplado pelos responsáveis hoteleiros, quer por desconhecimento quer por desleixo propositado. Se pensarmos então relativamente aos aspectos requeridos a nível externo do País, verificamos que a normalização é mesmo desconhecida e preterida para últimos lugares.

- A nível interno do País cumprem-se, em certa medida, as regras obrigatórias, basicamente em termos tangíveis para os “edifícios” “*stricto sensu*”, mas nem todas: como exemplo pode apresentar-se a “inexistência de estacionamento”, ou pelo menos a existência de parques de estacionamento embora não contendo o número exigido por Lei, em relação com os lugares correspondentes aos quartos do hotel.
- Como se trata de uma Interpretação Crítica, a decorrente, ousamos pôr em causa, como aliás já referimos, alguns aspectos para nós menos compreensíveis e, inclusivamente, com os quais não concordamos em pleno.

Na realidade, se tivermos presentes os segmentos-alvo do tipo de hotéis estudados e as condições de acesso relacionadas com a sua localização geográfica permito-me questionar aquela exigência.

Não podemos esquecer que a maioria destes hotéis recebe basicamente homens de negócios que se encontram de passagem, muitas vezes retidos nos hotéis onde estão instalados quando vêm em missão de “conferências”, “congressos” ou “cursos”, por exemplo, e que preferem abdicar de transporte próprio, inclusivamente porque não necessitam dele ou até porque na maior parte dos casos são estrangeiros que se deslocam até ao nosso país de avião.

- Numa tentativa do cumprimento da Legislação em vigor, e para quem tem espaço que lhe permite cumprir este aspecto, apenas a entendemos como um factor que poderia vir a rentabilizar o hotel, abrindo-o ao exterior, evitando simultaneamente em parte, autênticos “dramas” que se encontram em pontos fulcrais da cidade em termos de estacionamento, em muitos casos junto a alguns dos hotéis estudados, já que estes se encontram, com vimos, em zonas centrais e bem localizadas dentro de Lisboa.
- Salientamos, uma vez mais, que não é nosso objectivo analisar exhaustivamente o Diploma Legislativo em causa, já referido, porque, por um lado não é esse o âmago do nosso trabalho e, por outro, não detemos conhecimentos jurídicos

para tal. Há situações, no entanto que são demasiadamente óbvias para deixarem de ser referidas, pelo menos, a título de exemplos. Uma acabámos de denunciar com a nossa discordância relacionada com o “parqueamento automóvel”. Outra, ainda muito mais óbvia, e, segundo as perspectivas, até mais grave, é a “inexistência de casas de banho adaptadas a deficientes motores” em alguns destes hotéis classificados de Topo de Gama!.

Mais irónico de tudo isto é o facto dos hoteleiros afirmarem o conhecimento e aplicação da Lei, na generalidade.

- Pode parecer, por tudo o que atrás referimos, que estamos de uma forma linear a culpabilizar os hotéis em estudo, relativamente a tudo o que de errado aí encontrámos com a investigação. Não é esse, de facto, o nosso objectivo. Se consideramos, em parte, uma certa falta de respeito pela Lei em causa, é também nossa obrigação ressaltar o facto de parte desses hotéis não possuírem hoje condições efectivas para o cumprimento dos requisitos nela exigidos.
- Não compreendemos, pois, como se pode exigir legalmente o cumprimento de requisitos a hotéis de determinada categoria, quando eles não detêm as mínimas condições para os atingirem. Foram outrora classificados como tal, mas hoje ninguém superiormente toma a iniciativa de rever esse processo, embora, muitas vezes, o assumam desapropriado, como constatámos com algumas entrevistas realizadas.

E quando me refiro a alguém com responsabilidades a este respeito refiro-me concretamente à Secretaria Geral do Ministério do Comércio e Turismo que deveria ser o Órgão Ministerial a preocupar-se com o assunto!⁶⁶

Como assim não acontece, penso que podemos chegar à conclusão que esses requisitos não só não são contemplados,

⁶⁶Posteriormente à realização do presente trabalho tais competências passaram a ser atribuídas ao Ministério da Economia através da revogação de um Dec.lei que entrou em vigor em 25 de Novembro de 1996, aspecto já anteriormente ressaltado, embora o Dec.Regulamentar nº 8/89 continue a ser a base de acção legal à actividade hoteleira.

como são impossíveis de contemplar nalguns dos referidos hotéis.

Continuam, no entanto, a ser aceites como se todos eles aí estivessem presentes, “fazendo justiça” a Hotéis de 5*, Categoria Topo de Gama, numa Cidade Capital de um País, aderente à Comunidade Europeia...

- Verificamos, pois, que esta não é uma problemática prioritária à generalidade dos hotéis, ao ponto de praticamente nenhum conhecer a existência da Norma que permite a Certificação da Qualidade na Hotelaria, o que lhes ajudaria a saber o que é entendido como *Serviço de Qualidade* adaptado aos tipos de segmentos de mercado que os frequentam.
- Poderiam, dessa forma, servi-los melhor e, inclusivamente, anteciparem-se à concorrência, aspecto de fulcral importância para a rentabilização e viabilização de uma empresa nos dias de hoje.

- **A importância atribuída aos requisitos das Associações Internacionais da Qualidade**

- Este último aspecto referido da *Internacionalização* levamos a um outro que não está completamente desfazado daquele e que está relacionado com Associações Internacionais da Qualidade.

Em nosso entender, quando existem hotéis, particularmente pertencendo a cadeias internacionais, correm o risco de se dispersarem em termos de “imagem” e de “cultura organizacional” derivado, precisamente, à já sua diversa localização geográfica que não está também alheia a uma necessidade de adaptação cultural. Quanto a nós, as Associações permitiriam manter um laço mais aproximado entre as várias unidades de uma mesma cadeia e relações entre unidades diferentes coabitando num mesmo local. Aliando-se a essas Associações as unidades estariam em melhores condições para satisfazerem os seus clientes. No entanto, nem todas as unidades mantêm relações com as respectivas Associações Internacionais da Qualidade. Pensamos que este factor é

significativo quanto ao grau de interesse que elas revelam para com o assunto.

5.1.3.2 Relativamente à problemática das actividades atribuídas à função R.P

- Os aspectos que, propositadamente, deixámos para o final da nossa Interpretação são precisamente os que consideramos de fulcral importância e que mais directamente estão relacionados com as “*Relações Públicas*”. Quando afirmamos de maior importância não temos intenção de menosprezar todos os outros que até aqui foram referidos, pois só com o seu conhecimento conseguimos compreender a realidade que agora nos propomos directamente tratar.

De qualquer forma são os que apresentamos de seguida aqueles onde encontrámos maior controvérsia e até uma certa confusão, motivo que nos leva a tentar clarificar um pouco mais, dentro da medida do possível, as várias situações apresentadas.

- O primeiro desses factores encontra-se de imediato com o conceito de Relações Públicas que encontrámos percebido de diversas formas por parte dos responsáveis hoteleiros.
- Se é verdade que alguns já vão entendendo esta técnica de uma forma séria, acreditando na sua utilidade real e objectiva, quando bem explorada, outros encaram-na ainda como nos primórdios da sua existência, caracterizada por um “sorriso nos lábios e um copo de *whisky* na mão”. Esta forma de perspectivar a técnica de R.P. encontra-se mais facilmente quando elas são praticamente idealizadas como um suporte ao Departamento Comercial ou estão mesmo dele organicamente dependentes, situação bastante encontrada, como tivémos ocasião de analisar.
- Por outro lado, e isto apenas a nível dos hotéis internacionais, encontrámos uma função denominada “*guest relations*”, que, como já vimos, se trata de um serviço de acompanhamento personalizado aos clientes externos e, por esse motivo, directamente relacionado com o “*acolhimento*” . Assim sendo, não nos deixa

margem para dúvidas de se constituir como uma actividade de *R.P. Externas puras*.

Nem sempre, porém, as opiniões convergem. Situações houve que viémos a encontrar a sua dependência directa no Departamento de Recursos Humanos.

De qualquer modo, este serviço, que em termos conceptuais se deveria traduzir num serviço de acompanhamento personalizado ao cliente, em que as meninas encarregues de o fazerem - e referimos meninas porque em todos os hotéis que encontrámos essa função de “*guest relations*” ela era atribuída exclusivamente a elementos jovens do sexo feminino” - deveriam encontrar-se permanentemente numa secretária existente de imediato no “*lobby*” do hotel, a fim de ajudarem os clientes externos em qualquer eventualidade, se encontravam, na maior parte do tempo, dispersas, dando apoio a outros serviços, ficando esse lugar num completo vazio.

- **A inserção da função R.P. no organigrama das unidades hoteleiras**

- Um outro aspecto sobre o qual nos debruçamos está relacionado precisamente com a “*localização de acções de R.P.*”..
- Não significa que elas não existam. Na realidade, em vários dos hotéis estudados foram-nos apresentadas várias actividades que podemos integrá-las na técnica de R.P., e isto *tanto a nível Interno como Externo*. Mas foram-nos apresentadas também outras em que não vemos grande relação com o aspecto em estudo. Facilmente se verifica isto observando o quadro-geral da análise das entrevistas realizadas. Para abreviar, um exemplo do que acabamos de referir é a integração da “*medicina no trabalho*” como actividade de R.P..
- Por outro lado, sobretudo a nível de *R.P.I.*, através das entrevistas que realizámos pudémos verificar que muito poucas actividades são realizadas, embora os responsáveis considerem a sua existência dentro das unidades. Na maioria dos

casos apresentaram-nos como actividades de “motivação” as já habituais festas de Natal, integradas no Departamento de Recurso Humanos, e mais não adiantaram.

- Encontrámos também, precisamente, uma problemática relacionada com a integração daqueles dois tipos de R.P.- Internas e Externas e que acabámos de apresentar no parágrafo anterior.

Sabemos, no entanto, que esta envolve não só a hotelaria mas muitas outras empresas que directamente temos conhecimento. Na realidade, as funções que deveriam estar sob a responsabilidade de um Departamento ou Gabinete de Relações Públicas autónomo encontram-se dispersas, como aliás já referimos um pouco esse facto.

Dessa forma é habitual encontrarem-se funções de R.P. dentro do Departamento de Pessoal ou de Recursos Humanos, consoante o conceito das várias empresas a este respeito - diga-se, de passagem, problemática conceptual também esta em voga no meio científico. Estas funções são as que estão mais relacionadas com a parte interna da empresa.

Como já vimos, a parte externa das R.P. encontra-se intimamente ligada, ou mesmo subjugada, na maioria das vezes, aos Departamentos Comerciais.

- Se tentarmos entender esta problemática, através do que nos foi apresentado, podemos adiantar que *ao encontrarmos as R.P.I. junto dos Recursos Humanos aproximamo-nos mais de uma perspectiva Europeia, originária principalmente de França, onde as R.P. pretendem manter sempre um contacto íntimo com os outros departamentos, com vista a dar-lhes o maior apoio possível.* Assim, porque entendem, e quanto a nós, com total legitimidade, que o “*front-office*” é o primeiro local que faz transparecer a “imagem” do hotel já que se traduz no primeiro contacto com o cliente e, por isso detêm um maior cuidado com a “formação do pessoal”, pois é esse mesmo pessoal que vai, em primeira mão, apresentar o hotel ao cliente.

Também ao longo de toda a estadia o cliente vai conviver

com outro tipo de pessoal dentro do hotel e daí a grande preocupação da unidade em motivar o mais possível os funcionários para o seu bom desempenho. Então, *só com a satisfação do Público Interno se alcança uma maior produtividade, uma melhor qualidade na prestação do serviço e, conseqüentemente, uma maior satisfação do Público Externo.*

Com o conceito que acabámos de referir, que não diferencia substancialmente as R.P.E. das R.P.I., ao contrário do mais tradicional, ambas confluem para a satisfação do cliente, ora directa, ora indirectamente. Digamos que se completam.

Nesta perspectiva, também as Relações Públicas Externas estão intimamente relacionadas com os Recursos Humanos. A “política de formação” desenvolve-se nesse sentido: fazem-se acções de R.P.I. que levam à satisfação do cliente interno, de modo a que este possa oferecer qualidade ao cliente externo. Desta forma, encontramos uma “formação técnica” (aprendizagem e manutenção das técnicas propriamente ditas...) aliada a uma “formação comportamental” (qualidade do atendimento conjuntamente com a qualidade do serviço).

- **O significado da satisfação dos clientes**

- Encontramos, desta forma, um produto complexo, misto, em termos de qualidade de produto que deve estar sempre coadjuvado a uma qualidade do serviço.

Cabe à unidade hoteleira tentar saber da satisfação dos seus clientes para, conseqüentemente, melhorar a sua qualidade.

- Uma das formas de analisar essa preocupação é verificar da importância que os hotéis dão à opinião dos seus clientes. A forma mais habitual é a existência de “inquéritos” -no meio hoteleiro também designados por “surveys” ou “guest comments”- à disposição dos mesmos para que estes possam apresentar as suas sensibilizações, sugestões, e até reclamações relativamente aos serviços prestados.

É, no entanto, de difícil análise este aspecto já que mesmo possuindo inquéritos existem as mais variadas formas de apresentação e análise dos mesmos.

- Podemos adiantar que as *“taxas de retorno” dos mesmos são muito variáveis*. Segundo pudémos apurar vão desde valores inferiores a 1% até valores que ultrapassam os 20% de preenchimento e devolução.
- Por outro lado, os *processos de “entrega do inquérito” ao cliente, e pedidos da sua “devolução” são muito diversificados*, consoante os hotéis.

Torna-se mais que evidente que quando se deixa um “inquérito no quarto” para ser preenchido e nada mais se diz ao cliente, ele lá tenderá a ficar, à espera do próximo cliente, em branco, como estava. Se, por outro lado, existe um “pedido expresso de preenchimento na Recepção” e “entrega na Caixa”, com uma explicação da “necessidade da opinião”, isso leva a uma maior motivação para que o cliente preencha o inquérito.

Quanto a nós, não querendo ser demasiado óbvios na explicação da situação, parece-nos que esta é uma razão explicativa para os resultados encontrados.

- Não podemos também deixar de salientar que *nem sempre a “confidencialidade das respostas” é assegurada, uma vez que, mesmo considerados fechados, alguns tipos de inquéritos permitem a leitura do seu conteúdo*. Este factor vai facilmente permitir um desvio no encaminhamento correcto dos mesmos, quando as respostas são de algum desagrado para quem tem a responsabilidade de os conduzir ao seu destino, o que irá impossibilitar a sua análise e, como consequência, interferir na “taxa de retorno” encontrada.
- Relacionado também com este factor encontra(m)-se ainda *“o(s) responsável(eis) pela análise do inquérito”, a(s) sua(s) capacidade(s) e empenhamento*, o que se vem a traduzir nas medidas que toma(m) em consequência daquilo que foi apurado com a análise.

Assim, e relativamente ao “*feedback*” apresentado ao cliente, ele pode ser “directo” ou “indirecto”, mais ou menos “explícito”, mas não há dúvida que, quando existe, esse é um factor de “motivação” para uma nova resposta em situação futura.

Na realidade:

- * A utilização de inquéritos demonstra o *interesse dos responsáveis hoteleiros pela auscultação do grau de satisfação dos clientes*;
- * A forma como eles forem questionados leva a uma resposta mais ou menos fidedigna;
- * O conseqüente “*feedback*” por parte do hotel significa a consideração efectiva que pelos mesmos tem.

Pelo que verificámos, embora a quase totalidade das unidades possuam esse instrumento de análise, nem sempre sabem tirar partido da sua utilização, de modo a poderem corresponder o melhor possível às necessidades dos clientes, aspecto aliás já referido aquando da análise realizada no ponto anterior.

Nos dias de hoje a preferência por determinado hotel torna-se difícil pois todos apresentam praticamente os mesmos produtos com as mesmas condições.

Existe então o factor “antecipação”, já referido, a que as unidades não podem estar alheias se querem vingar neste mundo de concorrência. Daí a apresentação dos inquéritos aos seus clientes para obterem respostas que lhes possam vir a facilitar essa “antecipação” no mercado concorrente.

Pelo que pudémos apurar, no entanto, ainda vários hotéis da Capital não entenderam este aspecto como benéfico para si próprio. Assim como, na generalidade, não entenderam a importância do “*feedback*” dos clientes para uma melhor gestão da unidade.

- *Os hotéis de cadeias a nível internacional são, na realidade, os que mais se preocupam com este último aspecto.* E os resultados estão à vista: na generalidade - existe apenas uma

excepção - as “taxas de retorno” dos inquéritos são aí em muito superiores às dos realizados nos hotéis nacionais. Estamos certos que os dados com eles obtidos serão estudados por especialistas (como se pôde ver com a análise anteriormente apresentada), numa tentativa de melhorar os serviços prestados. Ainda assim, os procedimentos são diversos (uns mais apurados que outros). Mas também estamos convictos de que os que mais se debruçam sobre os resultados obtidos e não os deixam fechados na gaveta, virão a ter resultados positivos com a introdução de ajustes necessários na gestão das unidades.

- Por outro lado, quando existe uma demonstração personalizada pelo interesse na “auscultação do cliente”, relativamente à sua pessoa, não duvidamos também que ele se vai sentir muito mais “em casa” e o seu comportamento futuro, sempre que possível, irá ao encontro da forma como foi acolhido. Trata-se, sem dúvida, da questão relacionada com a qualidade que aqui tratamos: *as R.P. a nível externo. A “imagem” dada ao cliente está, efectivamente, relacionada com este aspecto da Qualidade. Se a “imagem” constituída se tornar positiva, e o serviço bom, o cliente voltará decerto.*

- **No que diz respeito à “animação”**

- Dentro das Relações Públicas na hotelaria não podemos deixar de referir um último aspecto que faz parte dessa técnica. Deixámo-lo, no entanto, para último lugar uma vez que os tipos de “segmentos” que estudamos não são os que permitem uma melhor aplicação das técnicas que utilizadas.
- Apesar de tudo é um factor que, quando bem explorado, permite aos hotéis captarem a satisfação dos seus clientes, transformando-os em “*habitués*”, o que só traz vantagens para as unidades. Refiro-me, concretamente, à “*animação*”.
- A “animação” é um aspecto com muito para explorar mas cuja aplicação não encontra o seu melhor campo no tipo de

unidades que estudamos. Na verdade, pode-se jogar bem com esse trunfo em “hotéis de lazer” e só muito mais estritamente em “hotéis de negócios”. Não há dúvida que a disponibilidade do lazer permite-o muito mais do que a prisão do trabalho, se pensarmos sobretudo no tipo de “animação” tradicional que, na realidade, não se enquadra muito neste tipo de hotéis de cidade, com a vocação apresentada.

- Ainda assim, haveria aspectos que poderiam ser explorados, e por vezes são-no mas em muito poucas circunstâncias. Segundo apurámos, é o caso de semanas gastronómicas, grupos musicais ao vivo, por exemplo, mas que na maioria das vezes se transformam em custos não compensatórios para o hotel, até pela falta de adesão ao evento provocado por uma não habituação aos mesmos.
- É curioso o facto de uma unidade nos ter referido um conceito particular de “animação” que tenta pôr em prática. Para essa unidade “animação” não se circunscreve aos exemplos apresentados e outros do mesmo género, que podemos considerar uma “animação activa”, mas apresenta um outro tipo de animação que apelida de “animação passiva” e que se traduz pela própria apresentação do hotel, pela decoração das salas, por exposições esporádicas aceites na unidade, por visitas exteriores para os acompanhantes dos clientes, mas pouco mais. Só que nem isto é apresentado com frequência. Na maioria dos casos o máximo que encontramos foi um certo ambiente criado nos bares e a existência de “*health clubs*” à disposição dos clientes.

Podemos afirmar que a manutenção compõe as infraestruturas para a “animação passiva”. Mesmo a nível da nossa gastronomia, sobretudo nos hotéis internacionais, muitas vezes, os clientes mais curiosos têm que se deslocar fora do hotel, aspecto já debatido, mas cuja apresentação não estará fora deste contexto. Pensamos que a existência de alternativas iria criar um certo dinamismo positivo à unidade.

- O conceito de “animação passiva” torna-se um tanto controverso consoante a forma como é entendido, de maneira que,

por vezes, pode-se falar em “produto ampliado” atribuindo-lhe o mesmo significado. A prática em determinadas zonas geográficas, mais do que hipóteses teorizadoras sobre o assunto, têm vindo a definir diferentes posições a esse respeito. O exemplo da recreação tanto pode ser aplicado de uma maneira ou de outra: para alguns Europeus o simples enfeitar de um prato pode ser considerado “animação” naquele sentido; para vários Americanos já toma a forma de “produto ampliado”. Estas foram realidades que pudémos apurar com as entrevistas efectuadas nos diferentes hotéis.

- Nalguns dos escassos casos efectivos enunciados, o papel das R.P. na “animação” traduz-se na preparação e acompanhamento do evento, na realização e divulgação dos convites.

Estes casos são, em geral, destinados a mercados específicos, como sejam as festas dos melhores clientes, grupos de secretárias mais eficazes, comemorações esporádicas, etc.

- Os homens de negócios, em geral, não se encontram aqui contemplados, como vimos. Na maioria dos casos vão ao exterior do hotel.
- Por outro lado, muitas das vezes, a estadia é incluída em “*packages*” que já trazem o programa todo incluído. É o caso dos “incentivos”.

5.1.3.3 Conclusão

- Admitindo que o fulcro do nosso trabalho é a análise das R.P. na hotelaria, e acreditando nesta técnica como factor básico à existência da qualidade esperada pelos clientes relativamente àquilo que eles pagam para se sentirem bem servidos nos seus gostos e necessidades, temos que concluir que o significado das “Relações Públicas” continua sem ser bem entendido, e sobretudo praticado, na maioria das unidades hoteleiras estudadas.
- Sendo, por oportunidade e acessibilidade, um instrumento, que deveria estar constituído em “órgão de *staff*” (de apoio generalizado) ao dispôr das Direcções Gerais e das Administrações, do

qual as unidades poderiam tirar partido para uma melhor gestão de modo a mais facilmente poderem ir de encontro à satisfação das necessidades dos clientes, continuam a atribuir-lhe tarefas menores ou, pelo menos, em número muito reduzido, que se resumem, na maioria dos casos, a um mero serviço de *Acolhimento* - muitas vezes executado de forma simplista-, e de *Contactos com Órgãos de Comunicação Social*, aqui entrando na maioria das vezes numa área limítrofe com a sua - a do Marketing -, não distinguindo quando se está a fazer Divulgação ou Publicidade.

- De notar, no entanto, que há *uma grande diferença relativamente aos hotéis nacionais, em que estas unidades estão muito mais atrasadas no âmbito deste conceito.*
- Referimos a localização da R.P. enquanto órgão, referimos a sua não localização, como entendemos que deveria ser -de apoio directo ao topo empresarial- e referimos de seguida apenas algumas funções que se fazem nesse âmbito, uma vez que o aspecto fôra já explorado aquando da análise das mesmas.

Não podemos deixar de referir, no entanto, que constatámos directamente, aquando das visitas e entrevistas aos hotéis a má preparação de alguns colaboradores nesta área ao ponto de nos referirem que “Clientes Internos do hotel eram os clientes que aí estavam alojados”, ao contrário dos Externos que eram os que vinham assistir e participar em congressos ou conferências, por exemplo... . O mais grave é que isto foi-nos afirmado por um responsável do Departamento dos Recursos Humanos.

Não tendo como finalidade generalizar à maioria dos responsáveis hoteleiros esta posição, não podemos de deixar de verificar que alguns deles não detêm sequer a noção do “tipo de clientes” que são os colaboradores das suas unidades.

Se atendermos a esta perspectiva, significa que relativamente a àquele tipo de clientes nada há a fazer para melhorar o seu grau de satisfação dentro do hotel; significa que a nível de Relações Públicas Internas quase tudo é desconhecido e, como já atrás referimos, para que os Clientes Externos se sintam bem dentro do hotel é preciso que isso lhes seja proporcionado pelos Clientes

Internos do mesmo. Para que isto aconteça é necessário que, primeiro que tudo, o ambiente entre os colaboradores seja favorável, sendo eles os primeiros a sentirem-se “em casa”. Mas para tal é necessário que lhes permitam e incentivem a sentir-se assim.

Felizmente que situações como aquela, embora nos tivessem surgido, não foram em abundância. É através do conhecimento deste tipo de confusões e ignorâncias que nos permitimos verificar da prestação ou não de um “serviço de qualidade” aos clientes.

- Quanto a nós, o aspecto que acabámos de referir é o que detém maior importância dentro de qualquer empresa de “serviços”. *Se os Clientes Internos não estiverem satisfeitos consigo próprios e com o seu emprego, dificilmente conseguem apresentar um trabalho com a qualidade esperada e adequada; decerto a “Imagem” pretendida para os Clientes Externos ficará comprometida, o que poderá levar a um condicionamento futuro em termos de frequência da unidade por parte destes.*
- Para finalizar, podemos apenas afirmar que, *relativamente a esta técnica, os responsáveis pelas unidades se encontram ainda numa fase muito incipiente, quer no que respeita à técnica em si, quer no que respeita às vantagens que poderiam obter com a sua utilização: as funções encontram-se dentro de órgãos com que pouco ou nada estão directamente relacionadas, e isto é quando as unidades ainda lhes conferem alguma relevância. Noutros casos, o alheamento relativamente a tais funções é tal que nem de uma forma dispersa as podemos encontrar dentro do hotel, comprometendo implicitamente tanto a “imagem”, como a “real qualidade”, já hoje fundamentais à sobrevivência e sucesso das unidades hoteleiras.*

5.2 Análise Quantitativa dos Dados – Surveys Apresentados aos Clientes

Introdução

Primeiro que tudo há que apresentar o que encontramos em termos de questionários à disposição dos clientes. Trata-se da análise do próprio “survey” em si. Realçamos, uma vez mais, que *o modelo-tipo que apresentamos não é genérico nem utilizado por nenhum dos hotéis estudados, quer por uma questão ética quer inclusivamente pela disparidade que encontramos na apresentação dos mesmos*. Trata-se de um modelo por nós construído com base nos que encontramos, que tenta abarcar os denominadores comuns entre eles e os aspectos que simultaneamente mais preocupam os responsáveis pela hotelaria de 5* em Lisboa.

Por outro lado, temos que ter em atenção que *o questionário é do tipo misto o que, a par com a análise quantitativa às respostas das questões fechadas, já de si complexa, teremos que ter em conta as respostas dadas às questões abertas e a importância conferida a essas questões por parte dos clientes*, podendo aproveitar aí a oportunidade para exprimirem as suas opiniões, sugestões ou mesmo reclamações (isto independentemente dos livros existentes para esse efeito impostos pela D.G.T.), o que se poderá tornar num “feedback” sempre positivo em termos de informação para os responsáveis das unidades hoteleiras.

Como já no entanto anteriormente referimos, *apenas seis das sete unidades hoteleiras em estudo possuem “surveys” à disponibilidade dos clientes*. Deste modo, a análise das questões abertas dos mesmos, de onde podem emergir as opiniões, sugestões e reclamações dos clientes, ficam condicionadas aos frequentadores destas seis unidades pelo que será apenas com elas que trabalhamos. É de realçar, ainda assim, que, devido à uniformidade e simplicidade da questão posta nos mesmos, consegue-se uma comparação entre as respostas obtidas, facto que, como vimos, não aconteceu com a análise das questões fechadas dos mesmos em que tivémos que ficar reduzidos às duas unidades já mencionadas.

Alertamos ainda, para o facto de que a análise comparativa feita ao conteúdo dos “surveys”, em termos de respostas obtidas, se torna um tanto limitada às nossas expectativas, uma vez que *esperávamos poder encontrar, ou construir como aliás já referimos, um critério mais*

standardizado na apresentação dos mesmos. Como tal não aconteceu, restou-nos a possibilidade de trabalharmos com o que nos foi apresentado.

Finalmente, resta-nos salientar que, apesar de termos chegado já a algumas conclusões e efectuado algumas considerações permitidas pela análise dos dados obtidos com as entrevistas previamente realizadas, tentaremos que essas conclusões não nos influenciem na análise, e também respectiva interpretação, realizadas aos presentes “*surveys*”, de modo a obtermos aqui um trabalho o mais objectivo possível.

5.2.1 Análise dos *surveys* trabalhados pelas unidades hoteleiras

5.2.1.1 Critérios de aplicação nos hotéis estudados

5.2.1.1.1 Quanto à forma física do questionário

Desdobrável aberto: 1

Desdobrável com possibilidade de ser colado: 4

Brochura: 1

5.2.1.1.2 Quanto ao tipo de questionário

(questões abertas e fechadas)

Questionário misto: 6

5.2.1.1.3 Quanto ao número de perguntas

De 10 a 20: 1

Mais de 20: 5

5.2.1.1.4 Quanto à confidencialidade das respostas

Confidencialidade assegurada: 1

Confidencialidade não assegurada: 5

A análise destes dados permite-nos extrair as seguintes conclusões, quanto ao questionário-tipo utilizado nestas unidades hoteleiras:

- o impresso está concebido de forma a tentar procurar assegurar a confidencialidade das respostas, o que nem sempre é conseguido já que, mesmo depois de fechados (alguns dos concebidos para tal situação), permitem uma leitura lateral das respostas dadas;
- os questionários colocam, em média, mais de 20 questões aos clientes, sendo tais perguntas normalmente fechadas, isto é, perguntas que permitem respostas standardizadas e condicionadas às perguntas estritas, através da colocação de uma cruz nas respostas com que mais identificam a sua opinião;

em todas as situações é reservado um espaço em branco para os clientes poderem expressar as suas opiniões, ou apresentarem sugestões e reclamações que considerem convenientes.

5.2.2 Denominadores comuns aos *surveys* e *feedback* informativo aí obtido

Introdução

Não nos permitimos fazer qualquer *análise de carácter quantitativo* aos HOTÉIS INDEPENDENTES, já que dos dois únicos da categoria 5* existentes na Capital, apenas um apresenta *surveys* aos seus clientes. Desta forma, facilmente se poderia chegar a conclusões óbvias acerca daquele que mais detém preocupações com o assunto sobre o qual aqui nos debruçamos. Como entendemos existir um comportamento pouco ético da nossa parte caso assim não agíssemos, preferimos abstermo-nos de qualquer outro comentário a este respeito.

Os Quadros de seguida apresentados nos pontos 5.2.2.1 e 5.2.2.2 resultam da análise dos *surveys* directamente preenchidos pelos clientes, o que nos irá permitir tirar algumas conclusões isentas da subjectividade inerente à opinião dos responsáveis hoteleiros, ao contrário do processo obtido com o ponto 1 - “análise qualitativa dos dados”- onde foram exploradas as entrevistas a eles realizadas Não nos podemos esquecer, porém, que esta vantagem metodológica, pelo seu rigor, se torna, por vezes, num entrave à subjectividade inerente a cada resposta prestada pela opinião do cliente.

O Quadro relativo ao ponto 5.2.2.3 traduz a realidade que encontrá-

mos a partir da análise efectuada à totalidade dos inquéritos, (já referida-335) tanto nos seus aspectos quantitativos como nos qualitativos:

- encontra-se condicionado à diversidade e quantidade das respostas obtidas em cada tipo de unidade, pelo que não se poderá tentar obter uma comparação com os dados recolhidos e analisados até ao então;
- a sua realização e apresentação tem apenas, tal como o próprio nome indica, o propósito de comparar a correspondência de respostas dadas pelos clientes nos hotéis de cadeias a nível nacional e nos de cadeias a nível internacional, o que permite, inclusivamente, verificar do grau de exigência perante tais distintas realidades, pelos segmentos utilizadores desses hotéis.

5.2.2.1 Análise das respostas aos *surveys* nos hotéis de cadeias a nível nacional

Valores em percentagem *Na análise dos dados obtidos, nem sempre conseguimos chegar a uma conclusão significativa, pelo que, para algumas das questões colocadas, as respostas são assinaladas com o sinal “-”, e por conseguinte inconclusivas.*

OPINIÃO

	Excelente	Bom	Médio	Fraco
ACOLHIMENTO				
PORTARIA	56,0	42,0	1,0	1,0
RECEPÇÃO	61,0	36,8	1,1	1,1
TELEFONES	55,1	40,8	2,1	2,0
CAIXAS	52,7	43,7	1,8	1,8
RESERVAS	-	-	-	-
AMBIENTE	-	-	-	-
LIMPEZA/MANUTENÇÃO GERAIS	-	-	-	-
HEALTH CLUB	-	-	-	-
QUARTOS	Excelente	Bom	Médio	Fraco
LIMPEZA	54,3	44,7	0,0	1,0
CONFORTO	53,4	43,7	1,9	1,0

ILUMINAÇÃO	–	–	–	–
EQUIPAMENTO	53,7	43,2	2,1	1,0
ESPAÇO P/ TRABALHAR	–	–	–	–
REFEIÇÕES - Rapidez de serviço e Confecção	Excelente	Bom	Médio	Fraco
RESTAURANTES	56,0	36,0	5,0	3,0
BAR	35,6	54,4	6,7	3,3
ROOM SERVICE	33,3	50,0	12,5	4,2
BANQUETES/SEMINÁRIOS	44,3	45,6	8,8	1,3
PESSOAL	Excelente	Bom	Médio	Fraco
ACOLHEDOR	–	–	–	–
EFICAZ	–	–	–	–
ATENTO	–	–	–	–
IMPRESSÃO GERAL	Excelente	Bom	Médio	Fraco
SOBRE O HOTEL	57,9	40,0	2,1	0,0

Se voltar a esta cidade, em circunstâncias idênticas, ficará aqui novamente alojado por sua iniciativa?

Muito provavelmente – Não –

Da **análise** realizada ao **Quadro** respeitante às respostas obtidas com os *surveys* aplicados a cadeias de nível nacional há a realçar os seguintes aspectos:

- O valor mais elevado de Excelente encontra-se a nível da Recepção (61,0%) que, aliás, é o único que excede o da Impressão Geral sobre o Hotel (57,9%).
- Os valores mais elevados de Excelente, depois da Recepção verificam-se na Portaria e nos Restaurantes, ambos com 56,0% e nos Telefones com 55,1%.
- Os valores menos elevados de Excelente dizem respeito aos itens Room Service (33,3%), seguido de Bar (35,6%) e Banquetes/Seminários (44,3%).

- Por sectores, as médias dos valores de Excelente dos vários itens, encontram-se pela seguinte ordem:
 1. Acolhimento - (56,2%)
 2. Quartos - (53,8%)
 3. Refeições - (42,3%)
- O valor mais elevado de Fraco diz respeito ao Room Service (4,2%), seguido de Bar (3,3%) e de Restaurantes (3,0%).
- Por sectores, as médias dos valores de Fraco dos diferentes itens encontram-se pela seguinte ordem:
 1. Refeições - (2,95%)
 2. Acolhimento - (1,5%)
 3. Quartos - (1,0%)
- A média geral dos valores de Excelente para os diferentes itens - 50,5% - é inferior em 7,4% relativamente ao valor de Excelente do item Impressão Geral sobre o Hotel.
- Para os diferentes itens, a soma das médias dos valores de Excelente - 51,1% - com a média dos valores de Bom - 43,4% - representa 94,5%, sendo tal valor inferior em 3,4% relativamente ao somatório dos valores de Excelente e de Bom para o item Impressão Geral sobre o Hotel, que é de 97,9%.

Em termos de **Interpretação**, as respostas apresentadas na análise acima efectuada permitem-nos, embora de uma forma relativamente cautelosa, chegar a algumas conclusões.

Salientamos apenas, no entanto, os aspectos que consideramos de maior realce dada a impossibilidade de uma interpretação exaustiva de todos os elementos apurados.

Assim, os dados obtidos levam-nos a crer que:

- *Na generalidade, é elevado o grau de satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado por esta categoria de hotéis.*

- Salienta-se o facto de ser a *Recepção* o sector onde esse aspecto mais se evidencia o que pensamos poder explicar, com base nas entrevistas e visitas que efectuámos, pelo maior nível de formação académica, uma vez que é um dos locais que detém colaboradores habitualmente designados como “*peçoal de contacto*” que assim o exige. Tal como o nome indica, este tipo de pessoal está, entre outro, integrado nesta mesma designação, permanentemente exposto e directamente relacionado com os clientes, o que não deixará de estar alheio ao facto.

Quanto a nós, esta situação denuncia uma preocupação crescente por parte dos responsáveis hoteleiros a admitirem pessoal já com esse *nível de formação* ou uma tentativa de *melhorarem a formação do já existente* que ocupa esses lugares de permanente contacto com os clientes, e, principalmente, num primeiro momento.

- Relativamente ao sector da *Restauração*, tendo em linha de conta que o aspecto “Refeições” é aquele que atinge o valor superior do nível Fraco genericamente dentro da categoria e tipo de hotéis estudados, penso podermos encontrar dois motivos para essa situação:
 - Tendo em atenção o nível de preços praticados -aos quais tivémos acesso- pensamos existir um real *desajustamento na relação preço-qualidade*. Mesmo para quem não se debruçe séria e cientificamente sobre o assunto é do conhecimento geral que os preços praticados na Restauração dos hotéis de 5* acompanham o nível dos preços praticados para os Quartos, o mesmo não se podendo afirmar para o nível de qualidade apresentado em ambas as situações. No entanto, salvo raras excepções a que já nos referimos, e que estão a começar a expandir esse produto de uma forma não apenas agregada ao produto Quartos, por motivos vários, e inclusivamente por este mesmo que aqui referimos, *as Refeições não têm sido encaradas de uma forma suficientemente rentável para os administradores dos hotéis se empenharem por vezes com a total sensibilidade e seriedade sobre o as-*

sunto. Tal facto leva, como consequência, a que esse seu produto não seja procurado de modo a que lhes permitam uma maior exploração.

Quanto a nós trata-se de uma situação de “ciclo vicioso”, difícil de ultrapassar para os responsáveis hoteleiros, caso não encontrem alternativas que podem efectivamente passar pela confecção simultânea para o exterior, situação, aliás, não inovadora, como encontrámos e já atrás referimos;

- Por outro lado, há a salientar que, relativamente às *Refeições*, os hotéis são objecto de *concorrência directa por parte dos restaurantes circundantes*, o que permite aos clientes não só um maior número de opções, como a possibilidade de uma comparação mais exigente relativamente à relação preço-qualidade dos produtos apresentados.
- Em termos de *Impressão Geral sobre o Hotel*, verificamos que o valor de Excelente para este item é inferior ao da Recepção em 3,1%, o que traduz, de imediato, a ***extrema importância da primeira impressão*** que é, sem margem para dúvidas, logo aí transmitida.

Para comprovar este facto encontramos ainda uma percentagem de 5% superior relativamente aos segundos valores mais elevados pertencentes aos itens Portaria e Restauração, não podendo deixar de salientar, do mesmo modo e na mesma linha, uma localização primordial em termos de importância para a posição que defendemos na elevada percentagem relativa à Portaria.

Finalmente, atendendo ainda à percentagem referida para a Restauração, como vimos em idênticas circunstâncias à Portaria, não podemos deixar de confirmar as nossas considerações relativamente à generalizada importância do “***pessoal de contacto***” também nesta área. Se, na realidade os valores de Fraco aumentam naquele ítem, estamos convictos de que o facto estará mais relacionado com a qualidade dos produtos apresentados e com as expectativas relacionadas com um tipo de comida mais característico do país, que como já afirmámos poderia ser um pouco melhor explorado, do que com a prestação do serviço correspondente, como aliás já foi referido, inclusivamente atendendo também ao nível de formação específica que encontrámos junto destes empregados.

5.2.2.2 Análise das respostas aos *surveys* nos hotéis de cadeias a nível internacional

Valores em percentagem⁶⁷

OPINIÃO

	Excelente	Bom	Médio	Fraco
ACOLHIMENTO				
RECEPÇÃO	62,7	29,7	7,2	0,4
TELEFONES	60,1	38,3	0,0	1,6
CAIXAS	64,6	32,2	1,9	1,3
RESERVAS	–	–	–	–
AMBIENTE	53,8	35,8	7,9	2,5
PORTARIA	65,4	32,7	1,9	0,0
LIMPEZA/MANUTENÇÃO GERAIS	78,2	21,4	0,4	0,0
HEALTH CLUB	–	–	–	–
QUARTOS	Excelente	Bom	Médio	Fraco
LIMPEZA	78,2	21,4	0,4	–
CONFORTO	32,9	38,5	21,1	7,5
ILUMINAÇÃO	–	–	–	–
EQUIPAMENTO	64,6	28,0	0,5	2,5
ESPAÇO P/ TRABALHO	–	–	–	–
REFEIÇÕES - Rapidez de serviço e Confeção	Excelente	Bom	Médio	Fraco
RESTAURANTES	22,0	39,2	33,5	5,3
BAR	47,5	43,7	6,2	2,6
ROOM-SERVICE	22,7	52,5	17,6	7,2
BANQUETES/SEMINÁRIOS	–	–	–	–
PESSOAL	Excelente	Bom	Médio	Fraco
ACOLHEDOR	–	–	–	–
EFICAZ	–	–	–	–
ATENTO	–	–	–	–
IMPRESSÃO GERAL	Excelente	Bom	Médio	Fraco
SOBRE O HOTEL	56,9	40,6	2,5	0,0

⁶⁷Idem nota 67.

Se voltar a esta cidade, em circunstâncias idênticas, ficará aqui novamente alojado por sua iniciativa?

Muito provavelmente 95,9 **Não** 4,1

Da **análise** realizada ao **Quadro** respeitante às respostas obtidas com os *surveys* aplicados a cadeias de nível internacional há a realçar os seguintes aspectos:

- Os valores mais elevados de Excelente dizem respeito aos itens Limpeza/ Manutenção Gerais e Limpeza/Quartos, ambos com 78,2%, seguidos dos itens Equipamento (68,6%), e Portaria (65,4%).
- Os valores menos elevados de Excelente encontram-se ao nível de Restaurantes (22,0%), seguido de Room Service (22,7%) e de Conforto (32,9%).
- Por sectores, as médias dos valores de Excelente dos vários itens, encontram-se pela seguinte ordem:
 1. Acolhimento (64,1%)
 2. Quartos (59,9%)
 3. Refeições (30,7%)
- O valor mais elevado de Fraco diz respeito ao item Conforto (7,5%), seguido dos itens Room Service (7,2%), e Restaurantes (5,3%).
- Por sectores, as médias dos valores de Fraco dos diferentes itens encontram-se pela seguinte ordem:
 1. Refeições (5,0%)
 2. Quartos (3,3%)
 3. Acolhimento (1,0%)

- A média geral dos valores de Excelente para os diferentes itens - 51,6% - é inferior em 5,3% relativamente ao valor de Excelente do item Impressão Geral sobre o Hotel.
- Para os diferentes itens, a soma da média dos valores de Excelente - 54,9% - com a média dos valores de Bom - 34,9% - representa 89,8%, sendo tal valor inferior em 7,7% relativamente ao somatório dos valores Excelente e de Bom para o item Impressão Geral sobre o Hotel, que é de 97,5%.

Em termos de **Interpretação**, as respostas apresentadas com a análise acima efectuada permitem-nos, embora de uma forma relativamente cautelosa, chegar a algumas conclusões.

Assim, os dados obtidos levam-nos a crer que:

- *É elevado, em termos genéricos, o grau de satisfação relativamente ao serviço prestado nesta categoria de hotéis.*
- *Essa satisfação revela-se sobretudo ao nível dos aspectos indicadores do Acolhimento, o que demonstra, em nosso entender, uma maior satisfação em termos de serviço prestado, que ultrapassa a qualidade dos produtos propriamente ditos apresentados. Esta nossa afirmação baseia-se no facto de encontrarmos uma diferença de 2,3% para o item Quartos e, principalmente de 4% para o item Refeições relativamente ao primeiro, que são, em termos menos positivos os aspectos que de imediato se lhes seguem. Trata-se de uma situação que não nos surpreende, dado que, já como anteriormente referimos, e entrando um pouco no campo da subjectividade fundamentada pelo conhecimento genérico, o povo português tem fama de “gente afável”.*

Pensamos, no entanto, que em conjunto com essa simpatia natural dos empregados (tal como nos hotéis nacionais) se conjuga uma preocupação dos responsáveis pelas unidades, ao ponto de fazerem, esporadicamente, permutas de quadros superiores entre países dentro da mesma cadeia, de modo a lhes permitirem uma formação profissional mais apurada que se irá traduzir num maior grau de exigência e preparação junto dos seus subordinados.

- Relativamente ao item *Refeições* penso que não podemos deixar de salientar a percentagem, já relativamente elevada em termos de *resultados menos positivos desse aspecto*. Quanto a nós, poder-se-à encontrar dois tipos de explicação para o facto:
 - Por um lado, *não é invulgar que os países visitados por estrangeiros aproveitem para difundir, dentro do possível, a sua cultura, e a cultura de um povo passa, obviamente, pela sua cozinha tradicional. Ora, este é um aspecto que, na generalidade, não é bem explorado pelos hotéis em estudo, como tivémos oportunidade de verificar, mas que vem gerar algum tipo de expectativas nos clientes estrangeiros, que estão bastante habituados a viajar (como é o caso do segmento privilegiado no presente trabalho), e a encontrarem esse requisito noutros países em hotéis, inclusivamente das mesmas cadeias;*
 - Por outro, *existe sempre a relação qualidade-preço, aspecto já referido aquando da interpretação deste mesmo aspecto para os hotéis de cadeias a nível nacional, e que pensamos traduzir-se de forma idêntica, neste caso ainda por cima com diferentes pontos de referência em países estrangeiros. Em situações deste tipo é linear que o grau de exigência dos clientes se torna superior e, tendo em linha de conta os preços praticados na análise dos resultados encontrados para o sector Refeições, entendemos a menor satisfação dos clientes como resultado de um desajustamento da relação qualidade-preço aqui encontrada.*
- Relativamente ao item *Impressão Geral sobre o Hotel* encontramos um *valor relativamente baixo* que pensamos poder atribuir ao facto da generalidade dos clientes se terem absterido de responder ao item Ambiente, o que, de imediato baixa a média geral de qualquer valor positivo.

Não conseguimos encontrar explicação minimamente plausível para o facto, mas são os dados que obtivémos e, embora pensemos que vão viciar os resultados finais em termos de *Impressão Geral sobre o Hotel*

não imaginamos se essa abstenção foi uma atitude convicta ou mera distração por parte dos clientes.

Como já acima referimos, *pensamos não estar também alheio a este facto a menor satisfação dos clientes pela relação qualidade-preço encontrada a nível das Refeições.*

5.2.2.3 Quadro Comparativo das respostas aos surveys em hotéis de cadeias a nível nacional e cadeias a nível internacional

valores em percentagem⁶⁸

OPINIÃO			
	CADEIA NACIONAL	CADEIA INTERNAC.	VARIÇÃO%
ACOLHIMENTO			
PORTARIA			
Excelente	56,0	65,4	+ 9,4
Bom	42,0	32,7	- 9,3
Médio	1,0	1,9	+ 0,9
Fraco	1,0	0,0	- 1,0
RECEPÇÃO			
Excelente	61,0	62,7	+ 1,7
Bom	36,8	29,7	- 7,1
Médio	1,1	7,2	+ 6,1
Fraco	1,1	0,4	- 0,7
TELEFONES			
Excelente	55,1	60,1	+ 5,0
Bom	40,8	38,3	- 2,5
Médio	2,1	0,0	- 2,1
Fraco	2,0	1,6	- 0,4

⁶⁸Idem notas 67 e 68.

	CADEIA NACIONAL	CADEIA INTERNAC.	VARIAÇÃO%
CAIXAS			
Excelente	52,7	64,6	+11,9
Bom	43,7	32,2	- 11,5
Médio	1,8	1,9	+ 0,1
Fraco	1,8	1,3	- 0,5
RESERVAS			
Excelente	n/r	n/r	-
Bom	n/r	n/r	-
Médio	n/r	n/r	-
Fraco	n/r	n/r	-
AMBIENTE			
Excelente	n/r	53,8	-
Bom	n/r	35,8	-
Médio	n/r	7,9	-
Fraco	n/r	2,5	-
LIMPEZA/MANUTENÇÃO GERAIS			
Excelente	n/r	78,2	-
Bom	n/r	21,4	-
Médio	n/r	0,4	-
Fraco	n/r	-	-
HEALTH CLUB			
Excelente	n/r	n/r	-
Bom	n/r	n/r	-
Médio	n/r	n/r	-
Fraco	n/r	n/r	-
QUARTOS			
LIMPEZA			
Excelente	54,3	78,2	+23,9
Bom	44,7	21,4	- 23,3
Médio	-	0,4	+ 0,4
Fraco	1,0	-	- 1,0

	CADEIA NACIONAL	CADEIA INTERNAC.	VARIAÇÃO%
CONFORTO			
Excelente	53,4	32,9	- 20,5
Bom	43,7	38,5	- 5,2
Médio	1,9	21,1	+ 19,2
Fraco	1,0	7,5	+ 6,5
ILUMINAÇÃO			
Excelente	n/r	n/r	-
Bom	n/r	n/r	-
Médio	n/r	n/r	-
Fraco	n/r	n/r	-
EQUIPAMENTO			
Excelente	53,7	68,6	+ 14,9
Bom	43,2	28,0	- 15,2
Médio	2,1	0,9	- 1,2
Fraco	1,0	2,5	+ 1,5
ESPAÇO P/TRABALHO			
Excelente	n/r	n/r	-
Bom	n/r	n/r	-
Médio	n/r	n/r	-
Fraco	n/r	n/r	-
REFEIÇÕES - Rapidez de serviço e Confeção			
RESTAURANTES			
Excelente	56,0	22,0	- 34,0
Bom	36,0	39,2	+ 3,2
Médio	5,0	33,5	+ 28,5
Fraco	3,0	5,3	+ 2,3
BAR			
Excelente	35,6	47,5	+ 11,9
Bom	54,4	43,7	- 10,7
Médio	6,7	6,2	- 0,5
Fraco	3,3	2,6	- 0,7

	CADEIA NACIONAL	CADEIA INTERNAC.	VARIAÇÃO%
ROOM SERVICE			
Excelente	33,3	22,7	- 10,6
Bom	50,0	52,5	+ 2,5
Médio	12,5	17,6	+ 5,1
Fraco	4,2	7,2	+ 3,0
BANQUETES/SEMINÁRIOS			
Excelente	44,3	n/r	-
Bom	45,6	n/r	-
Médio	8,8	n/r	-
Fraco	1,3	n/r	-
PESSOAL			
ACOLHEDOR			
Excelente	n/r	n/r	-
Bom	n/r	n/r	-
Médio	n/r	n/r	-
Fraco	n/r	n/r	-
EFICAZ			
Excelente	n/r	n/r	-
Bom	n/r	n/r	-
Médio	n/r	n/r	-
Fraco	n/r	n/r	-
ATENTO			
Excelente	n/r	n/r	-
Bom	n/r	n/r	-
Médio	n/r	n/r	-
Fraco	n/r	n/r	-
IMPRESSÃO GERAL SOBRE O HOTEL			
Excelente	57,9	56,9	- 1,0
Bom	40,0	40,6	+ 0,6
Médio	2,1	2,5	+ 0,4
Fraco	-	-	-

Se voltar a esta cidade, em circunstâncias idênticas, ficará aqui novamente alojado por sua iniciativa?

Muito provavelmente	n/r	95,9	-
Não	n/r	4,1	-

A **análise do Quadro Comparativo** entre os hotéis de cadeias a nível nacional e os hotéis de cadeias a nível internacional permite e obriga-nos a destacar alguns aspectos:

- Os itens em que os valores de Excelente encontrados para os hotéis de cadeias a *nível nacional* mais excedem os correspondentes valores nos hotéis de cadeias a *nível internacional* são os seguintes:
 1. Restaurantes (+ 34,0%)
 2. Conforto (+ 20,5%)
 3. Room Service (+ 10,6%)
- Os itens em que a diferença dos valores de *Excelente* nos hotéis de cadeias a nível internacional é maior relativamente aos hotéis de cadeias de nível nacional são:
 1. Limpeza (+23,9%)
 2. Equipamento (+14,9%)
 3. Caixas (+11,9%)
- Os itens onde se verifica um maior desequilíbrio nas somas dos valores de *Excelente e de Bom*, em favor dos hotéis de cadeias de nível nacional, são os seguintes:
 1. Restaurantes (+ 30,8%)
 2. Conforto (+ 25,7%)
 3. Room Service (+ 8,1%)

- A média dos valores de Excelente para os diferentes itens é superior em 3,8% para os hotéis de cadeias a nível internacional, enquanto a média dos valores de Bom é superior em 8,5% para os hotéis de cadeias de nível nacional.
- A soma dos valores de Excelente e de Bom do item *Impressão Geral sobre o Hotel* nos hotéis de cadeias a nível nacional é superior à dos hotéis de cadeias de nível internacional em 0,4%.
- Por sectores as diferenças das médias dos valores de *Excelente* para os diferentes itens são:
 1. Refeições (+11,6% para os hotéis de cadeias a nível nacional);
 2. Acolhimento (+7,9% para os hotéis de cadeias a nível internacional);
 3. Quartos (+6,1% para os hotéis de cadeias a nível internacional).

Em termos de **Interpretação**, as respostas apresentadas a partir da análise acima efectuada permitem-nos, embora de uma forma cautelosa, chegar a algumas conclusões.

Assim:

- Os *graus de satisfação dos dois tipos de cadeias é similar* sem prejuízo de se poder afirmar que o grau de satisfação relativo aos hotéis de cadeias a nível internacional é ligeiramente superior, como se pode inferir dos seguintes aspectos:
- um valor superior de *Excelente* (+1%) em relação ao item *Impressão Geral sobre o Hotel*;
- um valor superior (+3,8%) para a *média dos valores de Excelente*.
- O item de *Restaurantes* é aquele onde os hotéis de cadeias a nível nacional mais se superiorizam relativamente aos hotéis de cadeias a nível internacional, podendo a explicação para tal facto - na mesma linha de interpretações já efectuadas para este item - passar por um maior *recurso à cozinha tradicional portuguesa*.

- É de salientar que, sendo o item *Limpeza* aquele em que os hotéis de cadeias a nível internacional mais se superiorizam relativamente aos hotéis de cadeias a nível nacional, poderemos encontrar a explicação para este facto num *maior grau de exigência dos clientes e, como tal, uma maior correspondente qualidade do serviço prestado*.

5.2.3 Disponibilidade e interesse por parte dos clientes exprimirem as suas opiniões, sugestões ou reclamações no espaço para isso reservado

Introdução

Como já vimos, a apresentação de inquéritos aos clientes, a fim de se auscultar o seu grau de satisfação relativamente ao serviço prestado, é factor indicativo de maior ou menor preocupação por parte dos responsáveis hoteleiros, no que diz respeito a tal aspecto. No entanto, a apresentação de perguntas standardizadas existentes na quase totalidade do *survey* não lhes permite, muitas vezes, transmitirem o que mais desejariam. É na tentativa de ultrapassar esta limitação que, por vasta que seja a diversidade de inquéritos existentes, se apresenta, por sistema, uma questão aberta no seu final, dando, assim, oportunidade ao cliente de fazer os seus comentários, apresentando aí as suas *sugestões, opiniões*, ou, inclusivamente, *reclamações*.

Cabe aqui tentar analisar essa preocupação através das críticas encontradas nesse espaço aberto para isso contemplado, com base nas variáveis a seguir apresentadas:

- *ver em que medida os clientes têm interesse em fazer comentários, com vista a melhorarem os serviços que desejam;*
- *nessa mesma linha comparar o interesse dos clientes entre cadeias nacionais e internacionais.*

Salientamos que os dados que trabalhamos se encontram na quantidade dos inquéritos preenchidos pelos clientes, pelo que *a base de análise está limitada a uma não conformidade entre eles* já que, como anteriormente vimos, as “taxas de retorno” obtidas entre as unidades é muito variável.

Convém referir que esta variação das “taxas de retorno” está condicionada a alguns aspectos, dos quais destacamos os três que consideramos principais:

- *o formato do inquérito e apresentação do mesmo;*
- *o número de perguntas incluído - que torna o seu preenchimento mais ou menos cansativo;*
- *a forma de pedido, incentivo e motivação do seu preenchimento.*

Alertamos para o facto consciente da metodologia utilizada para o estudo desta variável não se encontrar em conformidade com a apresentada para as anteriores, já que optámos por tratar individualmente cada unidade ao invés de construirmos uma média para os vários tipos de hotéis, como até agora. Tal opção justifica-se pelo facto de termos conseguido obter estes dados com uma maior uniformidade, embora reconheçamos, condicionados a uma impossível superior profundidade, mas o que nos leva, segundo crêmos, a uma comparação mais objectiva dos comentários dos clientes.

Lembramos, também, que uma das unidades deste tipo não apresenta inquéritos aos seus clientes, pelo que não poderá ser aqui incluída.

Realçamos, por último, o facto de não termos igualmente entrado em linha de conta para a análise efectuada com um do hotéis de cadeias a nível nacional, já que nos foi indicado que o preenchimento dessa variável era nulo, como se poderá verificar com os dados à frente apresentados, o que se encontra em conformidade com a muito baixa “taxa de retorno” dos inquéritos nele apresentados, aspecto também já atrás ressaltado. Caso assim não agíssemos e trabalhássemos com uma média geral, os dados finais baixariam de uma forma viciada, o que iria alterar por completo a realidade existente.

Para a obtenção dos dados enunciados tentámos, então, introduzir o seguinte

5.2.3.1 Esquema de análise

5.2.3.1.1 Quanto ao tipo de hotel

Nota: HOTÉIS INDEPENDENTES

Salientamos, uma vez mais, o facto de não nos debruçarmos sobre esta questão no tipo de hotéis em causa, mas não podemos esquecer que apenas um deles coloca surveys à disposição dos seus clientes.

H1 - Não respondem: 100%

H2 - Inexistência de Surveys

- *É dúbio o comportamento na aplicação dos “surveys” por parte das unidades, particularmente na importância conferida à questão aberta dos mesmos:*

Verificamos que pouco ou nada se interessam por informações que aí pudessem ser obtidas, inclusivamente porque a ausência do inquérito é total numa das unidades, como já anteriormente víramos.

5.2.3.1.1.1 Hotéis de cadeias a nível nacional

H3	Não Respondem:	80%
	Respondem:	20%
	Opiniões Positivas	0%
	Reclamações	10%
	Sugestões	10%
H4	Não Respondem:	80%
	Respondem:	20%
	Opiniões Positivas	9,7%
	Reclamações	10%
	Sugestões	0,3%

Da **análise** efectuada ao **Quadro** acima apresentado, relativamente às respostas obtidas nas questões abertas dos *surveys* apresentados aos clientes dos hotéis de cadeias a nível nacional há a realçar os seguintes aspectos:

- Nas duas unidades que obtêm informações através desse canal denotámos uma situação de equidade em termos de *Reclamações*: 10% dos clientes denotam qualquer ponto de maior fragilidade que não lhes passa despercebido nalgum dos *produtos apresentados ou serviços prestados*, mas cuja especificação se nos torna impossível, pela variedade de respostas apresentadas.

- Relativamente às *Opiniões Positivas* e *Sugestões* apresentadas pelos clientes encontrámos uma situação praticamente inversa entre as duas unidades:
 - enquanto numa as *Sugestões* se encontram a um mesmo nível das *Reclamações* - 10% -, assumindo as *Opiniões Positivas* uma posição neutra - 0% -, na outra o valor que completa quase em exclusivo o restante para perfazer a totalidade, encontra-se a nível destas mesmas *Opiniões* - 9,7% -, não assumindo, quanto a nós, alguma validade os 0,3% que encontrámos a nível das *Sugestões*.

Em termos de **Interpretação**, as respostas apresentadas com a análise acima efectuada permitem-nos, embora de uma forma cautelosa, chegar a algumas conclusões.

Assim:

- Atendendo à “taxa de retorno” generalizada dos inquéritos, relativamente baixa -20% - não entendemos que o valor representativo das *Reclamações* -10%- assuma uma proporção demasiadamente elevada, quer numa quer na outra unidade se bem *que não consideremos este um aspecto negativo para o hotel pois alerta-o para a possibilidade de poder melhorar os seus serviços, tal como as Opiniões e as Sugestões, quando bem aproveitadas pelos responsáveis*;
- Situação curiosa, e que pensamos não destituída de fundamento, é a inversão que se revela a nível dos dois valores encontrados para as *Opiniões Positivas* e para as *Sugestões* entre as duas unidades hoteleiras.

Na realidade, enquanto numa delas os clientes não apresentam nenhuma percentagem de *Opiniões Positivas* e os 10% restantes do valor afirmado transparece nalgumas *Sugestões* dadas que *visam melhorar, ainda mais*, os serviços prestados pelo hotel (trata-se da segunda unidade em análise), na outra esse valor é atribuído na quase totalidade, a um tipo de *Opiniões* que, quanto a nós, traduzem uma satisfação total relativamente à unidade hoteleira.

- Inferimos assim, através destes resultados, que *o segundo hotel referido poderia melhorar mais um pouco o nível que apresenta relativamente à outra unidade.*

5.2.3.1.1.2 Hotéis de cadeias a nível internacional

H5	Não Respondem:	80%
	Respondem:	20%
	Opiniões Positivas	0,1%
	Reclamações	19,9%
	Sugestões	0%
H6	Não Respondem:	80%
	Respondem:	20%
	Opiniões Positivas	12%
	Reclamações	4%
	Sugestões	4%
H7	Não Respondem:	80%
	Respondem:	20%
	Opiniões Positivas	5%
	Reclamações	7,5%
	Sugestões	7,5%

Da **análise** efectuada ao **Quadro** acima apresentado, relativamente às respostas obtidas nas questões abertas dos *surveys* apresentados aos clientes de hotéis de cadeias a nível internacional há a realçar os seguintes aspectos:

- *É bastante heterogéneo o comportamento dos clientes no que diz respeito ao pedido de um comentário não standardizado neste espaço para isso reservado.*
- Na realidade, encontramos *uma das unidades* em que esse tipo de opinião se resume a *Reclamações* apresentadas, enquanto as *outras duas já demonstram posições muito mais benevolentes*, principalmente uma delas em que, como se pode verificar, a percentagem de *Reclamações* se fica pelos 4%, se bem que *não consi-*

deremos este um aspecto negativo para o hotel (tal como já referimos para as unidades de cadeias a nível nacional) pois alerta-o para a possibilidade de melhorar os seus serviços;

- Relativamente às *Opiniões Positivas* e às *Sugestões* torna-se óbvio que a unidade que apresenta somente *Reclamações* esgota os seus comentários nessa opção.
- Uma posição bastante diferente - diga-se de passagem, *a mais controversa entre esta categoria de hotéis internacionais* - é a que se nos apresenta nas *Opiniões Positivas dos dois outros hotéis*: podemos verificar que *a percentagem encontrada num dos hotéis - (H6)- ultrapassa em mais do dobro a apresentada pelos clientes da outra - (H7)*.
- Podemos verificar também que se, compararmos os valores quer das *Reclamações* quer das *Sugestões*, embora com valores bastante diferentes entre eles - quase o dobro - *encontramos uma situação de equidade entre os valores de cada aspecto naquelas duas unidades*.

Em termos de **Interpretação** das respostas apresentadas com a análise acima efectuada permitimo-nos, embora de uma forma cautelosa, chegar a algumas conclusões.

Assim:

- *A diferença de opiniões relativamente aos três hotéis em causa derivará dos parâmetros de comparação que os clientes encontram em hotéis das mesmas cadeias em países estrangeiros.*

Esse facto poderá, em última instância, criar-lhes expectativas que venham, posteriormente a ser goradas perante a realidade com que se deparam.

- Um outro motivo poderá, extrapolando um pouco, ser encontrado a nível dos *segmentos de mercado* que frequentam os hotéis.

Não nos foi possível analisar a fundo a origem geográfica de todos eles mas sabemos que são, na sua generalidade, homens de negócios que viajam em trabalho.

Quem escolhe o local de alojamento é, na maior parte das vezes as empresas onde trabalham. Quanto a nós este poderá ser um factor que se revela de importância para os resultados obtidos já que *o grau de exigência dos clientes é variável, inclusivamente segundo a sua zona de origem e ficam assim condicionados nos seus gostos e exigências.*

- A partir dos resultados obtidos, *penso podermos afirmar que a política de gestão dos hotéis das mesmas cadeias entre países diferentes não será desenvolvida dentro de parâmetros idênticos.*
- Uma última observação não pode deixar de ser referida para **ambos os tipos de hotéis** ao verificarmos que, à parte do hotel nacional onde encontramos uma abstinência completa de respostas a esta questão, existe uma uniformidade total entre o número de clientes que faz algum tipo de comentário neste espaço, tanto nos hotéis de cadeias de nível nacional como nos de nível internacional -20%-, o que demonstra **um critério que podemos considerar fidedigno das respostas obtidas já que, aquando do presente estudo, os responsáveis hoteleiros não estavam, à partida, informados dos dados obtidos nos outros hotéis.**

CONCLUSÃO

Pelo muito que já foi adiantado ao longo das diversas partes do presente estudo, entendemos que a **Conclusão** a apresentar deverá ser o mais sucinta possível, tendo, no entanto, o cuidado de tentarmos não descurar algum aspecto de maior relevo.

Em conformidade com os **Objectivos** apontados para trabalho realizado, a Conclusão do mesmo terá que ser primeiramente subdividida em duas partes, que serão obrigatoriamente de seguida relacionadas, já que nos propusemos tratar dentro da Hotelaria dois aspectos distintos, mas inegavelmente relacionados entre si.

Pretendemos, sobretudo, fazer aqui a relação dos resultados obtidos em cada fase da investigação, de modo a encontrarmos a realidade da importância atribuída às Relações Públicas nos hotéis de topo de gama em Lisboa e a sua contribuição para a prestação de um serviço de Qualidade nos mesmos.

Dessa forma tentámos analisar por um lado a imagem que os responsáveis hoteleiros têm relativamente à prestação do seu próprio serviço, e por outro o grau de satisfação apresentado pelos clientes. Da conformidade ou disparidade das suas opiniões, em conjunto com a nossa observação e análise, sairão as **Conclusões** apresentadas.

Assim, através das entrevistas realizadas penso podermos destacar os seguintes aspectos:

1.1 - Relativamente à função R.P. quase tudo é desconhecido embora tenhamos encontrado profissionais que admitiam o seu conhecimento.

1.2 - A posição acima referida foi encontrada principalmente nos hotéis nacionais, uma vez que denotámos que nos de cadeias a nível internacional sempre chegam até nós algumas directrizes genéricas vindas da “empresa-mãe” no estrangeiro.

1.3 - A existência de gabinetes ou departamentos com actividades definidas é nula.

1.4 - Por esse motivo, quando ainda existem algumas actividades pertencentes a essa função, elas encontram-se dispersas noutros departamentos, ou em vários simultaneamente, chegando-se ao ponto de não se saber quem deve ter esta ou aquela actividade ou responsabilidade.

1.5 - Em termos de conhecimento do conteúdo da técnica e do seu aproveitamento enquanto meio de comunicação encontra-se, basicamente, uma preocupação com a formação do “pessoal de contacto”, principalmente a nível da Recepção e Portaria, aspecto que deveria estar aliás, muito mais ligado a departamentos de Recursos Humanos.

1.6 - O público, na realidade, mais privilegiado em termos de usufruto das técnicas apresentadas é o público externo, ou seja, os clientes, uma vez que relativamente ao público interno - os colaboradores -, na generalidade, nada encontramos. Os responsáveis vão-se apoiando nos departamentos de Recursos Humanos ou de Pessoal, consoante os casos, desconhecendo mesmo, por vezes, que seria uma atribuição sua considerá-los sem ser apenas naquela perspectiva.

2.1 - De outro ponto de vista, uma das funções de R.P. que tentámos aqui usufruir dos seus resultados quando aplicados aos hotéis em estudo e verificar da preocupação dos responsáveis relativamente à opinião dos clientes, foi utilizá-las em termos de instrumento de análise. Na realidade uma incumbência de um departamento de R.P. poderá, e deverá (se bem que possamos encontrar essa actividade situada em departamentos

de comunicação mais vastos), tentar auscultar a opinião dos clientes mediante a utilização de *surveys*. Também nós tentámos fazer esse rastreio com os que obtivemos na nossa investigação.

2.2 - O resultado obtido gorou-nos um pouco nas nossas expectativas já que em termos de *análise de conteúdo* só conseguimos um critério uniforme para duas das unidades, embora quase todas elas tentem utilizar esta técnica.

2.3 - Por outro lado, a forma de apresentação dos sete questionários analisados, na sua quase totalidade não prevê a confidencialidade das respostas.

2.4 - Como consequência ao aspecto acima descrito nem sempre eles chegam ao destinatário previsto.

2.5 - Para além daqueles aspectos, nem sempre existe um rigor temporal e sistemático na análise dos mesmos, encontrando-se muitas vezes, vários meses aguardando análise por parte dos responsáveis.

2.6 - De qualquer forma, a importância atribuída aos resultados obtidos, mesmo quando profundamente analisados - e chegámos a encontrar algumas destas situações, sobretudo em hotéis de cadeias de nível internacional - é por vezes insuficiente, quer por falta de meios de resolução acessível dos problemas, quer por uma gestão relativamente desgastada das unidades.

2.7 - Ainda assim, através da *análise de conteúdo* realizada com a ajuda do espaço aberto dos *surveys* penso podermos ter chegado a alguns aspectos interessantes, embora não muito definidos mas algo significativos para o presente trabalho.

2.8 - São os hotéis independentes, de entre os estudados os que detêm menos recursos para a apresentação de um serviço de qualidade aos clientes.

2.9 - Existe uma diferença de destacar entre os hotéis nacionais e os internacionais: Se bem que em termos de qualidade tangível se denote níveis superiores nos de cadeias a nível internacional, denotámos, em certa medida, uma certa “simpatia” pelos hotéis nacionais, por parte dos clientes, ao que, pelo que verificámos, pensamos que o facto não estará alheio de todo ao ambiente socio-cultural vivido nesses hotéis e ao todo que os rodeiam.

2.10 - Por outro lado, relativamente aos de cadeias internacionais pensamos também não estar fora da realidade uma já habituação a um

ambiente interno da unidade bastante identificado e com um nível relativamente similar a outras unidades das mesmas cadeias em outros países.

2.11 - Em resumo, pensamos que os hotéis nacionais retiram um pouco partido basicamente do factor Identidade Cultural do País -salvo uma excepção que encontrando-se, pelo menos a par do aspecto indicado para os hotéis internacionais se coloca ao seu nível -, enquanto que os de cadeias internacionais exploram, na realidade, um pouco melhor a Qualidade da Gestão das unidades.

2.12 - Para finalizar, atendendo à veracidade das respostas obtidas nos surveys e reconhecendo o elevado grau dos clientes frequentadores destes hotéis, pode-se dizer que, mesmo para as unidades nacionais *e principalmente em relação ao serviço prestado*, os resultados se tornam bastante satisfatórios em termos de qualidade para a existência da hotelaria de topo de gama na cidade de Lisboa.

3.1 - O que acabámos de referir não significa, no entanto, que exista, por parte dos responsáveis hoteleiros uma noção conceptual do aspecto Qualidade.

3.2 - As Normas relativas à Qualidade são praticamente desconhecidas pelos responsáveis das unidades nacionais. Os únicos casos que apresentaram algum conhecimento sobre o assunto estavam relacionados com aspectos físicos, de estrutura do edifício, de segurança, etc., impostos por lei. Nunca a Qualidade em Serviços pôde ser discutida por desconhecimento dos interlocutores.

3.3 - Na realidade, quase na sua totalidade, quando confrontados com o mero conhecimento do IPQ ou da APQ demonstraram total desconhecimento.

3.4 - Os hotéis de cadeias de nível internacional, numa perspectiva mais aberta, e pelas suas possibilidades, vão-se guiando pelas directizes vindas dos outros países onde se encontram as suas sedes que já contemplam aspectos mais alargados e fazem por sistema uma rotação de pessoal entre países (sobretudo ao nível de chefias), para uma melhor actualização dos mesmos, e posterior aplicação na gestão das suas unidades.

3.5 - Finalmente, devemos adiantar que, os hotéis destas cadeias de hotéis de nível internacional que, em princípio, teriam todo o interesse em estar associados entre si, até pelo facto de estarem implantados em diferentes culturas, muitas vezes com aspectos bem adversos às vivên-

cias das suas origens, não nos pareceu também contemplarem muito esse facto agregando-se, eventualmente, em Associações de carácter Internacional -um bom exemplo denota-se com o presente trabalho: o relativo alheamento e até desconhecimento dos aspectos definidos na Norma Europeia da Qualidade em Serviços, ligados à Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade aplicado aos Serviços e, por arrastamento, à Indústria Hoteleira, norma inclusivamente transcrita e adaptada para a realidade Portuguesa.

CONCLUSÃO FINAL DO TRABALHO

O Secretário-Geral da Organização Mundial de Turismo, na mensagem dedicada ao Dia Mundial de Turismo do ano de 1994, intitulada “Qualidade do Pessoal - Qualidade do Turismo”⁶⁹, sublinhava, nomeadamente, que a “procura de qualidade não implica o encarecimento dos custos de produção” e que o turismo é acima de tudo uma indústria de mão da obra relativamente à qual se a “qualidade dos locais, do meio ambiente e a das construções não se devem negligenciar (...) é apesar de tudo da qualificação dos homens, logo da qualificação do serviço, que nascerá, em primeiro lugar, a do produto turístico.”

Da citação acima transcrita decorre que a qualidade nas empresas hoteleiras é necessariamente função da capacidade profissional de todos os que realizam o serviço que as mesmas colocam no mercado, e que para essa qualidade é factor necessário a existência de um conseguido sistema de informação interna, que forme e mobilize esses mesmos trabalhadores.

A situação encontrada nas unidades hoteleiras estudadas veio demonstrar a incipiência da gestão das mesmas quer em ordem à problemática da qualidade, quer em ordem ao recurso às técnicas de Relações Públicas, as quais na sua maioria se restringem a acções no âmbito das Relações Públicas Externas e mesmo estas nem sempre com o enquadramento mais correcto, numa perspectiva teórica.

De salientar os seguintes factos relevantes:

- O conhecimento por parte dos gestores hoteleiros da legislação aplicável, sem prejuízo de um afirmado seu desajustamento, o que leva em algumas situações a uma convicta e consciente não aplicação da mesma;
- O fraco cumprimento, ou mesmo o incumprimento, por parte dos Poderes Públicos das competências inspectivas em ordem à qualidade do serviço hoteleiro decorrente dos normativos legais, em vigor;

⁶⁹“*QUALIDATA*”, boletim mensal da Associação Portuguesa para a Qualidade, pg.10, nº 10. Setembro de 1994.

- O baixo nível de conhecimento por parte dos gestores hoteleiros das Normas de Qualidade aplicáveis, facto acrescido por uma generalizada inexistência de preocupações nesta área;
- O recurso generalizado de inquéritos aos clientes como forma de audição destes, embora nem sempre utilizados os métodos mais adequados e nem sempre esgotando as potencialidades desta técnica.

Finalmente, de tudo o que anteriormente foi dito, resulta que nos hotéis de 5 estrelas, localizados na cidade de Lisboa, *a análise do grau de satisfação dos clientes* só de uma forma muito elementar é realizada, o que tem como consequência o facto de que a verificação quer da *qualidade esperada*, quer da *percepção sentida* pelos mesmos ou não existe ou apenas é avaliada de uma forma muito sumária.

BIBLIOGRAFIA

- ACERENZA, Miguel Ángel - “*Promoção turística-um enfoque metodológico*”. Biblioteca pioneira de administração e negócios-1991. Título original: “*Promoción turística: un enfoque metodológico*”. 1988.
- BAILEY, D. Kenneth - “*Methods of social research*”. 2ªEd..1978; 1982.
- BERNILLON, Alain; CERUTTI, Olivier - “*A Qualidade Total - implementação e gestão*”- Título original: “*Implanter et gerer la qualité totale*” - Les editions d’organization.1989. Trad. de Maria Carolina Coutinho Gomes de Almeida. Edições técnicas Lda. 1990.
- BLACK, Sam - “*Relações públicas - teoria e prática*”. Portugália editora. S./d..
- BLAND, Michael - “*Novo manual de relações públicas*”. Biblioteca de gestão moderna. Ed. Presença. 1989. “*Be your public relations man for the small business*”. 1981, 1987.
- BLOCH, Philip; HABABOU, Ralph; XARDEL, Dominique - “*Serviço incluído-clientes felizes fazem empresas de sucesso*”. Ed. Monitor 1989. Título original: “*Servis compris-clients heureux font des entreprises gagnants*”. Trad. de Maria Genoveva Pereira e Lemos de Azevedo.
- BOURSEAU, Marcel - “*La gestion hôtelière - exploitation, commercialisation, administration*”. Flammarion. 1974.
- CANFIELD, Bertrand - “*Relações públicas-princípios, casos e problemas*”. Livraria pioneira editora. S.Paulo. 1980.
- COLLARD, Ron - “*Total Quality-sucess through people*”. Institute of personal management. 2ª Ed.. 1990.
- COLLINS, Phill - “*People and Motivation - the common thread*”. Longman Group Limited. 1992.

- COOPER, C.P. - "*Progress in tourism, recreation and hospitality management*". Belhaven Press. Londres Vol. II. 1990.
- CRUZ, Carlos Vasconcelos; CARVALHO, Óscar - "*Textos de Gestão*". Texto Editora. Lx. 1ª Edição 1992.
- CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. - "*Effective public relations*". Biblioteca de gestão moderna. Editorial Presença. 1985.
- DAVIDOFF, Donald M. - "*Contact - Customer Service in the Hospitality and Tourism Industry*". Prentice-Hall. 1994.
- DEMING, W.Edward - "*Out of the crisis*". Cambridge University Press. Cambridge Melbourne Sydney. May 1992.
- DENTON, D. Keith - "*Qualidade em serviços- o atendimento ao cliente como factor de vantagem competitiva*". Makron Books. Ed. Mc.Graw Hill Lda. Makron Gulf. Trad.de Flávio Deny Steffen. Revisão Técnica: José Carlos de Castro Waeny. Original: "*Quality service*" Copyrigh 1989 by Gulf Publishing. Copyrigh 1991 da editora Mc.Graw Hill Lda.e Makron Books do Brasil Ed. Lda. Editor: Milton Mira de Assumpção Filho.
- DIVERREZ, Jean - "*Pratique de la direction participative*".-Entreprise moderne d'editions. Paris. 1971.
- DRUCKER, Peter - "*Management-tasks, responsibilities, practices*". Harper and Row publishers. 1909.
- DRUCKER, Peter - "*The practice of Management*". Pan Books. 1976.
- EIGLIER, Pierre; LEANGÉARD, Eric - "*Servuction-a gestão de Marketing na empresa de services*". McGraw Hill. 1991. Tradução e adaptação: Conceição Santos e Velez Roxo.
- FEIGENBAUM, Armand V. - "*Controlo da qualidade total-estratégias para o gerenciamento e tecnologias da qualidade*".Vol. II. 3ª Ed.. 1994.

- FLIPPO, Edwin S. - in “*Personnel Management*”. McGraw Hill Book Company. 6th Ed.. 1985.
- GANHÃO, Fernando Nogueira - “*A Qualidade Total*”. Pedip. 1991.
- GARNETT, Jonh - “*O gestor e a comunicação*”. Cadernos de gestão. Gradiva Publicações Lda. 1992. Título do original inglês: “*The manager’s responsibility communication. The industrial society press*”. 1ª Ed.. Revista em 1989. Trad.: Maria Elisa da Costa.
- GOODE, William J.; HATT, Paul - “*Métodos em pesquisa social*”. Trad.: Carolina Martus Celli Bori. 7ª Ed. S.Paulo. Companhia editora nacional S. Paulo. Ed. nacional: 1979.
- GREEN, Melvyn - “*Marketing hotels into the 90’s*”. Collection hotel-lerie et tourisme. Ed. Delta e Spes.1984-France. Traduction: Col-lette Plancherel et Georges Kalbfuss. Ed. original: Heinemann, Londres. 1983.
- GUIBILATO, Gerard - “*Economie touristique*” - Ed. Delta e Spes. 1983.
- HAMPTON, David R. - “*Administração-processos administrativos*”. Makron Books 1990-3ª Ed.-McGraw-Hill. Título original: “*Ma-nagement*”. 1986. Tradução: André Olímpio Castro.
- HAMPTON, David R.. - “*Administração organizacional*”. McGraw-Hill.1986; 1991.
- JEFKINS, Frank - “*Public relations techniques*”. Heinemman profes-sional publishing. 1988.
- JURAN, J. M. - “*Juran’s quality control handbook*”.3 th Ed.. J. M. Juran, Frank M. G. Gryna. McGraw Hill Int. editions. 1974.
- JURAN, J. M. - “*La qualité dans les services*”.Traduit de l’Américan par Ópera Traduction (Monique Sperry). Afnor Gestion. 1987.
- KEMP, Graham - “*Public Relations in Marketing*” in “*The practice of public relations*”. The Marketing series, cap 5. Edited by Wilfred Howard 3ª Ed.. 1988. 1ª Ed. 1982; 2ª Ed. 1985.

- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz - "*Management, a global perspective*". 10th Ed. McGraw-Hill. 1993.
- KOTLER, Philip - "*Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control*" International Edition. 9th Ed.. 1997.
- KOTLER, Philip - "*Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control*". Prentice-Hall International Editions. 1991.
- LAMPREIA, J. Martins - "*Comunicação empresarial- as relações públicas na gestão*". Textos de gestão-texto editora. 1ª Ed.- Lisboa. 1992.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi - "*Qualidade Total em Serviços*". Ed. Atlas, S.Paulo 1994.
- LLOYD, Herbert; LLOYD, Peter - "*Relações públicas*". Biblioteca de gestão moderna-Editorial Presença. 1985.
- LOUGOVOY, Constatin; HUISMAN, Denis - "*Traité de Relations Publiques*". P.U.F.. 1981.
- LOVELOCK, Christopher H. - "*Managing Services - Marketing, Operations, and Human Resources*" Prentice-Hall Internacional Editions. 2nd. Ed.. 1992.
- MARTI, Miguel - "*Audit de Qualité*". Colection Audit- les editions d'organization. Paris. S/d.
- MARTIN, William B. - "*Qualidade no serviço ao cliente - um guia positivo para um serviço superior*". Título original: "*Quality customer service*", Crisp Publications Lda..1989.
- MARTINET, A. C.; PETTI, G. H. - "*A empresa num mundo em mudança*". Ed. Sílabo Lda. 1989. Título original: "*L'entreprise dans un monde en changement*". Ed. Ouvrières / Ed. du Seuil. 1982.
- PENTEADO, J.R. Whitaker - "*Relações públicas nas empresas modernas*". Centro do livro brasileiro Lda..7ª. Ed.. 1968.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert Jr. - “*Na senda da excelência*”. Ed. Publicações D. Quixote. 1987.

PIRES, António Ramos - “*Qualidade - sistemas de gestão da qualidade*”. Edições Sílabo, Lda.. Lisboa 1993.

SEYDOUX, José - “*Accueil d’aujourd’hui et de demain*”. Ed. Delta e Spes. 1984.

SEYDOUX, José - “*De l’hospitalité à l’accueil*”. Ed. Delta e Spes. 1983.

VENISAN, Peter - “*Managing hotels*”. Heinemann Professional Publishing, Lda.. 1993.

WITT, Stephen F. ; MOUTINHO, Luiz - “*Tourism Marketing and Management Handbook*”.Prentice-Hall Internacional (UK) Lda. 1989.

PUBLICAÇÕES VÁRIAS

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE - “*Dicionário da Qualidade no Turismo*”.1994..

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE - “*Qualidade em movimento*”.1995.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE. “*Qualidata*” - nº 10. Setembro. 1994.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE - “*Qualidade*” nº 3. Outubro de 1993.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE - “*Qualidade*” nº 4. Dezembro de 1993.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE - “*Qualidade*” nº 1. Março de 1994.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE - “*Qualidade*” nº 2. Junho de 1994.

- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE - “*Qualidade*” nº 3. Outubro de 1994.
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE - “*Qualidade*” nº 1. Março/Abril de 1995.
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE - “*Qualidade*” nº 3. Julho de 1995.
- ASTORI, Gianfranco - “*Quality future within the hotel industry*”. Comunicação apresentada nas IV Jornadas técnicas de Gestão Hoteleira e Turismo - I.S.P.I.. 23-25 de Março de 1992.
- BROOK, Cedric A. in “*Retenção de Clientes: realidade ou ilusão?* - “*Marketeer*” Ano 2 nº 10. Abril de 1997.
- CARRASCO, José - “*Promoção Turística*”. Cadernos de temas turísticos - Centro nacional de promoção turística e hoteleira. S/d.
- CHRISTO, Maria Filipa Homem - “*Fidelização de clientes-gestão de sucesso*”. Comunicação apresentada nas IV Jornadas técnicas de Gestão Hoteleira e Turismo - I.S.P.I.. 23-25 de Março de 1992.
- CONTINO, Angelo - “*Animação turística e profissionalidade*”. Seminário técnico apresentado na Bolsa de Turismo de Lisboa. 1992.
- CUNHA, Licínio - “*Qualidade na Hotelaria/Qualidade no Turismo*”. Comunicação apresentada nas IV Jornadas técnicas de Gestão Hoteleira e Turismo - I.S.P.I. . 23-25 de Março de 1992.
- “*Executive Digest*”. Ano 2. Nº22. Agosto de 1996.
- “*Executive Digest*”. Ano 3. Nº29. Março de 1997.
- “*Executive Digest*”. Ano 3. Nº25. Novembro de 1997.
- FERRAZ, Rute Soares ; PAPOILA, António Luis - “*Qualidade e Produtividade*”. Comunicação apresentada no I Congresso Ibérico da Qualidade, 22/25 de Novembro. Estoril. 1988

- GUIMARÃES, Tor - “*TMQ’s impact on employee attitudes*” - Artigo condensado da revista “*The TQM Magazine*”, vol.8 nº1 pgs.20-25. 1996; in “*Qualidade*”- Publicação da Ass. Port. para a Qual., nº3 pgs 48-51. Julho de 1996.
- HOROVITZ, Jacques - “*Ganhe dinheiro com as reclamações*” - Artigo condensado de “*Perspectives for Managers*”.Vol.27, nº11, Novembro de 1996 in “*Ideias Marketing*”.
- I.F.P.A.C. - “*Mannuel pratique des techniques d’accueil*”. Col. Hotelarie, Restauration, Tourisme. Paris. Performmé 1986.
- LIMA, Carlos - “*Reestruturação e Inovação da oferta*”. XI Congresso Nacional de Hotelaria e Turismo. Associação dos Hotéis de Portugal. 1993.
- MATEUS, Anabela Félix -“*A comunicação nos serviços hoteleiros- condição de uma gestão da qualidade*”. Comunicação apresentada no 2º Congresso da Qualidade em Serviços - A.P.Q.. Lisboa, 8 e 9 de Maio de1991.
- MILES, Peter - “*Quality in Leisure Industry*”. Longman Group UK Limited. 1992.
- NUNES, António Mendes - “*Gestão participativa na gestão da qualidade*”. Comunicação apresentada no 16º Colóquio da Qualidade. 1990.
- PAIS, Manuel Caldeira - “*Aspectos da promoção da qualidade em serviços de hotelaria*”. Publicação do I.S.P.I..1994.
- PAIS, Manuel Caldeira - “*Turismo e Qualidade*”. Comunicação apresentada no 6º Congresso do Algarve. 1990.
- PAIS, Manuel Caldeira - “*Qualidade e gestão-qualidade de gestão*”. Publicação para o curso de formação do grupo Estoril-Sol. 1992.
- PICOS, Susana - “*La ola de la animation turística*” in “*Tecno hotel -alojamento, restauracion, vida colectiva*”. Revista técnica e profissional; Ed.Editur, S.A.. Mayo . Nº 323. ANO XXIX. 1992.

- RODRIGUES, Rita - “*A Qualidade como factor essencial da função gestão*”. Comunicação apresentada nas IV Jornadas técnicas de Gestão Hoteleira e Turismo - I.S P.I. .23-25 de Março de 1992.
- SIMÕES, Tito Serra. - “*A Experiência Portuguesa na Melhoria da Qualidade em Serviços*”. Comunicação apresentada no I Congresso Ibérico da Qualidade. 22/25 Novembro. Estoril 1988.
- TENERA, Alexandra - “*O Sistema Português da Qualidade*”; artigo publicado in “*Revista Portuguesa de Gestão*”. III/IV .93.
- VENISAN, Peter - “*An hotel needs a team*”. Comunicação apresentada no 16º Colóquio da Qualidade. 1990.

AGRADECIMENTOS

Agradecer individualmente a todos quanto de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho tornar-se ía de todo impossível, inclusivamente porque muitas das ajudas ficaram na obscuridão de um segundo plano, não tendo sido por isso de menor importância. Muito pelo contrário: as que menos se revelaram foram, por vezes, as mais preciosas. Por outro lado, algumas referências já foram feitas sobretudo na Parte Segunda do presente trabalho.

Há, no entanto, nomes e instituições que de modo algum poderiam deixar de ter uma pequenina homenagem bem merecida:

À Universidade Internacional, através do Centro de Investigação da Indústria Turística e Hoteleira, pelo apoio material concedido;

À Associação Portuguesa para a Qualidade inicialmente na pessoa da Dra. Ivete de Almeida, responsável pelo Centro de Documentação, e, posteriormente, nas dos meus ex-colegas de faculdade Drs. Rui Santos e Fernando Reis. Também na do Dr. António Portela que em tempos colaborou nesta Associação, os meus agradecimentos pelos esclarecimentos prestados;

Aos hotéis objecto de estudo aqui mencionados, que disponibilizaram a sua colaboração, assim como ao Hotel Lezíria Parque e ao Vila-moura Marinahotel, principalmente na pessoa do Sr. João Rego, meu ex-aluno, onde genericamente todos sempre tão bem me receberam, e que permitiram a realização de pequenos estágios de Observação Participante que aí realizei, o meu muito obrigado;

Ao meu irmão, António João Mateus, pela ajuda a nível do Tratamento Informático do trabalho;

Não posso também esquecer a longa época em que a minha prima Maria Odete se encontrava sempre ao dispôr de me transportar na indisponibilidade de eu o fazer por meios próprios, devido a motivos de saúde;

Seria igualmente de grande injustiça não recordar o Sr. Dr. Rodrigues Costa, meu ex-colega e bom Amigo que sempre me incentivou ao longo de cada passo da investigação;

A todos os esquecidos, as minhas sinceras desculpas, mas implícitos agradecimentos;

Finalmente, grande é a minha gratidão para com o Sr. Professor

Doutor João Pereira Neto por ter aceite ser meu Orientador na realização do presente trabalho.

ANEXOS

Não incluídos

ANEXO A - Códigos de Ética

CÓDIGO EUROPEU DE CONDUTA PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS – “Código de Lisboa”

CÓDIGO DE ÉTICA INTERNACIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS - “Código de Atenas”

ANEXO B - Official Statement on Public Relations

ANEXO NP – EN 29 004-2 1994 (Norma Portuguesa - Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade) - APQ

ANEXO CE – Certificação de Empresas – IPQ

ANEXO DR – Diário da República, 21/03/89 Dec. Reg. Nº 220/89 – Ministério do Comércio e Turismo - (Aprova o Regulamento dos Empreendimentos Turísticos)

ANEXO X - ROTEIRO DA ENTREVISTA

INTRODUÇÃO

Atendendo à flexibilidade exigida em cada entrevista, quase que atingimos uma forma de um “formulário”, já que pretendemos levar a mesma linha de orientação aos vários entrevistados, mas tão só.

De notar, por isso, que não se tratou de uma entrevista rígida, não esquecendo os seguintes pontos como fulcrais para o trabalho, o mesmo já não se tendo passado com a ordem aqui apresentada relativamente às questões postas.

Esta é pois uma orientação que nos serviu de base à entrevista e daí não ousarmos chamar-lhe mais do que um ROTEIRO DE ENTREVISTA.

Tratou-se de entrevistas relativamente informais, mas de certa maneira estruturadas.

ROTEIRO

1.º - Obtenção de um *survey* virgem.

- 2.º - Como são apresentados os *surveys* (cartas fechadas, onde se entregam, etc.)?
- 3.º - Qual é a “taxa de retorno” dos *surveys*?
- 4.º - A quem são entregues para análise?
- 5.º - De quanto em quanto tempo são quantificadas as respostas?
- 6.º - Respondem ou não aos clientes?
- 7.º - Qual o seguimento das reclamações e o que fazem face às sugestões apresentadas?
- 8.º - Acha que conseguem verificar a “Percepção da Qualidade no Hotel por parte do cliente”? (O que o cliente entende por serviço de qualidade no Hotel e serviço de não-qualidade)?
- 9.º - Qual a possibilidade de obtermos dados quantificados de Outubro e Novembro de 1994?
- 10.º - O que considera no seu Hotel pontos fortes e pontos fracos?
- 11.º - Qual o “*ratio*” de empregados/quarto que o hotel contém?
- 11.1.º - Considera esse o “*ratio*” desejável?
- 12.º - Qual a “taxa de ocupação” que obteve nos meses Out./Nov. 1994?
- 13.º - Qual o tipo de clientela do Hotel?
(Segmentação: *leisure individuais; Business individuais, Leisure grupos; Corporators*)?
- 14.º - A clientela que o frequenta é a clientela por vós pretendida?
- 15.º - Como encara as R.P. no Hotel? Em que aspectos acha que podem ser importantes? (Pergunta aos Directores).
- 15.1.º - E a Administração? Como acha que as encara?
- 16.º - Quais as actividades das R.P. enquanto função dentro do Hotel, relacionadas com as outras áreas internas como Alojamento, Restauração, Manutenção...?
- 17.º - Qual a ligação particular das R.P. com os Recursos Humanos/Pessoal
- 18.º - Tem conhecimento de alguns padrões e regras definidos pelo I.P.Q. (Instituto Português da Qualidade) relacionados com a Hotelaria?
- 18.1º - O Hotel pretende de alguma maneira verificar se o trabalho oferecido - em termos de Produto e de Serviço - estão em conformidade com os padrões definidos institucionalmente por esse Instituto?
- 19.º - Tem conhecimento de alguns dos padrões relacionados directamente com a Hotelaria?

20.º - Acha que os clientes têm consciência dos padrões e normas do Instituto ou Associações relacionadas com a Hotelaria?

20.1º - Se sim: até que ponto são exigentes relativamente ao seu cumprimento?

21.º - Conhece o Dec. Lei que regulamenta os requisitos dos Hotéis de 5*, relativamente à Qualidade?

22.º - Em que medida consegue (o hotel) respeitar esses padrões e normas na íntegra?

22.1º - Em caso negativo, porque não?

23.º - Em que medida entende que uma função de R.P. bem organizadas podem ajudar na melhoria da qualidade nos hotéis?

24.º - Em que medida a organização da função R.P. a nível Interno está relacionada com a Imagem Externa da unidade?

24.1º - Como poderá essa relação influenciar a atitude de potenciais clientes?

25.º - Tem conhecimento da norma EN NP-29004-2 que permite o pedido de Certificação de Qualidade na indústria hoteleira?

25.1º - Em que medida concorda com as regras aí impostas?

25.2º - Pensa que, na generalidade, os nossos hotéis têm condições para pedirem essa Certificação? E o seu, em particular?

ANEXO Y**QUESTÕES COMUNS COLOCADAS AOS CLIENTES NOS SURVEYS DOS HOTÉIS INDEPENDENTES⁷⁰****OPINIÃO**

	Favorável	Razoável	Desfavorável
- PORTARIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- RECEPÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- TELEFONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- QUARTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Se utilizou os seguintes serviços responda por favor:**

	Favorável	Razoável	Desfavorável
- RESTAURANTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- GRILL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- SNACK BAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- BUFFET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- BARES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ROOM SERVICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- PISCINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- HEALTH CLUB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Outros serviços. Quais e opinião?**

- **Opinião genérica :** Favorável: Desfavorável:

- **Sugestões e comentários:**

⁷⁰ Adaptado dos *surveys* obtidos nos hotéis.

ANEXO Z - (a)**QUESTÕES COMUNS COLOCADAS AOS CLIENTES NOS SURVEYS DE HOTÉIS PERTENCENTES A CADEIAS⁷¹****OPINIÃO**

• ACOLHIMENTO	Excelente	Bom	Médio	Fraco
. PORTARIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. RECEPÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. TELEFONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. CAIXAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. RESERVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. AMBIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. LIMPEZA/MANUTENÇÃO GERAIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. HEALTH CLUB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. Sentiu alguma irregularidade em algum destes serviços? Qual?

• QUARTOS	Excelente	Bom	Médio	Fraco
. LIMPEZA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. CONFORTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. ILUMINAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. EQUIPAMENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. ESPAÇO P/ TRABALHAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. Sentiu alguma irregularidade em alguma das áreas apontadas? Qual?

• REFEIÇÕES - Rapidez de serviço e Confecção	Excelente	Bom	Médio	Fraco
. RESTAURANTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. BAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. ROOM SERVICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. BANQUETES/SEMINÁRIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. Sentiu alguma irregularidade na prestação do serviço?

. Sentiu alguma irregularidade na confecção dos alimentos? E na qualidade ?

⁷¹Idem nota 65.

ANEXO Z - (b)

• PESSOAL	Excelente	Bom	Médio	Fraco
. ACOLHEDOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. EFICAZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. ATENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. De entre o pessoal alguém de distinguiu particularmente? Porquê ?

• IMPRESSÃO GERAL SOBRE O HOTEL	Excelente	Bom	Médio	Fraco
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. Se voltar a esta cidade, em circunstâncias idênticas, ficará aqui novamente alojado por sua iniciativa ?

Muito provavelmente **Não**

- TEM ALGUM COMENTÁRIO FINAL QUE NOS POSSA AJUDAR A SERVI-MELHOR?
