



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Qualidade nos Serviços Turísticos Náuticos no
Alto Douro Vinhateiro – Perspetiva dos Clientes
Internos (Colaboradores)***

Mársio Jerónimo Teixeira Soares

Orientação: Prof.^a Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Qualidade nos Serviços Turísticos Náuticos no
Alto Douro Vinhateiro – Perspetiva dos Clientes
Internos (Colaboradores)***

Mársio Jerónimo Teixeira Soares

Orientação: Prof.^a Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015

“O Douro não é só vinhas, é também o cenário da amendoeira, da oliveira, da figueira, do medronheiro, do sobreiro... O Douro convida a olhar, a cheirar, a saborear, a escutar, a celebrar e apaixonar!”

(Turismo de Portugal, 2013)

Resumo

No contexto atual, marcado pela crise económica e financeira, as organizações dos serviços turísticos procuram aliar o conceito de qualidade com os seus serviços, de modo a satisfazer os clientes internos (colaboradores) e os clientes externos (turistas) e a garantir a prestação de um serviço personalizado e de excelência.

O objetivo da presente dissertação consiste em proporcionar uma visão geral da qualidade dos serviços turísticos náuticos efetuados na região do Alto Douro Vinhateiro (ADV), junto dos clientes internos (colaboradores). Para o efeito, foi aplicado um inquérito a 117 colaboradores de diversas organizações dos serviços turísticos náuticos da região do ADV e realizada uma pesquisa exploratória e descritiva.

Os resultados obtidos demonstram que existem aspetos a serem melhorados nas organizações (preocupação com os colaboradores; formação específica; condições de trabalho; maior diálogo entre chefias e colaboradores; atribuição de carga horária e de folgas) para que os colaboradores se sintam satisfeitos. Por outro lado, verificou-se que as perceções sobre a qualidade nos serviços turísticos náuticos são iguais em ambos os géneros.

Palavras-chave: Qualidade; Região do Alto Douro Vinhateiro; Serviços turísticos náuticos

Abstract

Quality in Nautical Touristic Services in Alto Douro Vinhateiro – The Internal Clients (Collaborators) Perspective

In the actual context marked by the economic and financial crisis, the organizations of touristic services are looking to ally the concept of services with their services, in order to satisfy internal customers (collaborators) and external costumers (tourists) and to guarantee the installment of an excellent and personalized service.

The aim of this thesis is to provide an overview of the quality of nautical tourism services made in the region of Alto Douro Vinhateiro, with internal clients (employees). For this purpose it applied a survey of 117 employees from various organizations of nautical tourism services of the ADV region and conducted an exploratory and descriptive research.

The results show that there are areas to be improved in organizations (preoccupation with employees; specific training,; working conditions; greater dialogue between managers and employees; allocation of hours and days off) so that employees can feel satisfied- Moreover it was found that the perceptions of the quality of nautical tourism services are equal in both sexes.

Keywords: Quality; Region of Alto Douro Vinhateiro; Nautical Tourism Services

Agradecimentos

A realização da presente dissertação, apesar de exaustiva, revelou-se muito proveitosa e interessante.

No entanto, graças ao apoio de algumas pessoas, esta tarefa tornou-se mais facilitada. Por esse motivo, nunca é demais agradecer aos meus pais que sempre me apoiaram, assim como à minha namorada Carina.

Durante os últimos preparativos da minha dissertação comecei a trabalhar na AAUE e, por isso, agradeço ao Presidente da AAUE pelo voto de confiança que depositou no meu trabalho.

Por último, mas não menos importante quero agradecer à minha Orientadora, a Prof^a Margarida Saraiva, pelo apoio e pelos conselhos que sempre soube dar. Também quero agradecer à minha colega de Mestrado e de Erasmus, Susana Rocha.

ÍNDICE

Índice de Anexos	8
Índice de Figuras	9
Índice de Gráficos.....	10
Índice de Quadros.....	11
Índice de Tabelas	11
ListA de Abreviaturas ou Siglas.....	12
CAPÍTULO I – Introdução.....	14
I.1 Enquadramento do Tema	14
I.2 Justificação da Escolha do Tema	15
I.3 Problemática de Estudo e Objetivos.....	16
I.3.1 Objetivo Geral	17
I.3.2 Objetivos Específicos.....	17
I.4 Metodologia	17
I.5 Estrutura do Trabalho.....	18
CAPÍTULO II - Qualidade nos Serviços Turísticos.....	19
II.1 Conceito de Qualidade.....	19
II.2 Qualidade nos Serviços Turísticos.....	21
II.3 Características e Classificação dos Serviços	23
II.4 Outros Estudos Científicos no âmbito da Temática em Estudo.....	26
CAPÍTULO III – Turismo Náutico na Região do Alto Douro Vinhateiro (ADV)	32
III.1. Delimitação da Região.....	32
III.2 Recursos Naturais e Culturais da Região	34
III.3 Sector Turístico da Região	36
III.4 Turismo Náutico em Portugal	39
III.5 Turismo Náutico na Região do ADV	42
CAPÍTULO IV – Opções Metodológicas	45
IV.1 Objetivos do Estudo	45
IV.2 Etapas do Processo de Investigação	46
IV.3 Classificação e Métodos da Investigação.....	47
IV.4 Dados Primários e Secundários	48
IV.5 População em Estudo	49
IV.6 Variáveis do Estudo	49
IV.7 Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados	55
CAPÍTULO V – Análise e Discussão dos Resultados	56
V.1 Caraterização dos Respondentes.....	57
V.2 Análise das Questões do Questionário	66
V.3 Análises Estatísticas	82

V.3.1 Análise Descritiva consoante o Género dos Colaboradores	82
V.3.2 Análise Descritiva consoante as Variáveis do Estudo	86
V.3.3 Cruzamento de variáveis.....	87
V.3.4 Teste de Hipóteses (t-student)	91
V.3.5 Entrevistas	93
V.3.6 Discussão dos Resultados	94
CAPÍTULO VI - Conclusões	100
VI.1 Conclusões Gerais	100
VI.2 Limitações do Estudo	105
VI.3 Propostas de Investigação Futuras	106
Referencias Bibliográficas.....	107

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 - Questionário	CXVI
Anexo 2 - Entrevistas	CXVIII
Anexo 3 – Lista de Empresas de Serviços Turísticos Náuticos da Região ADV	CXXI

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1 - Características dos Serviços	25
Figura nº 2 - Mapa do Norte de Portugal.....	33
Figura nº 3 - Mapa da região do ADV.....	34
Figura nº 4 - Produtos prioritários por região	36
Figura nº 5 - Produtos turísticos prioritários	37
Figura nº 6 - Indicadores de atividade dos estabelecimentos da região Norte	38
Figura nº 7 - Principais Marinas e Portos Náuticos de Portugal	40
Figura nº 8 - Aspetos turísticos da região do ADV	43
Figura nº 9 - Modelo de investigação proposto	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 1 - Género.....	57
Gráfico nº 2 - Estado Civil	58
Gráfico nº 3 - Idades	59
Gráfico nº 4 - Habilitações Literárias	60
Gráfico nº 5 – Vínculo Contratual	61
Gráfico nº 6 – Cargo Exercido.....	61
Gráfico nº 7 - Nº de Tempo ao Serviço	62
Gráfico nº 8 – Experiência Profissional	63
Gráfico nº 9 – Aspetos a melhorar nos Serviços Turísticos	66

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1 – Resumo dos Estudos Científicos	29
Quadro nº 2 - Associação entre Variáveis e Afirmações.....	53
Quadro nº 3 - Entrevistas.....	93
Quadro nº 4 – Síntese dos Resultados	98

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela nº 1 – Idade da Amostra	59
Tabela nº 2 – Habilitações Literárias	60
Tabela nº 3 – Caracterização da Amostra	65
Tabela nº 4 – O comportamento dos colegas também é importante	67
Tabela nº 5 – A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar	67
Tabela nº 6 – O trabalho que faço é flexível	68
Tabela nº 7 – A internet, o computador, o telemóvel e outras tecnologias de informação e comunicação ajudam a reduzir os custos para a empresa	68
Tabela nº 8 – As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas	69
Tabela nº 9 – A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes	69
Tabela nº 10 – As instalações da empresa (Wc, cacifos, refeitório, etc.) são boas	70
Tabela nº 11 – O aspeto físico dos colegas de trabalho é importante para o trabalho que desempenham	70
Tabela nº 12 – A flexibilidade no trabalho faz com que os meus colegas tenham melhor desempenho	70
Tabela nº 13 – O serviço prestado terá mais credibilidade	71
Tabela nº 14 – Os turnos de trabalho são seleccionados em função das preferências	71
Tabela nº 15 – A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios	72
Tabela nº 16 – Os elogios das tarefas realizadas são à frente dos meus colegas.....	72
Tabela nº 17 – Os elogios das tarefas realizadas são efetuados de forma particular.....	73

Tabela nº 18 – Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação	73
Tabela nº 19 – Os elogios por parte dos meus patrões dão-me motivação	74
Tabela nº 20 – A formação necessária para este emprego	74
Tabela nº 21 – A formação para me focar nos serviços que presto aos clientes	75
Tabela nº 22 – A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho	75
Tabela nº 23 – O trabalho que faço adapta-se às necessidades do cliente	76
Tabela nº 24 – Os meus colegas têm as competências/capacidades adequadas para corresponder às expectativas	76
Tabela nº 25 – O ambiente de trabalho permite criar algo novo (inovação) para a empresa	77
Tabela nº 26 – Os meus colegas vão fazer deste emprego a sua carreira profissional ..	77
Tabela nº 27 – O relacionamento com os meus colegas é bom	78
Tabela nº 28 – O relacionamento com todos os membros da empresa é bom.....	78
Tabela nº 29 – O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês	79
Tabela nº 30 – O meu salário é pago na data acordada	79
Tabela nº 31 – O respeito predomina tanto na relação com os clientes como na relação entre os colegas	79
Tabela nº 32 – O comportamento dos colegas também é importante	80
Tabela nº 33 – As tarefas devem ser bem feitas logo à primeira	80
Tabela nº 34 – A opinião dos meus colegas de trabalho é importante para a empresa	81
Tabela nº 35 – Os meus colegas estão satisfeitos por trabalhar nesta empresa	81
Tabela nº 36 – Estatística Descritiva dos Géneros	84
Tabela nº 37 – Estatística Descritiva das Variáveis	86
Tabela nº 38 – Q11 “Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação * Género ...	87
Tabela nº 39 – Q20 “O comportamento dos colegas também é importante * Género” ..	88
Tabela nº 40 – Q4 “O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês * Género”	88
Tabela nº 41 – Q16 “A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato * Género”.....	89
Tabela nº 42 – Q26 “Os turnos de trabalho são seleccionados em função das preferências * Género”	89
Tabela nº 43 – Q27 “A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar * Género”	90
Tabela nº 44 – Teste t-student	92

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ADV – Alto Douro e Vinhateiro

CCDRN – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CIM – Comunidades Intermunicipais

DRAPN – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte

NUTS - Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

WTO – World Tourism Organisation

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

I.1 Enquadramento do Tema

O conceito de turismo tem sido estudado por diversos autores (e.g. Hall, 2005; Page e Connell, 2006), uma vez que é uma área que se encontra em constante crescimento e é considerada como uma modalidade de ocupação do lazer cada vez mais expressiva da sociedade atual.

O turismo é um setor global que estabelece relações com diversos setores, tais como: político, social e ambiental, o que se propaga a outras atividades económicas, originando um ciclo de receitas e de despesas e contribuindo para o emprego, o aumento do rendimento e o desenvolvimento das regiões e do país.

De acordo com Cunha (2013), o turismo abrange as atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas, em locais fora do seu enquadramento habitual, por um período sucessivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios ou outros.

Relativamente à qualidade, Martín (2000) e Watkins (2006) consideram que a qualidade é um propósito quer da vida social, quer da gestão organizacional, e é condição substancial de competitividade.

A qualidade no sector turístico tem sido uma das principais preocupações dos gestores das organizações, devido à elevada concorrência entre os diversos serviços turísticos e à necessidade de obtenção de vantagens competitivas, nomeadamente a nível do profissionalismo, inovação, recursos humanos, tecnologias de informação e comunicação e marketing (Dias, Soifer e Ferreira, 2009).

Perante o exposto, a presente dissertação aborda a qualidade nos serviços turísticos na região do Alto Douro Vinhateiro (ADV), que segundo Sousa (2002) foi classificada pela UNESCO como Património Mundial da Humanidade.

Para Cristóvão, Rebelo, Alberto, Correia, Rodrigues e Marques (2005), a região ADV tem apostado cada vez mais no setor do turismo, como forma de desenvolvimento, uma vez que constitui uma alavanca para o crescimento económico, promoção da agricultura, produção e comercialização vinícola, restauração, *catering*, artesanato, animação turística, serviços de lazer, entre outros.

I.2 Justificação da Escolha do Tema

O interesse por esta temática foi originado pela relevância social que consta na atual conjuntura, em aliar o conceito de qualidade com os serviços turísticos náuticos, mais concretamente na região do ADV, uma região em franca expansão.

Para Veal (1992), um projeto de investigação assumirá relevo se a questão ou tema for do interesse pessoal do investigador. No presente caso é do interesse pessoal do investigador a temática da qualidade, quer por proximidade geográfica quer pela estimulação das dimensões culturais, económicas e sociais das empresas e da região ADV.

A nível cultural e social, o investigador pretende difundir informação sobre a região do ADV, dando a conhecer melhor a região aos próprios turistas e às empresas. A nível económico, os resultados da presente dissertação poderão ajudar as empresas a conhecer melhor os seus clientes internos (colaboradores), de modo a prestarem um serviço personalizado com mais qualidade, a angariarem mais clientes e, conseqüentemente, a obterem um maior volume de negócios.

Desde 2001, a região do Alto Douro Vinhateiro é considerada Património Mundial da Humanidade pela UNESCO, sendo a primeira região vinícola demarcada e controlada no Mundo.

Estas demarcações foram implementadas entre os anos de 1757 e 1761, após a primeira legislação reguladora, em 1756. Hoje em dia, são conhecidas como as

demarcações pombalinas, referente ao Primeiro-ministro da época (Marquês de Pombal).

A relevância e diversidade da região impulsionaram o investigador a inquirir, descobrir, evidenciar a validade do conhecimento existente, ou seja, expandir o campo de conhecimentos sobre a qualidade nos serviços turísticos náuticos na região do ADV. Outro dos fatores considerados para a justificação da escolha do tema prende-se com a proximidade geográfica, uma vez que o investigador reside na região do ADV.

I.3 Problemática de Estudo e Objetivos

As organizações dos serviços turísticos procuram, constantemente, aplicar ferramentas de qualidade nos seus serviços, pois só com serviços personalizados e de qualidade é que as organizações conseguirão atingir um nível de estabilidade e de desenvolvimento, que lhes permita sobreviver e manterem-se competitivas.

Para o efeito, as organizações dos serviços turísticos terão que considerar e atender às necessidades e expectativas, quer dos clientes (internos) quer dos clientes externos, uma vez que estes são a essência das organizações.

Perante o exposto, pretende-se avaliar se os serviços turísticos, mais concretamente os náuticos, oferecidos pela região do ADV são de qualidade. Desse modo, a problemática de estudo que se pretende analisar engloba uma questão-chave: Serão de qualidade os serviços turísticos náuticos oferecidos pela região do ADV? Por outro lado, pretende-se saber também se o género dos colaboradores influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos?

I.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo proporcionar uma visão geral da qualidade dos serviços turísticos náuticos efetuados na região do ADV, junto dos clientes internos (colaboradores).

I.3.2 Objetivos Específicos

Tendo como ponto de partida o objetivo geral previamente referido, nomeiam-se como objetivos específicos os seguintes:

1º. Verificar se existe qualidade nos serviços turísticos náuticos na opinião dos clientes internos (colaboradores);

2º. Reconhecer a qualidade no turismo através das variáveis em análise (Segurança, Higiene, Acessibilidade, Transparência, Autenticidade e Harmonia);

3º. Analisar se o género dos colaboradores influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos.

I.4 Metodologia

A presente dissertação estabeleceu como ponto de partida o enquadramento teórico de alguns conceitos mais pertinentes para a compreensão da temática geral: Qualidade, Serviços Turísticos Náuticos, Região do ADV, Clientes Internos (colaboradores).

A amostra foi constituída por empresas turísticas da região do ADV. Para o efeito, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário dirigido aos colaboradores e a entrevistas dirigidas aos superiores hierárquicos, de modo a reconhecer a qualidade existente nos serviços turísticos náuticos da região do ADV.

O inquérito referido foi adaptado do estudo de Eraqi (2006) “*Tourism Service Quality (TourServQual) in Egypt – The viewpoints of external and internal customers*” publicado na revista *Benchmarking An International Journal*, 13 (4).

I.5 Estrutura do Trabalho

Para alcançar os objetivos propostos, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

- Capítulo I - Introdução: Este capítulo é dedicado ao desenvolvimento do enquadramento do tema, a definição da problemática de estudo e dos objetivos gerais e específicos, assim como, a metodologia e descrição sumária da estrutura da dissertação.
- Capítulo II - Qualidade nos Serviços Turísticos: Este capítulo é dedicado à primeira parte do enquadramento teórico, através da revisão da principal bibliografia consultada e relevante para o tema, nomeadamente a explanação de alguns conceitos sobre o conceito de qualidade, qualidade nos serviços e serviços turísticos.
- Capítulo III – Turismo Náutico na Região do Alto Douro Vinhateiro: Este capítulo é dedicado à delimitação da região, assim como à descrição dos recursos naturais, culturais e do sector do turismo. Posteriormente, é apresentado o conceito e a importância do turismo náutico, a descrição do turismo náutico em Portugal, bem como, a o turismo náutico região do ADV.
- Capítulo IV - Opções Metodológicas: Este capítulo é aplicado à metodologia de investigação, compreendendo aspetos como as etapas, a classificação e os métodos da investigação, dados primários e secundários, a seleção da amostra, as variáveis de estudo, o modelo de investigação e o instrumento de recolha de dados.
- Capítulo V - Análise e Discussão dos Resultados: Este capítulo é aplicado à análise e subsequente tratamento e discussão dos resultados, após análise estatística dos questionários, realizada através do uso do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 22.0 e do Excel.
- Capítulo VI – Conclusões: Este capítulo é aplicado às conclusões gerais, às limitações existentes no decorrer da investigação e à apresentação de perspetivas de desenvolvimento futuras, que possam interessar aos responsáveis e colaboradores do setor hoteleiro.

CAPÍTULO II - QUALIDADE NOS SERVIÇOS TURÍSTICOS

Neste capítulo desenvolve-se a primeira parte do enquadramento teórico da dissertação cuja temática é a qualidade nos serviços turísticos. De seguida são descritos os conceitos de qualidade e de serviços, assim como a qualidade relacionada com os serviços turísticos, priorizando sempre a perspetiva dos clientes internos (colaboradores).

II.1 Conceito de Qualidade

A temática da qualidade não é nova, uma vez que a sua origem advém dos primórdios da sociedade, onde já era notória a preocupação interna do Homem de produção e de consumo. Contudo, a temática da qualidade só teve maior importância desde o fim da II Guerra Mundial, devido ao contributo de alguns Gurus da Qualidade, tais como: Crosby (1979), Deming (1986) e Juran e Gryna (1988).

Para Crosby (1979), a qualidade pode ser considerada como um propósito para qualquer organização, pois como menciona, a qualidade é gratuita (*quality is free*). Para o mesmo autor, a qualidade é conformidade com os requisitos (*conformance to requirements*), ou seja, a qualidade requer a pormenorização dos requisitos que os produtos/serviços devem ter, pois só assim se previne e evita o desperdício e se alcança a qualidade, isto é, fazer bem as coisas à primeira vez e obter zero defeitos.

A filosofia de Deming (1986) baseia-se na melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços e na diminuição da variabilidade no processo produtivo, através da adoção de um ciclo contínuo no desenvolvimento de produtos, produção, testes e vendas. Esse ciclo contínuo é denominado por ciclo de PDCA (*Plan*, Planear - *Do*, Executar - *Check*, Verificar - *Act*, Atuar) e segundo Evans & Lindsay (2010) é apoiado na premissa de que a melhoria resulta da aplicação do conhecimento, ou seja, quanto mais conhecimentos o Homem adquirir, mais melhorias no processo produtivo poderá fazer.

Na concepção de Juran e Gryna (1988), a qualidade pode ser definida como “aptidão ao uso” (*fitness for use*), tendo como requisitos a criação de produtos/serviços, de acordo com as necessidades dos clientes e a ocorrência de defeitos, para depois serem aproveitados no processo de melhoria contínua.

As filosofias de Deming, Juran e Crosby englobam aspectos tais como: necessidade de melhoria contínua; garantia da sobrevivência das organizações; diminuição dos custos; partilha da qualidade por todos os membros da organização e o aumento da relevância dada ao cliente e à satisfação das suas necessidades.

Ao longo do tempo, outros autores (e.g. Eraqi, 2005; Cota, 2006; Evans e Lindsay, 2010) também estudaram a essência da qualidade, o que produziu diversas definições do seu conceito.

Eraqi (2005) defende que a qualidade só é bem conseguida, se no mercado competitivo, as organizações se esforçarem e certificarem que os produtos/serviços são entregues à medida dos clientes, ou seja, com os requisitos adequados e no tempo de entrega que o cliente deseja.

Na percepção de Cota (2006), a qualidade percebida pelos clientes é o resultado da avaliação realizada aos produtos/serviços prestados pela empresa. É através dessa avaliação, que as organizações reconhecem se os clientes estão satisfeitos ou quais as medidas que devem adotar para os satisfazer melhor.

Segundo Evans e Lindsay (2010), a qualidade é superioridade ou excelência e é estabelecida pelo que o cliente deseja ou espera, quando e como, e em que condições o cliente está apto a pagar, isto é, a sua função é alcançar ou transcender as expectativas dos clientes.

Em suma, a qualidade de um produto ou serviço é garantia do sucesso ou fracasso a longo prazo de uma organização, ou seja, a sobrevivência de uma organização depende da sua credibilidade junto dos *stakeholders* (fornecedores, acionistas, colaboradores, clientes), pois sem estes, o sucesso não seria possível.

II.2 Qualidade nos Serviços Turísticos

Com a evolução temporal e com a crescente importância da temática da qualidade, muitas organizações sentem necessidade de abranger a “qualidade” em todos os seus setores e objetivos estratégicos, satisfazendo desse modo, os diversos *stakeholders* e serviços (Hall, Swart e Duncan, 2012).

A qualidade nos serviços é um termo que carece de uma definição específica. No entanto, através das definições já existentes é possível perceber que todas elas estão centradas em torno dos colaboradores, o que se reflete numa relação bilateral entre a perspectiva dos clientes internos (colaboradores) face aos serviços e os serviços prestados.

Atualmente, na indústria do turismo predominam dois termos: satisfação do cliente e qualidade dos serviços. Esses termos são relevantes, uma vez que para alcançar a qualidade dos serviços turísticos, terá que se associar a satisfação do cliente e a própria satisfação dos colaboradores da organização, pois só assim se poderá prestar um serviço personalizado e de excelência para todos (Salleh, Ariffin, Poon e Aman, 2009).

Os colaboradores que se mostram mais motivados e satisfeitos assumem um maior compromisso na prestação de serviços, realizando-os com mais qualidade, empenho, eficiência e maior preocupação com os clientes (Yoon e Suh, 2003).

A motivação e a satisfação dos colaboradores irão repercutir-se também na rentabilidade das organizações, já que aumentam as futuras intenções de compra e a fidelização dos clientes; influenciam os comportamentos dos clientes; e fazem com que os clientes estejam dispostos a pagar preços mais elevados pelos mesmos serviços.

Por esse motivo, a qualidade dos serviços resulta de um processo que implica a satisfação das necessidades, requisitos e expectativas dos clientes, a um preço aceitável e de acordo com os determinantes de qualidade: segurança, higiene, acessibilidade, transparência, autenticidade e harmonia (World Tourism Organisation - WTO, 2003).

Segundo Ko e Pastore (2004), a qualidade dos serviços pode ser compreendida, quer através da sua tangibilidade, pois é aquilo que o cliente vê e sente, quer através da sua intangibilidade, ou seja, a afabilidade e cordialidade dos colaboradores que atendem diretamente os clientes. Para o efeito torna-se indispensável que os colaboradores se sintam sempre motivados, satisfeitos e que a organização saiba otimizar o talento dos seus colaboradores (Castelli, 2003).

Já na perspetiva de Zeithaml, Bitner e Gremler (2009) e Kotler, Bowen e Makens (2013), a qualidade dos serviços é a comparação entre a satisfação das necessidades e a superação das expectativas dos clientes, isto é, a comparação entre as avaliações subjetivas dos clientes e das expectativas do serviço e das perceções realistas do desempenho do serviço.

Para Eraqi (2005) e Yang (2007), a qualidade dos serviços é um fator crucial para a competitividade da indústria do turismo, uma vez que a mesma promove os produtos turísticos e as atividades turísticas, desenvolvendo o turismo de uma forma sustentável, criando postos de trabalho, aumentando a produtividade, diminuindo os custos, bem como aumentando a quota de mercado.

Os serviços turísticos deparam-se com diversos desafios que exigem uma frequente mudança e inovação, de modo a conquistar um mercado cada vez mais competitivo e com mais disponibilização de ofertas (Hu, Horng e Sun, 2009). Esses desafios tornam-se proveitosos para os serviços turísticos e para os clientes, pois desse modo, terão redução de custos, atenuação do mercado concorrente, melhoria do desempenho dos colaboradores e aumento da sustentabilidade (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

Recapitulando, a qualidade na prestação de serviços turísticos origina fidelização de clientes e angariação de novos clientes; maiores lucros; melhoria da qualidade do serviço; investimento ou manutenção de equipamentos e tecnologias e satisfação dos clientes internos (colaboradores) e dos clientes externos.

II.3 Características e Classificação dos Serviços

Na economia a nível mundial, os serviços turísticos têm assumido um papel cada vez mais relevante e decisivo, pois impulsionam a competitividade e a qualidade do turismo, como é o caso do Turismo de Portugal, que em 2014 e 2015, venceu os World Travel Awards, na categoria de Melhor Organismo Oficial de Turismo Europeu (*Europe's Leading Tourist Board*) (Turismo de Portugal, 2015).

O fato de Portugal ter sido o vencedor dos World Travel Awards, durante dois anos consecutivos, demonstra que Portugal está a seguir o trilho da qualidade e da excelência e que aposta na conceção e desenvolvimento dos serviços turísticos, de forma a conquistar os clientes, que cada vez são mais exigentes.

Como exposto anteriormente, a qualidade é uma temática que tem sido estudada por diversos autores (e.g. Crosby, Deming, Juran e Gryna), assim como a temática dos serviços. De seguida são apresentadas definições de serviços consideradas mais relevantes para o presente estudo.

Para Gronross (2004), serviço é uma atividade de natureza intangível, que se estende ao nível da relação entre clientes, sistemas e recursos humanos ou materiais, no sentido de encontrarem soluções para os problemas, ou seja, as organizações têm que se prevenir e amoldar os serviços às necessidades e expetativas dos clientes, considerando a oferta da concorrência, de modo a garantir a sua sobrevivência e estabilidade no mercado.

Frei (2008) afirma que os serviços são conjuntos de atividades, que são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, onde o cliente tem uma participação na produção do serviço, pois é o cliente que vai avaliar a qualidade da sua prestação, estando este cada vez mais exigente.

De modo a que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas e as suas expetativas alcançadas é indispensável a otimização das prestações dos serviços, que só se obtêm recorrendo a técnicas de gestão e ao uso de tecnologias avançadas aliadas a uma

conformidade dos recursos humanos (qualificados e vocacionados para o cliente) e dos recursos físicos (proteção e segurança, conforto, higiene, preços, etc.) (Walls, Okumus, Wang e Kwun, 2011).

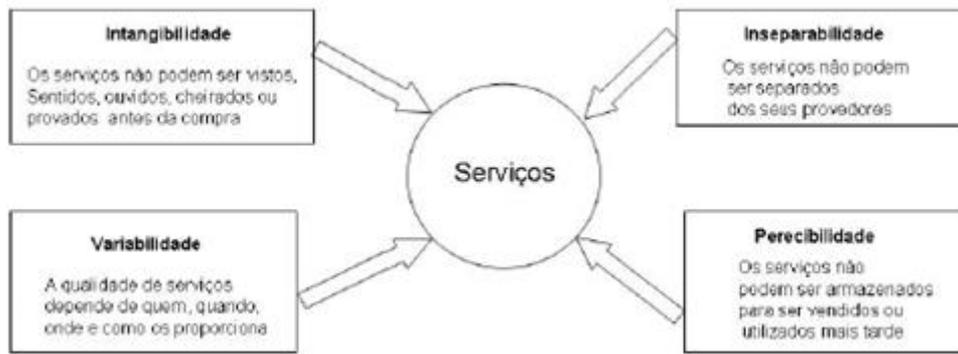
Quando o serviço que os clientes desejam é praticado, o rendimento do serviço turístico é mais seguro e menos sazonal. Os serviços turísticos compreendem os serviços de restauração, bar, alojamento, agências de viagens, atividades de entretenimento, postos de turismo, entre outros (Lashley, 2008).

Segundo Kotler *et al.* (2013), os serviços são um ato ou desempenho que uma parte pode ceder a outra, sobretudo intangíveis, e que não resulta na propriedade de coisa alguma, podendo a sua produção estar ligada ou não à existência de um produto físico.

Kotler & Armstrong (1997) referem que os serviços apresentam quatro características principais (Figura 1), que são:

- Intangibilidade - Os serviços não se podem tocar e sentir antes da sua aquisição, o que impede a sua avaliação e provoca no consumidor, um sentimento de incerteza;
- Inseparabilidade - Esta característica impede a separação do processo, ou seja, os serviços terão que ser vendidos, produzidos e consumidos simultaneamente (e.g. viagens de cruzeiro). Neste caso, quando o serviço é prestado é que se irá definir a qualidade do mesmo;
- Variabilidade - Os serviços são únicos e não seguem um padrão-modelo, pois dependem de quem os presta e como os prestam, dificultando assim, a integridade da avaliação (e.g. cultura, experiência, estado de espírito);
- Perecibilidade - Os serviços dizem-se perecíveis, porque contrariamente, aos produtos físicos, não podem ser armazenados para vendas posteriores (e.g. reservas de cruzeiros).

Figura 1 – Características dos Serviços



Fonte: Kotler & Armstrong. (1997, p.143)

A prestação de serviços turísticos engloba variadas culturas e experiências, o que suscita interesse para observar o cliente, através das suas motivações de compra, das suas atitudes e dos seus comportamentos. Por esse motivo, os serviços turísticos têm adotado estratégias de relacionamento com os clientes, que produzem níveis de satisfação e fidelidade (McDougall e Levesque, 2000; Noone, Kimes e Renaghan, 2003).

Outros autores (e.g. Heracleous e Wirtz, 2010; Gouthier, Giese e Bartl, 2012) também referem que a excelência do serviço turístico é indispensável para a sustentabilidade das organizações, já que aumenta a fidelidade do cliente e, como consequência, as receitas também aumentam.

A excelência do serviço turístico evidencia-se na forma como os colaboradores avaliam e encaram o seu trabalho, pois daí advém a divergência entre a prestação de um serviço rotineiro e a prestação de um serviço de excelente qualidade, aos seus hóspedes (Arnett, Laverie e McLane, 2002).

Contudo, a motivação e a satisfação dos colaboradores não são suficientes para a prestação de um serviço de excelência, uma vez que existem alguns aspetos que as organizações terão que enfrentar no momento de satisfazer os clientes, tais como: dificuldade na identificação e mensuração das necessidades dos clientes; maior grau de adaptação aos requisitos dos clientes; maior zelo na garantia da qualidade e probabilidade de maior número de erros ao lidar, simultaneamente, com vários clientes (Evans e Lindsay, 2010).

II.4 Outros Estudos Científicos no âmbito da Temática em Estudo

A temática da qualidade relacionada com a área dos serviços turísticos e com a perspectiva dos colaboradores é uma área escassa, a nível de estudos realizados tanto no panorama nacional como no panorama internacional. No entanto, ainda se vão produzindo alguns estudos, mais a nível internacional, como se pode verificar seguidamente e que são apresentados no Quadro 1.

Sharpley e Forster (2003) realizaram um estudo em estabelecimentos hoteleiros do Chipre com o intuito de avaliar e valorizar a importância dos colaboradores para o aumento da competitividade da organização e averiguar as atitudes dos mesmos na prestação de serviços e na satisfação das necessidades dos clientes. Para o efeito elaboraram um questionário para os colaboradores, sendo a amostra final composta por 324 colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros. Os resultados demonstram que os colaboradores só trabalham no setor da indústria hoteleira, pelo bom salário que recebem. Para colmatar essa lacuna, os gestores devem considerar as recompensas intrínsecas para que os colaboradores se sintam autorrealizados e assumam um compromisso com a empresa.

Tsaur e Lin (2004) estudaram a relação entre a gestão dos recursos humanos, o grau de conhecimento do serviço e a perceção de um serviço de qualidade nos estabelecimentos hoteleiros. Os questionários foram aplicados numa amostra de 203 colaboradores e 272 clientes nos hotéis de Taiwan (China). Os resultados evidenciam que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito indireto na perceção dos clientes e um efeito direto no comportamento dos colaboradores, ou seja, a qualidade percebida pelos clientes pode ser impulsionada, através do comportamento positivo dos colaboradores, de modo a gerar boas práticas de gestão de recursos humanos e um serviço de excelência.

Tsaur, Chang e Wu (2004) analisaram a relação entre o *empowerment* dos colaboradores e os serviços de qualidade nos hotéis turísticos. Para o efeito aplicaram um questionário a 203 colaboradores e 272 clientes nos hotéis de Taiwan (China). As ilações que se extraem são que o *empowerment* dos colaboradores está relacionado com

a qualidade nos serviços e com quatro dimensões da qualidade nos serviços: confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia.

O objetivo do estudo de Snipes, Oswald, LaTour e Armenakis (2005) é determinar quais os aspetos específicos da satisfação no trabalho que têm maior efeito nos clientes, relativamente à qualidade dos serviços. A amostra foi composta por 351 colaboradores e 8667 clientes do Ensino Superior. Os aspetos que têm maior influência na satisfação do trabalho são os clientes, os benefícios obtidos e o próprio trabalho.

Eraqi (2005) identificou, sob as perspetivas dos clientes internos (colaboradores) e dos clientes externos (turistas), a qualidade dos serviços turísticos no Egipto. Para o efeito aplicou dois questionários, um questionário foi aplicado a 500 colaboradores dos serviços turísticos e o outro questionário foi aplicado a 700 turistas. O que se conclui com este estudo, por um lado, é que a qualidade pode servir de orientação no setor do turismo e influenciar na tomada de decisões dos serviços turísticos. Por outro lado verifica-se uma baixa satisfação tanto do cliente interno como do cliente externo, ou seja, falta o encorajamento e reconhecimento dos superiores hierárquicos para que os seus colaboradores sejam criativos, inovadores e participem no processo de tomada de decisões, assim como também existem aspetos a melhorar para que os clientes se sintam satisfeitos, tais como: condições ambientais; qualidade dos transportes; segurança alimentar; proteção e segurança.

Yee, Yeung e Cheng (2008) pretendiam reconhecer o impacto da satisfação dos colaboradores na sua performance operacional, no setor dos serviços da China com contacto direto com os clientes. Para o efeito realizaram um estudo empírico com 206 indústrias do setor dos serviços. Os principais resultados indicam que a satisfação dos colaboradores está interligada com a qualidade dos serviços e com a satisfação dos clientes desempenhando, dessa forma, um papel significativo no setor dos serviços.

Yee, Yeung e Cheng (2009) aplicaram um questionário a 210 indústrias do setor dos serviços da China, para observar a relação entre a lealdade dos colaboradores, a qualidade do serviço, a satisfação do cliente, a fidelização dos clientes e a capacidade de lucro da organização. Os resultados evidenciam que o efeito da lealdade dos colaboradores se reflete no lucro da organização, uma vez que é através do serviço de

qualidade prestado, que se origina a satisfação do cliente e a sua fidelização para com as empresas.

Ivyanno e Nila (2012) estudaram a influência da qualidade do serviço e a satisfação dos turistas no comportamento futuro dos turistas locais da Indonésia, tendo aplicado questionários a 200 turistas locais domésticos. As principais conclusões retiradas são: a influência positiva que a qualidade do serviço tem sobre a satisfação dos turistas e a dimensão que mais se destaca na qualidade do serviço é a dimensão tangível.

Yunus (2012) tinha como objetivo perceber a relação entre a satisfação interna (colaboradores) e a satisfação externa (clientes), tendo aplicado 120 questionários aos colaboradores e aos clientes dos hotéis da Malásia. Neste estudo verificou-se pouca satisfação ou ausência da mesma quer nos clientes internos (colaboradores) quer nos clientes externos (turistas).

Dos estudos acima analisados pode-se concluir que a qualidade do serviço está relacionada com a satisfação, uma vez que a qualidade percebida pelos clientes pode ser impulsionada, através do comportamento positivo dos colaboradores, de modo a gerar boas práticas de gestão de recursos humanos e um serviço de excelência.

Contudo, nos estudos de Sharpley e Forster (2003), Eraqi (2005) e Yunus (2012) verificou-se uma baixa satisfação ou até mesmo uma insatisfação dos colaboradores, devido a falta de encorajamento e reconhecimento dos superiores hierárquicos para que os seus colaboradores sejam criativos, inovadores, participem no processo de tomada de decisões, se sintam autorrealizados e assumam um compromisso com a empresa.

Quadro 1 – Resumo dos Estudos Científicos

Autores / Ano	Estudos	País	Objetivos	Metodologia	Resultados / Conclusões
<p>Sharpley e Forster (2003)</p>	<p><i>The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus</i></p>	<p>Chipre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar e valorizar a importância dos colaboradores para o aumento da competitividade da organização; • Averiguar as suas atitudes no papel da prestação de serviços e atender às necessidades dos clientes 	<p>Aplicação de questionários aos colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores só trabalham pelo dinheiro, ou seja, sem qualquer tipo de compromisso. Isto deve-se ao facto da indústria hoteleira no país ser a que oferece os melhores ordenados; • Os gestores têm que pensar em recompensas intrínsecas para que os colaboradores se sintam autorrealizados e assumam um compromisso para com a empresa
<p>Tsaur e Lin (2004)</p>	<p><i>Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior</i></p>	<p>China</p>	<p>Relacionar a gestão de recursos humanos, o grau de conhecimento do serviço e a percepção do serviço de qualidade nos hotéis</p>	<p>Aplicação de questionários a 203 colaboradores e a 272 clientes (turistas) dos hotéis.</p>	<p>As práticas de GRH têm um efeito indireto na percepção do cliente e um efeito direto no comportamento dos colaboradores</p>
<p>Tsaur, Chang e Wu (2004)</p>	<p><i>Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior</i></p>	<p>China</p>	<p>Analisar a relação entre o empowerment dos colaboradores e os serviços de qualidade nos hotéis turísticos</p>	<p>Aplicação de questionários a 203 colaboradores e a 272 clientes (turistas) dos hotéis.</p>	<p>O empowerment dos colaboradores está relacionado com a qualidade nos serviços e com quatro dimensões da qualidade nos serviços: confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia</p>

Autores / Ano	Estudos	País	Objetivos	Metodologia	Resultados / Conclusões
Snipes, Oswald, LaTour e Armenakis (2005)	<i>The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis</i>	EUA	Determinar quais os aspetos específicos da satisfação no trabalho têm maior efeito no cliente relativamente à qualidade dos serviços	Aplicação de questionários a 351 colaboradores e a 8667 clientes do Ensino Superior	Os aspetos que exercem maior influência na satisfação do trabalho são: satisfação dos clientes, satisfação através de benefícios e satisfação com o próprio trabalho
Eraqi (2005)	<i>Tourism services quality (TourServQual) in Egypt The viewpoints of external and internal customers</i>	Egipto	Identificar sob as perspetivas dos clientes internos (colaboradores) e dos clientes externos (turistas) a qualidade dos serviços turísticos no Egipto	Aplicação de questionários a 500 colaboradores e a 700 turistas	<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade pode servir de orientação no sector do turismo e influenciar na tomada de decisões dos serviços turísticos; • Baixa satisfação do cliente interno e do cliente externo
Yee, Yeung e Cheng (2008)	<i>The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries</i>	China	Reconhecer o impacto da satisfação dos colaboradores na sua performance operacional, no setor dos serviços com contacto direto com os clientes	Estudo empírico com 206 indústrias do setor dos serviços	A satisfação do colaborador está interligada com a qualidade dos serviços e com a satisfação do cliente desempenhando um papel significativo na organização
Yee, Yeung e Cheng (2009)	<i>An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry</i>	China	Observar a relação entre a lealdade do colaborador, a qualidade do serviço, a satisfação do cliente, a fidelização dos clientes e a capacidade de lucro da organização	Aplicação de questionários a 210 indústrias do setor dos serviços	O efeito da lealdade do colaborador refletiu-se no lucro da organização, uma vez que é através do serviço de qualidade prestado que se origina a satisfação do cliente e a sua fidelização para com a empresa

Autores / Ano	Estudos	País	Objetivos	Metodologia	Resultados / Conclusões
Ivyanno e Nila (2012)	<i>The Influence of Service Quality and Tourist Satisfaction on Future Behavioral Intentions: The case study of Borobudur Temple as a UNESCO World Culture Heritage Destination</i>	Indonésia	Estudar a influência da qualidade do serviço e a satisfação dos turistas no comportamento futuro dos turistas locais domésticos	Aplicação de questionários a 200 turistas locais domésticos	A qualidade do serviço tem uma influência positiva sobre a satisfação dos turistas, sendo a dimensão tangível a mais relevante na qualidade do serviço
Yunus (2012)	<i>The Relationship between Internal Satisfaction and External Satisfaction amongst Hotel Customers in Malaysia</i>	Malásia	Perceber a relação entre a satisfação interna (colaboradores) e a satisfação externa (clientes)	Aplicação de 120 questionários a colaboradores e a clientes (turistas) dos hotéis	Pouca satisfação ou ausência da mesma quer nos clientes internos (colaboradores) quer nos clientes externos (turistas)

Fonte: Elaboração própria

Sintetizando, as organizações do setor turístico para conseguirem prestar um serviço de excelência aos seus clientes deverão superar a capacidade de oferta / procura; a competitividade; as legislações; a proteção e segurança dos colaboradores, do meio-ambiente e da comunidade no geral; os custos com o investimento e manutenção dos equipamentos e tecnologias e os custos com o pessoal (formação, saúde, benefícios, entre outros).

De seguida é descrita outra temática da presente dissertação, o turismo náutico na região do ADV.

CAPÍTULO III – TURISMO NÁUTICO NA REGIÃO DO ALTO DOURO VINHATEIRO (ADV)

Neste capítulo desenvolve-se a terceira parte do enquadramento teórico, cuja temática é o Turismo Náutico na região do ADV. No primeiro ponto é descrita a região do ADV, assim como os seus recursos naturais, culturais e turísticos. No segundo ponto é explicado o conceito de turismo náutico e a sua relevância no contexto de Portugal.

III.1. Delimitação da Região

A região do Norte de Portugal é uma região com uma vasta riqueza, onde se cruzam diversos patrimónios culturais e naturais, nomeadamente, as culturas atlânticas e mediterrânicas. A maior parte do seu território situa-se na bacia hidrográfica dos rios Douro, Minho, Lima, Cávado e Ave (Turismo de Portugal, 2013).

De acordo com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN, 2015), a região do Norte é composta por 86 municípios e 1426 freguesias. Os municípios estão divididos em oito Comunidades Inter-Municipais (CIM), que formam o nível III da Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS).

As oito CIM são: Alto Minho; Cávado; Ave; Área Metropolitana do Porto; Alto Tâmega; Tâmega e Sousa; Douro e Terras de Trás-os-Montes (Figura 2).

A região Norte é caracterizada por possuir boas infraestruturas de comunicação, uma rede qualificada de equipamentos tecnológicos, o que lhe permite enveredar pela internacionalização quer dos seus serviços quer das organizações sedeadas na região (CCDRN, 2015).

Figura 2 – Mapa do Norte de Portugal



Fonte: CCDRN (2015)¹

A região do Douro engloba a região do ADV, da qual fazem parte 13 concelhos: Mesão Frio, Peso da Régua, Santa Marta de Penaguião, Vila Real, Alijó, Sabrosa, Carrazeda de Ansiães, Torre de Moncorvo, Lamego, Armamar, Tabuaço, S. João da Pesqueira e Vila Nova de Foz Coa (Figura 3). A região do ADV representa 10% da Região Demarcada do Douro, correspondendo aproximadamente a 25.000 ha (Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte – DRAPN, 2015).

A região do Norte possui quatro bens culturais classificados pela UNESCO como Património Mundial, sendo dois centro históricos (Porto, 1996 e Guimarães, 2001), os Sítios Arqueológicos do Vale do Coa (1998) e a Paisagem Cultural do ADV (2001).

¹ Fonte: <http://www.ccdr-n.pt/regiao-norte/apresentacao>

Figura 3 – Mapa da região do ADV



Fonte: DRAPN (2015, p. 5)²

III.2 Recursos Naturais e Culturais da Região

Em 2001, a região do ADV foi classificada pela UNESCO como Património Mundial na categoria de “Paisagem Cultural, Evolutiva e Viva” (DRAPN, 2015).

Esta classificação representa um compromisso que a região do ADV deve assumir, onde está explícito que deve preservar a paisagem cultural, através da regulação e do controlo do desenvolvimento das características morfológicas e da promoção do turismo (CCDRN, 2015).

De acordo com a CCDRN (2015), a paisagem do ADV é rica em culturas permanentes da vinha, olival e amendoal, onde a cultura da vinha é realizada por diversas técnicas de armação do terreno, o que lhe confere uma paisagem imponente.

² Fonte: http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/ela_dv/fil_eladv/Plano%20de%20Ac%C3%A7%C3%A3ofinalissima%20ELA%20IT%20DV.pdf

A região do ADV é a mais antiga região vitícola estabelecida do Mundo e que tem como envolvente uma paisagem cultural, evolutiva e viva, onde fatores como a luz, a cor e o silêncio contribuíram para a sua classificação como Património Mundial pela UNESCO. Esta paisagem é uma mais-valia para o mercado vitivinícola e para o turismo, uma vez que permite desenvolver a região e afirmar a sua identidade (Lavrador e Rocha, 2007).

O clima da região é um clima mediterrânico, com escassez de água, durante o Verão, ou seja, de Maio a Setembro. A nível dos solos, os mesmos são pobres, xistosos e trabalhados pelo Homem (Andresen, 2006).

Também é nesta região que é produzido o Vinho do Porto, um dos principais produtos impulsionadores da tecnologia, cultura, tradições e sobretudo da economia local. O Vinho do Porto permite a ligação entre a agricultura, a produção, a comercialização e os serviços turísticos (restauração, catering, produção cultural e animação turística) (Cristovão *et al.* 2005).

A nível cultural, a região do ADV é uma região onde a tradição predomina, isto é, a população baseia a sua forma de saber, de pensar e de agir na filosofia de vida e na personalidade da sua gente (Perafita, 2007).

Perante o exposto, pode-se afirmar que a região do ADV engloba diversos valores naturais (escassez de solo fértil; escassez de água; vegetação e culturas mediterrânicas; património vitícola; luz; cor e o famoso rio Douro) e valores culturais (caminho-de-ferro; paisagem imponente; terraços e muros em xisto e diferentes técnicas de plantio da vinha).

III.3 Sector Turístico da Região

O sector turístico da região do ADV é um sector em franca expansão e projecção quer a nível nacional quer a nível internacional, devido a gastronomia, vinhos, *touring* cultural e paisagístico, saúde, natureza, *city/short breaks*, golfe, sol e mar (Turismo de Portugal, 2015).

Segundo o Turismo de Portugal (2015), os produtos estratégicos em que a região do Porto e Norte deve apostar são o *touring* cultural e religioso e o *city break*. Por outro lado, os produtos que a região do Porto e Norte deve desenvolver são o turismo de natureza; turismo de negócios; saúde e bem-estar e gastronomia e vinhos (Figura 4 e 5).

Figura 4 – Produtos prioritários por região

Produtos prioritários por região				
	Porto e Norte	Centro	Lisboa	Alentejo
Produtos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • <i>City Break</i> (Porto) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>City Break</i> (Lisboa) • <i>Resorts</i> Integrados e Turismo de Negócios (Estoril e Lisboa) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • Gastronomia e Vinhos
Produtos em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza • Turismo de Negócios (Porto) • Saúde e Bem-estar • Gastronomia e Vinhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza • Saúde e Bem-estar 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo Náutico • Golfe • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza
	Algarve	Açores	Madeira	
Produtos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • «Sol & Mar» • Golfe 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • Turismo de Natureza 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso • Turismo de Natureza 	
Produtos em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Negócios • <i>Resorts</i> Integrados e Turismo Residencial • Turismo Náutico • Turismo de Natureza 		<ul style="list-style-type: none"> • «Sol & Mar» 	

Fonte: Turismo de Portugal (2015, p. 40)³

³ Fonte:
http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf

Figura 5 – Produtos turísticos prioritários

Produtos Turísticos Prioritários vs. Território				
Sub-marcas turística-promocionais	PORTO	MINHO	DOURO	TRÁS-OS-MONTES
Produtos turísticos prioritários regionais				
TURISMO DE NEGÓCIOS Porto de Negócios	✦✦			
TURISMO URBANO City Break Porto	✦✦			
TURISMO DE NATUREZA		✦✦	✦✦	✦✦
TURISMO NÁUTICO	✦✦	✦	✦✦	✦
GASTRONOMIA & VINHOS - ENOTURISMO Norte Vinhateiro	✦	✦✦	✦✦	✦
TURISMO DE SAÚDE E BEM-ESTAR	✦	✦	✦	✦✦
TURISMO HISTÓRICO- -CULTURAL (TOURING) Norte com História e Tradições	✦✦	✦✦	✦✦	✦✦
GOLFE	✦	✦	✦	✦

Grau de prioridade: ✦ elevado ✦✦ muito elevado

Fonte: CCDRN (2015, p. 94)⁴

Para reforçar o turismo cultural e religioso, a região do Porto e Norte deverá apostar mais em itinerários experiências que demonstrem o património histórico, cultural e religioso (romarias, artesanato, azeite e amêndoa). O *city break* deverá atrair turistas internacionais e nacionais, através da promoção de eventos culturais e itinerários (CCDRN, 2015).

O turismo de natureza deverá desenvolver o aperfeiçoamento das condições de visita dos recursos e a formação dos recursos humanos (paisagem e aldeias históricas); o turismo de negócios deverá desenvolver as infraestruturas de suporte e realizar mais eventos e ofertas criativas para os turistas; o turismo de saúde e bem-estar deverá desenvolver a oferta de saúde, incentivar o investimento privado e a promoção das valências médicas e turísticas (SPA's de qualidade) e o turismo de gastronomia e vinhos deverá desenvolver a experiência turística promovendo a gastronomia e os vinhos nacionais (vinho do Porto e vindimas) (CCDRN, 2015).

⁴ Fonte: <http://www.ccdr-n.pt/sites/default/files/planoaccaoturismo.pdf>

Relativamente aos indicadores de atividade dos estabelecimentos hoteleiros da região do Norte, como se pode verificar na Figura 6, registou-se um aumento no 1º trimestre de 2015 e do ano 2013 para o ano 2014. Isto significa que a região do Norte é uma região em franca expansão, e se possuir os recursos necessários para a promoção de um turismo de qualidade conseguirá atrair mais clientes e obter mais proveitos.

Figura 6 – Indicadores de atividade dos estabelecimentos da região Norte

TURISMO Estabelecimentos Hoteleiros da Região Norte		Anos		Trimestres					Meses		
		2013	2014	1ºT.14	2ºT.14	3ºT.14	4ºT.14	1ºT.15	Jan.15	Fev.15	Mar.15
Dormidas		7,1	11,0	6,2	13,5	10,7	12,0	16,2	15,0	15,2	17,8
Hóspedes		5,7	9,7	5,8	9,8	11,0	10,7	15,6	13,4	16,8	16,2
Proveitos Totais	var. hom. (%)	5,1	11,5	4,4	13,3	12,0	13,9	18,3	14,5	18,1	21,5
Proveitos de Aposento		6,2	12,5	6,1	12,4	13,5	15,8	20,0	16,7	18,8	23,6
Capacidade de Alojamento		1,0	2,0	2,0	3,5	1,4	1,2	1,5	-0,6	2,8	2,4
Taxa líquida de ocupação-cama (efectiva)		32,9	35,8	23,1	38,5	49,2	31,5	26,5	22,8	25,5	30,8
Taxa líquida de ocupação-cama (corrigida da sazonalidade)	%	n.a.	n.a.	32,6	36,0	36,2	36,3	37,3	37,6	35,5	38,7

Fonte: CCDRN (2015, p. 40)⁵

Em suma, a região do ADV é detentora de diversos recursos e produtos turísticos, o que lhe permite otimizar uma maior oferta e atividade turística, contribuindo para a economia local e para o desenvolvimento da região.

⁵ Fonte: http://www.ccdrn-n.pt/sites/default/files/ficheiros_ccdrn/ficheiros_RegNorte/nc_2014_4trim.pdf

III.4 Turismo Náutico em Portugal

O turismo náutico tem como motivação principal desfrutar de uma viagem ativa em contato com a água, com a possibilidade de realizar todo o tipo de atividades náuticas, em lazer ou em competição (Turismo de Portugal, 2006, p. 9).

Segundo a mesma entidade, as atividades principais do turismo náutico são: vela, windsurf, surf, mergulho, remo e viagens de cruzeiros. O mercado do turismo náutico compreende duas vertentes: a náutica de recreio e a náutica desportiva.

No presente estudo é considerada a náutica de recreio, uma vez que o objetivo principal é analisar as empresas de serviços turísticos que prestam os serviços de náutica de recreio. A náutica de recreio está relacionada com experiências de desportos náuticos, como forma de lazer e entretenimento e representa aproximadamente 85% do total das viagens de náutica (dados de 2006 do Turismo de Portugal).

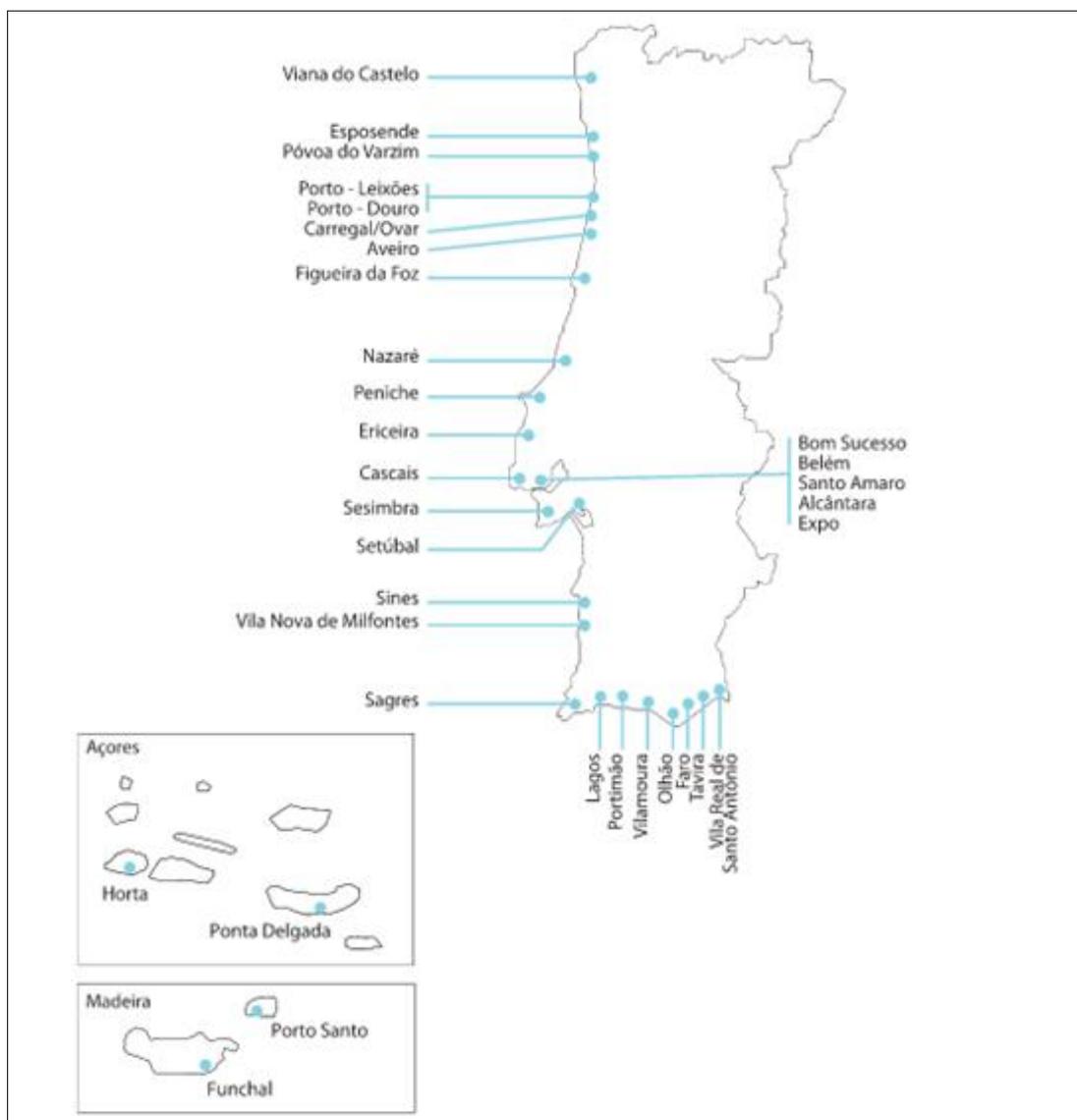
Lopes (2009) defende que Portugal está, adequadamente, dotado para o desenvolvimento do sector náutico, quer pela sua história, localização geográfica, clima, paisagem, gastronomia e hospitalidade. Por esses motivos, Portugal pode concorrer com outros países, de modo a diferenciar a oferta turística, reduzir os efeitos da sazonalidade, criar vantagens competitivas e compensar a balança económica portuguesa.

O mesmo autor refere, ainda, que a relevância do sector náutico irá favorecer a economia, uma vez que dentro deste sector estão englobados outros sectores, tais como: clubes e escolas de desportos náuticos, restauração adjacente, agências de viagens, entre outros.

A riqueza da paisagem e da atratividade do sector náutico em Portugal, é tal que Gamito (2000) a elogia, afirmando que a costa portuguesa possui grandes potencialidades para o seu desenvolvimento, pois beneficia de uma localização geográfica entre o Mar Mediterrânico e o Mar do Norte, passando pelo Mar Atlântico, onde se regista um desenvolvimento a nível internacional e condições naturais únicas, tais como: paisagem, ambiente e clima.

As principais Marinas e Portos Náuticos portugueses encontram-se dispersos ao longo de todo o território português, como se pode observar na Figura 7.

Figura 7 – Principais Marinas e Portos Náuticos de Portugal



Fonte: Turismo de Portugal (2006, p. 23)

Em 2006, o Turismo de Portugal analisou o perfil, os hábitos e os interesses dos principais segmentos do turismo náutico português e concluiu que existiam dois segmentos prioritários: famílias jovens e adeptos *soft*.

O perfil das famílias jovens identifica-se pela existência de filhos pequenos ou adolescentes, por auferirem um nível de rendimento médio-alto e por possuírem um nível educacional elevado. Os hábitos passam por viajar nas férias de Verão;

valorizarem a acessibilidade dos serviços integrados de qualidade, assim como a segurança do meio, dos serviços e dos equipamentos. Os interesses prendem-se com cursos e atividades náuticas diversas, tais como: passeios de barco e embarcações; *bowling*, *kart* e minigolfe para os filhos; bar, casino e festas para os pais; gastronomia; visitas culturais e *spa*'s.

O perfil dos adeptos *soft* identifica-se pelo predomínio do género masculino, com idades compreendidas entre os 26-35 anos, sendo estudantes, profissionais liberais ou executivos, com um bom nível de educação e que auferem rendimentos elevados. Os hábitos passam por realizar pelo menos uma viagem náutica durante o ano; viajam com condições para a prática desportiva e valorizam a segurança dos equipamentos. Os interesses de que estes adeptos usufruem são a atividade náutica principal; gastronomia; visitas culturais; atividades de lazer noturno e *spa*'s.

Apesar das inúmeras vantagens que o sector do turismo náutico acarreta, também existem algumas fragilidades que deverão ser suportadas, tais como: lentidão na obtenção de licenças; elevados impostos; ausência de infraestruturas turísticas e recreativas complementares; escassa promoção das atividades turísticas; falta de adequação à procura; necessidade de melhorar a qualidade dos serviços; falta de comercialização estratégica conjunta (portos de recreio, alojamentos, etc.) falta de incentivos para investimento em planos de desenvolvimento turístico; escassez de amarrações e saturação dos portos de recreio (Turismo de Portugal, 2006).

No ano de 2015, o desenvolvimento da oferta de atividades náuticas passou pela promoção e adoção de boas práticas de gestão e de certificação internacional nas marinas e portos de recreio; impulsionar o desenvolvimento de carga e proteção da orla costeira; divulgar o calendário de eventos náuticos a nível internacional e identificar e concessionar praias com boas condições para a prática de *surf* (PENT, 2012).

Depois de descrito o sector do turismo náutico em Portugal, segue-se a descrição do sector do turismo náutico na região do ADV.

III.5 Turismo Náutico na Região do ADV

O Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos (IPTM, 2015) refere que a via navegável do Douro, que se estende ao longo de 210 km entre a Foz, o Porto e Barca d'Alva, inclui 60 cais fluviais, sendo por isso um local ideal para a prática de navegação de recreio e diversas atividades náuticas, tais como: motonáutica, remo e vela.

A hidrovia do Douro tem 60 metros de largura (leito aluvial) ou 40 metros (leito rochoso), estando delimitada por boias de sinalização, que não devem ser ultrapassadas por embarcações motorizadas.

Segundo dados do IPTM (2015) existem aproximadamente 52 embarcações a operar no rio Douro, com capacidade até 350 pessoas, dispondo de cruzeiros semanais em barco-hotel; cruzeiros com ligações entre Porto-Régua, Porto-Pinhão, Porto-Barca d'Alva; cruzeiros temáticos: vindimas, castelos, amendoeiras em flor e quintas. Os percursos referidos, por vezes, estão sujeitos a marés que podem causar cheias na zona da ribeira do Porto e no cais da Régua, devido ao mau tempo.

Para Pessoa (2008), o turismo náutico no Douro deve ser praticado, tendo em atenção, a sustentabilidade e o desenvolvimento do turismo, aproveitando os recursos naturais e culturais da região, assim como os valores do turismo que o Douro tem para oferecer à região e ao país.

Na Figura 8 estão representadas os aspetos mais relevantes da região do ADV, que segundo Jesus *et al.* (2004) e a CCDRN (2008), devem ser articulados para atingir o desenvolvimento do turismo. Como se pode verificar, os aspetos mais relevantes da região do ADV são: os rios; a paisagem; a segurança; tranquilidade e bem-estar; natureza; história património arquitetónico; Património da Humanidade e o vinho.

Figura 8 – Aspectos turísticos relevantes da região do ADV



Fonte: Jesus *et al.* (2004, p. 191)

A região do ADV para além dos aspectos relevantes que possui, também terá que seguir algumas orientações para o desenvolvimento dos produtos turísticos prioritários no turismo náutico, de acordo com o CCDRN (2008), tais como:

- Aumentar a oferta de serviços complementares à atividade náutica;
- Favorecer o investimento de empresas na área;
- Incentivar a criação de escolas ou associações relacionadas com esta atividade;
- Reforçar a qualidade das infraestruturas, a segurança dos espaços e a criação de zonas próprias para a prática do turismo náutico;
- Aumentar o número de marinas;
- Promover e reforçar a cooperação com outras regiões (e.g Espanha);
- Desenvolver grandes eventos e angariar parceiros internacionais;
- Sinalizar adequadamente os espaços para a prática dos desportos náuticos.

Depois de descrita a região do ADV e o respetivo sector do turismo náutico, pode-se concluir que a região do ADV possui um elevado potencial para ser uma das regiões principais do turismo náutico. Para o efeito, contribuem as suas paisagens únicas, as tradições, a cultura, os vinhos e a gastronomia da região.

De seguida serão apresentadas as opções metodológicas da investigação efetuada, desde as etapas do processo de investigação até à seleção do instrumento de recolha e tratamento dos dados.

CAPÍTULO IV – OPÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia consiste numa ferramenta usada pelo investigador para estudar e discutir o objeto apurado com consistência, clareza, pormenor e rigor, sem negligenciar a sua criatividade e liberdade (Garcia, 2002). De acordo com Fortin (2009), a metodologia estuda e explica os métodos utilizados para obtenção de respostas das questões de investigação colocadas.

O presente capítulo é um dos mais relevantes, pois descreve o modo como a pesquisa foi realizada, as etapas que o processo seguiu, a escolha da amostra, as variáveis e o instrumento de recolha de dados utilizado.

IV.1 Objetivos do Estudo

Segundo Fortin (2009), o objetivo expressa a intenção do investigador no decorrer do trabalho, através da justificação das variáveis utilizadas, da população e do assunto da investigação, ou seja, é neste ponto que se revela a intensidade do âmago da investigação.

Com a presente dissertação pretende-se proporcionar uma visão geral da qualidade dos serviços turísticos náuticos efetuados na região do ADV, junto dos clientes internos (colaboradores).

Os objetivos foram fundamentados na problemática definida, neste caso consiste em avaliar se os serviços turísticos, mais concretamente os náuticos, oferecidos pela região do ADV são de qualidade. Desse modo, a problemática de estudo que se pretende analisar engloba uma questão-chave: Serão de qualidade os serviços turísticos náuticos oferecidos pela região do ADV?

IV.2 Etapas do Processo de Investigação

A investigação científica tem como objetivo facultar informação para a delimitação de um problema ou resposta a questões complexas. Na conceção de Quivy e Campenhoudt (2008), a investigação no geral deve seguir estas etapas:

➤ Pergunta de partida

A pergunta de partida, anteriormente definida passa por saber se “Serão de qualidade os serviços turísticos náuticos oferecidos pela região do ADV?” e se “O género dos colaboradores influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos?” tal como Eraqi (2006) analisou no seu estudo.

➤ Exploração

Preparação do enquadramento teórico, a partir da revisão bibliográfica, considerada mais proeminente para as temáticas em estudo, e obtida nas diversas bases de dados (B-on, Sciencedirect) e nos livros consultados quer na Biblioteca da Universidade de Évora quer na Biblioteca da Universidad de Extremadura (Polo de Cáceres).

➤ Problemática

Problema exposto pela pergunta de partida. Com a presente dissertação pretende-se avaliar se os serviços turísticos, mais concretamente os náuticos, oferecidos pela região do ADV são de qualidade, assim como se o género dos colaboradores influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos.

➤ Construção

Esta etapa explica como o problema será abordado, ou seja, a forma como irá ser analisada a qualidade dos serviços turísticos náuticos da região do ADV.

➤ Observação

Apuramento de métodos, técnicas de recolha de dados apropriados aos objetivos do estudo. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário, aos colaboradores dos serviços turísticos náuticos da região do ADV, adaptado de Eraqi (2006) e realizadas

duas entrevistas a um proprietário e a uma sócia gerente de uma empresa de serviços turísticos náuticos da região do ADV.

➤ Análise e Discussão dos Resultados

Análise quantitativa e qualitativa das variáveis e das afirmações em estudo, bem como a posterior discussão dos resultados obtidos. A análise das afirmações foi realizada através da análise univariada (média, desvio-padrão, moda, mediana, mínimo, máximo) e da análise bivariada (testes de hipóteses paramétricos - teste t-student para duas amostras independentes).

➤ Conclusão

Alinham-se as conclusões gerais, perspetivam-se investigações futuras e reflete-se sobre as limitações de estudo encontradas no decorrer da investigação.

IV.3 Classificação e Métodos da Investigação

As investigações podem ser classificadas, segundo Acevedo & Nohara (2009) em:

- Exploratórias: permite uma maior proximidade entre o pesquisador e a temática pesquisada, pois procura observar fenómenos ainda pouco estudados;
- Descritivas: identifica as características de uma população no que se refere ao aparecimento de um determinado fenómeno;
- Explicativas: explica o motivo dos fenómenos apurando o conhecimento de uma determinada realidade.

A presente dissertação pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que o seu objetivo passa por compreender melhor o fenómeno, delinear com exatidão a problemática, explicar as causas do seu surgimento e identificar as características de uma população no fenómeno com poucas investigações, como é o caso da qualidade nos serviços turísticos náuticos na perspetiva dos clientes internos (colaboradores).

Quanto aos métodos da investigação, Jennings (2005) menciona que são um conjunto de ferramentas de recolha de dados e de análise que podem adotar a forma quantitativa ou qualitativa. Os métodos quantitativos facilitam a recolha de grande quantidade de informação sobre uma vasta população. Por sua vez, os métodos qualitativos facilitam a recolha de grande quantidade de informação sobre uma população de pequenas dimensões (Finn, Walton e Elliot-White, 2000).

Fortin (2009) afirma que a investigação quantitativa é a investigação que descreve as relações entre variáveis e confere as mudanças realizadas na variável dependente, após a transformação da variável independente (e.g. idade). Na investigação qualitativa existe uma relação sujeito-objeto e é marcada pela intersubjetividade (e.g. nível de satisfação). No presente trabalho são utilizados os dois tipos de investigação, uma vez que se pretende descrever as relações entre as variáveis da qualidade do turismo (Proteção e Segurança; Higiene; Acessibilidade; Transparência; Autenticidade e Harmonia) e verificar qual de que forma o género dos colaboradores influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos.

IV.4 Dados Primários e Secundários

A preparação da presente dissertação iniciou-se, através de diversas pesquisas bibliográficas e recolha de artigos científicos realizados sobre a qualidade e os serviços turísticos náuticos na região do ADV.

Posteriormente à etapa da pesquisa e da recolha dos artigos científicos procedeu-se ao enquadramento teórico ou estado da arte (Acevedo e Nohara, 2009). Este método designa-se por dados secundários, ou seja, dados que já estão publicados e disponíveis em bases de dados, que podem ser estatísticas de indicadores económicos ou científicas (e.g. <http://b-on.pt/>, <http://www.sciencedirect.com/>, entre outros).

Os dados primários são aqueles que se criam e associam para o objetivo do estudo, podendo ser: questionários, entrevistas, por observação ou painéis. Os questionários são o método mais frequente para a recolha de dados descritivos sobre as atitudes e opiniões

dos consumidores e podem ser realizados através do correio, *e-mail*, fax, telefone ou entrevista pessoal (Barañano, 2004).

No presente trabalho foram utilizados dados primários e dados secundários, uma vez que foram aplicados inquéritos por questionários, realizadas entrevistas (dados primários) e pesquisados artigos em bases de dados, tais como: a B-On e a ScienceDirect.

IV.5 População em Estudo

De acordo com Pérez (2001), a amostra é uma parte da população que se investiga devido à impossibilidade de se analisar todo a população.

Neste caso em concreto, não se verificou a necessidade de definição da amostra (117 colaboradores dos serviços turísticos náuticos), uma vez que foram abordadas todas as organizações de serviços turísticos náuticos que operam na região do ADV, obtendo-se somente 117 respostas positivas dos colaboradores. A investigação incidiu sobre as empresas de serviços turísticos náuticos da região do Alto Douro Vinhateiro.

IV.6 Variáveis do Estudo

Para explorar as temáticas da qualidade e dos serviços turísticos náuticos é crucial mensurar os constructos, isto é, os conceitos teóricos que não são observáveis, sendo estabelecidas para o efeito variáveis, que apoiam na mensuração dos aspetos reais (Fortin, 2009).

As variáveis do estudo são formadas pelos seis padrões de qualidade do turismo (Proteção e Segurança; Higiene; Acessibilidade; Transparência; Autenticidade e Harmonia) que segundo a Organização Mundial do Turismo (2003) devem ser considerados nas decisões dos produtos / serviços turísticos, de modo a criar

consistência e harmonia no processo de qualidade e tal como Eraqi (2006) verificou no seu estudo.

No Quadro 2 estão relacionadas as afirmações dos questionários com as variáveis do estudo. As variáveis Proteção e Segurança e Higiene, uma vez que estavam em menor representação, foram agrupadas só numa variável.

A variável Proteção, Segurança e Higiene está relacionada com as normas de proteção, segurança e higiene estabelecidas por lei, as quais não devem negligenciar a integridade e a vida dos colaboradores e de todos os *stakeholders* das empresas, devendo ser consideradas como padrões para a qualidade.

De acordo com a Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho (EU-OSHA, 2014), uma gestão eficaz da segurança e saúde no trabalho é um dos principais fatores de êxito constante das empresas, ou seja as empresas deverão apostar na proteção, segurança e higiene no local de trabalho, de modo a garantir estabilidade na produtividade, assim como qualidade dos serviços prestados e satisfação quer dos clientes externos quer dos clientes internos (colaboradores).

Hamel e Prahalad (1993) defendem que a competitividade e sobrevivência das empresas a longo prazo dependem das atitudes e comportamentos dos gestores, uma vez que os mesmos devem maximizar os benefícios, aproveitar as novas oportunidades e minimizar os efeitos negativos no que se refere à proteção, segurança e higiene de todos os membros da empresa.

Em muitas empresas, as responsabilidades de proteção, segurança e higiene estão incluídas no departamento dos recursos humanos, o qual deve implementar políticas de gestão de pessoas, de modo a que as responsabilidades sejam partilhadas por todos os membros; determinar medidas eficazes de resposta a essas responsabilidades; garantir que todos os membros colaboram nas políticas e nas medidas empresariais (CCOHS, 2005).

A variável Acessibilidade está relacionada com a acessibilidade quer das barreiras de comunicação, físicas e dos serviços, ou seja, todos os membros das empresas devem poder aceder e utilizar livremente os produtos e serviços turísticos.

Para Bueno (2009), a sobrevivência das empresas modernas exige um processo constante de aperfeiçoamento e qualificação da comunicação, uma vez que uma boa comunicação engloba envolvimento e compromisso permanente por parte de todos os membros (Cunha, Rego, Cunha e Cabral Cardoso, 2007).

As empresas devem apostar nas condições que impulsionem as competências individuais e organizacionais, considerando como elemento-chave do sucesso, as pessoas. Para o efeito, as empresas devem desenvolver o capital humano, através de formação, flexibilidade, interesse e empenho; desenvolver o capital estrutural, isto é definir estruturas internas que possibilitem a troca de conhecimentos, sustentem as redes relacionais dos membros quer a nível vertical quer a nível horizontal e desenvolver o capital relacional, de modo a obter um conhecimento mais valioso, inovação e criatividade (Santos, 2004).

A variável Transparência está relacionada com a legitimidade das expectativas e das necessidades dos clientes e dos colaboradores, ou seja, as ações realizadas pelos superiores hierárquicos e pelos colaboradores devem ser transparentes e claras, de modo a não suscitar dúvidas e a serem bem compreendidas por todos.

A gestão de recursos humanos deve implementar ações transparentes e claras que vão desde as atividades de recrutamento e seleção; retenção do capital humano, através de políticas ajustadas às necessidades empresariais e dos membros integrantes; *empowerment*, através de formação até ao desenvolvimento e motivação dos colaboradores, através de incentivos, recompensas, elogios, feedback, entre outros (Kaya, Koc e Topcu, 2010).

A variável Autenticidade está relacionada com a satisfação dos clientes e dos colaboradores, ou seja, o serviço prestado deve ser de qualidade autêntica, verdadeira e inovadora.

Akdere (2009) afirma que as empresas têm como incumbência garantir a evolução do capital humano, a melhoria da produtividade e desempenho organizacional, de modo a que a prestação dos serviços seja realizada com qualidade, diferenciação e inovação. Esses fatores conduzirão as empresas para um percurso de sucesso e estabilidade, assim como garantirão a satisfação dos clientes e dos colaboradores.

A variável Harmonia está relacionada com a harmonia do ambiente laboral e a harmonia presente no relacionamento entre os colaboradores, incluindo os superiores hierárquicos. O relacionamento deve pautar-se pelo respeito, pelo reconhecimento, pela satisfação e pelo compromisso.

A harmonia no ambiente laboral engloba a componente racional e a componente emocional, ou seja para além dos objetivos organizacionais que devem ser alcançados, as empresas também devem considerar as emoções, bem-estar, empatia, envolvimento e satisfação quer pessoal quer profissional (Goleman, Boyatzis e Mackee, 2002).

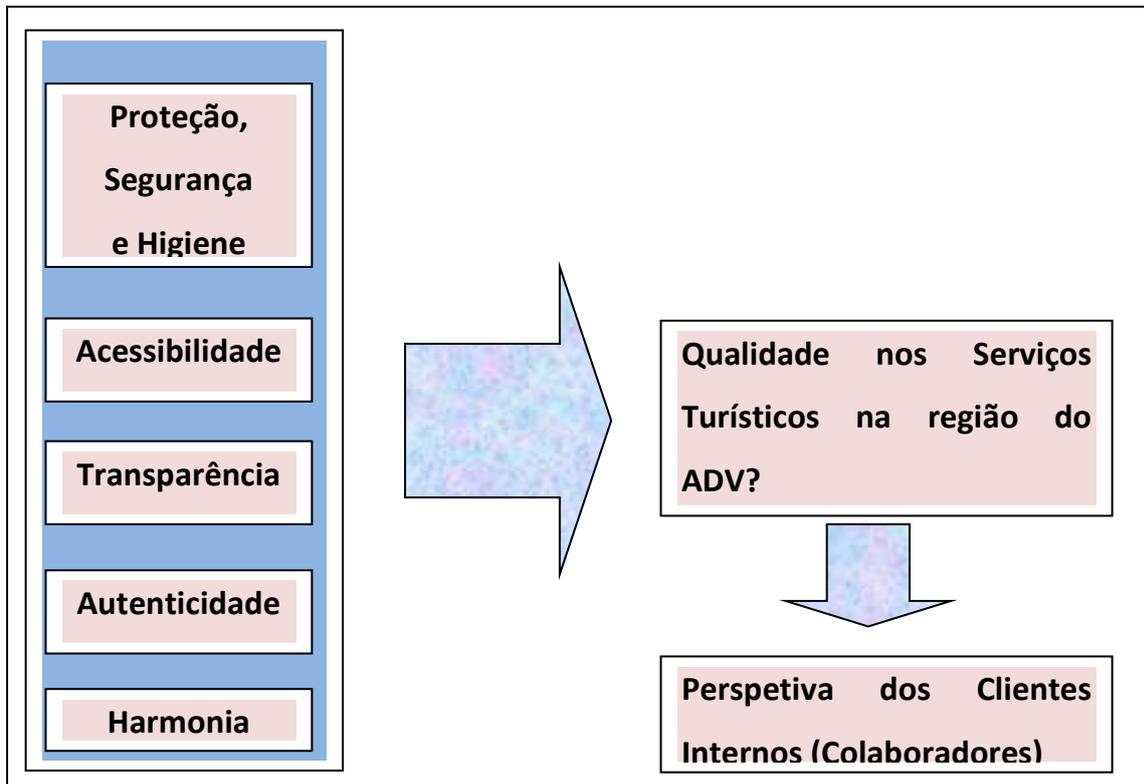
Quadro 2 – Associação entre Variáveis e Afirmações

Variáveis	Afirmações
Proteção, Segurança e Higiene	<p>Q20 - O aspeto físico dos colegas de trabalho é importante para o trabalho que desempenham</p> <p>Q27 - A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar</p>
Acessibilidade	<p>Q8 - O trabalho que faço é flexível</p> <p>Q13 - A internet, o computador, o telemóvel e outras tecnologias de informação e comunicação ajudam a reduzir os custos para a empresa</p> <p>Q14 - As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas</p> <p>Q15 - A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes</p> <p>Q19 - As instalações da empresa (Wc, cacifos, refeitório, etc.) são boas</p> <p>Q21 - A flexibilidade no trabalho faz com que os meus colegas tenham melhor desempenho</p> <p>Q22 - O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação</p> <p>Q26 - Os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências</p>
Transparência	<p>Q3 - A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios</p> <p>Q6 - Os elogios das tarefas realizadas são efetuados à frente dos meus colegas</p> <p>Q7 - Os elogios das tarefas realizadas são efetuados de forma particular</p> <p>Q11 - Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação</p> <p>Q12 - Os elogios por parte dos meus patrões dão-me motivação</p> <p>Q16 - A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato</p> <p>Q17 - A formação para me focar nos serviços que presto aos clientes também foi dada</p> <p>Q23 - A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho</p>
Autenticidade	<p>Q9 - O trabalho que faço adapta-se às necessidades do cliente</p> <p>Q24 - Os meus colegas têm as competências/capacidades adequadas para corresponder às expectativas</p> <p>Q25 - O ambiente de trabalho permite criar algo novo (inovação) para a empresa</p> <p>Q29 - Os meus colegas vão fazer deste emprego a sua carreira profissional</p>
Harmonia	<p>Q1 - O relacionamento com os meus colegas é bom</p> <p>Q2 - O relacionamento com todos os membros da empresa é bom (incluindo patrões)</p> <p>Q4 - O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês</p> <p>Q5 - O meu salário é pago na data acordada</p> <p>Q10 - O respeito predomina tanto na relação com os clientes como na relação entre os colegas</p> <p>Q20 - O comportamento dos colegas também é importante</p> <p>Q28 - As tarefas devem ser bem-feitas logo à primeira</p> <p>Q30 - A opinião dos meus colegas de trabalho é importante para a empresa</p> <p>Q31 - Os meus colegas estão satisfeitos por trabalhar nesta empresa</p>

Fonte: Elaboração própria

Com o modelo de investigação proposto apresentado na Figura 9 pretende-se determinar se as variáveis do estudo influenciam a qualidade nos serviços turísticos na região do ADV e de que modo esta se irá repercutir na perspetiva dos clientes internos (colaboradores).

Figura 9 – Modelo de Investigação Proposto



Fonte: Elaboração própria

IV.7 Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados

Antes da preparação do questionário devem-se considerar os requisitos gerais de qualidade, tais como: a importância do estudo, a utilidade, o *layout*, a sua extensibilidade, a população-alvo, o tipo de perguntas (abertas, fechadas, escolha múltipla, escala) e o estilo da linguagem (deve ser clara e simples) (Fortin, 2003).

O motivo pelo qual foi selecionado como método de aplicação, o inquérito por questionário prendeu-se com o fato de ser uma das técnicas mais utilizadas na recolha de dados (Quivy e Campenhoudt, 1998). Neste caso optou-se pelo inquérito por questionário por administração indireta, ou seja, seria o respondente a preencher o questionário.

Para o mesmo autor, o inquérito por questionário baseia-se na aplicação, a um conjunto de pessoas, de perguntas referentes à sua situação social, profissional, às suas opiniões, às suas atitudes ou sobre um assunto que desperte o interesse do investigador.

O questionário está estruturado em duas partes. A primeira parte é constituída pelas afirmações (vide Anexo), onde foi solicitado aos respondentes que numa escala de Likert de 1 a 5 (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente e 5 - Concordo totalmente) mostrassem o seu grau de concordância. Também é constituída por uma pergunta aberta “Quais os aspetos da empresa que poderiam ser melhorados”. A escolha da escala de Likert de 1 a 5 prende-se com o grau de conhecimento que os colaboradores possuem sobre a empresa, ou seja esta escala é utilizada quando os colaboradores não possuem conhecimentos pormenorizados sobre a empresa em que laboram.

Na segunda parte do questionário, intitulada Caracterização do Respondente, pretende-se caracterizar o perfil do respondente, através de questões sociodemográficas como o género, idade, estado civil, vínculo contratual, cargo que ocupa na empresa, tempo de serviço na empresa, profissão secundária, habilitações literárias e experiência profissional.

No próximo capítulo será realizada a análise dos dados, nomeadamente a caracterização da amostra e o subsequente tratamento das afirmações do questionário.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Depois de aplicados os questionários procedeu-se à fase da inserção dos dados na base de dados SPSS versão 22.0. De acordo com Marôco (2014), este *software* é aplicado em todas as áreas de conhecimento e tem como vantagens a facilidade de utilização e a simplicidade.

Com o auxílio da base de dados SPSS versão 22.0 obtiveram-se diversos relatórios de dados, que serão, posteriormente analisados e discutidos, através da análise univariada (média, desvio-padrão, moda, mediana, mínimo, máximo) e da análise bivariada (testes de hipóteses paramétricos - teste t-student para duas amostras independentes).

Segundo Marôco (2014), a análise univariada consiste numa técnica estatística indutiva que reporta diferenças entre uma variável dependente e uma variável independente, isto é, cada variável é estudada de forma descritiva e isoladamente.

Por sua vez, a análise bivariada reporta a relação entre duas variáveis, ou seja, determina se as diferenças são estatisticamente significativas e é aplicada quando se testa a igualdade das médias (teste t-student para duas amostras independentes).

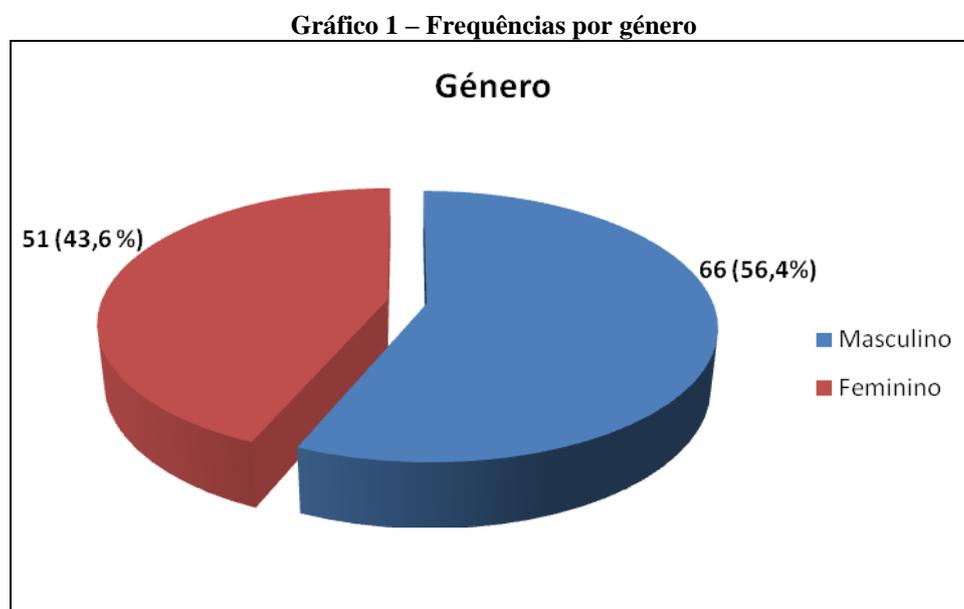
No presente trabalho são utilizadas a análise univariada e a análise bivariada, uma vez que se pretende analisar a média, moda, desvio-padrão, moda, mediana, mínimo e máximo das respostas dadas pelos colaboradores, assim como se pretende realizar testes de hipóteses t-student, de modo a verificar se existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere às variáveis do estudo e ao género dos colaboradores.

V.1 Caracterização dos Respondentes

Neste ponto serão interpretados os dados relacionados com a caracterização dos respondentes e dos serviços turísticos náuticos, nomeadamente, género, idade, estado civil, vínculo contratual, cargo que ocupa na empresa, tempo de serviço na empresa, profissão secundária, habilitações literárias e experiência profissional.

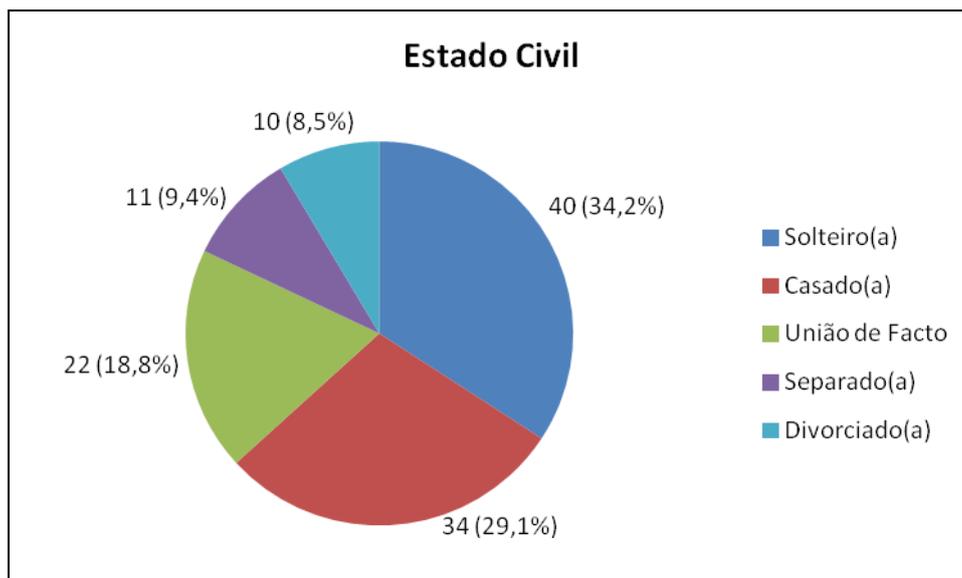
Como se pode observar no Gráfico 1, a amostra obtida é constituída por 51 (43.6%) respondentes do sexo feminino face a 66 (56.4%) do sexo masculino, o que aponta a superioridade do género masculino no setor dos serviços turísticos náuticos na região do ADV.

Relativamente ao estado civil representado no Gráfico 2, existe uma evidência que a maior parte dos colaboradores respondentes é solteiro (40 – 34.2%), seguido de 34 colaboradores respondentes casados (29.1%), 22 (18.8%) estão em união de facto, 11 (9.4%) são separados e 10 (8.5%) são divorciados.



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – Frequências por estado civil



Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade, a mesma foi categorizada em 4 escalões para uma maior facilidade no tratamento dos dados. De acordo com a Tabela 1, a média de idade é de 36.77 anos, tendo uma classe modal de 26 anos ou seja a idade que tem maior frequência nos respondentes. Os colaboradores respondentes têm idades entre os 19 e os 59 com os seguintes quartis de idade: 28 anos (25%), 36 anos (50%), 43.50 anos (75%) e 59 anos (100%).

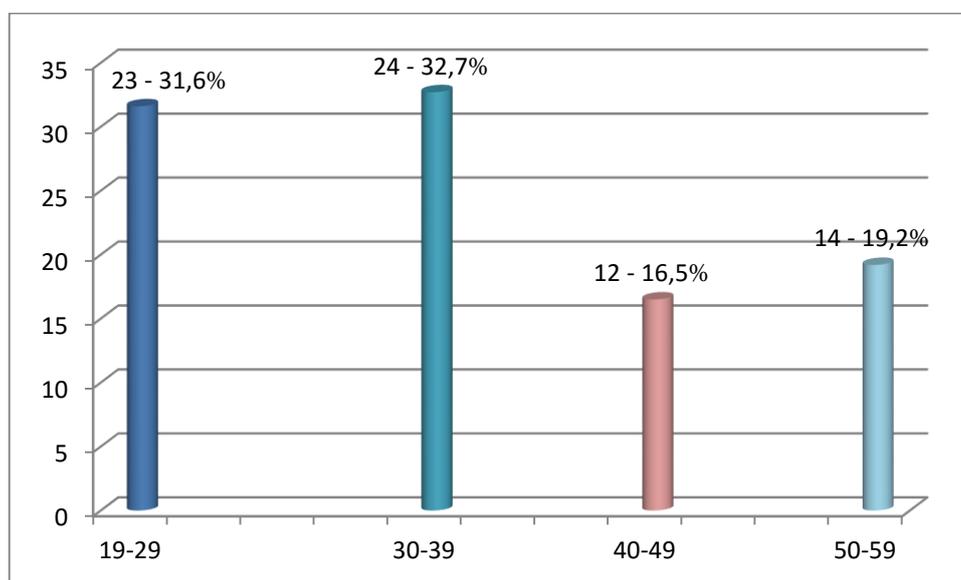
No Gráfico 3 verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes situa-se no escalão dos 30-39 anos (24 – 32.7%), seguido do escalão dos 19-29 anos (23 – 31.6%) e do escalão 50-59 anos (14 – 19.2%). Isto significa que a amostra é constituída, na maioria, por jovens colaboradores com idades entre os 19-39 anos (47 - 64.3%).

Tabela 1 – Idade da Amostra

N	Válido	73
	Ausente	44
Média		36,77
Moda		26
Desvio Padrão		10,609
Variância		112,542
Mínimo		19
Máximo		59
Percentis	25	28,00
	50	36,00
	75	43,50

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 – Frequências por idades (%)



Fonte: Elaboração própria

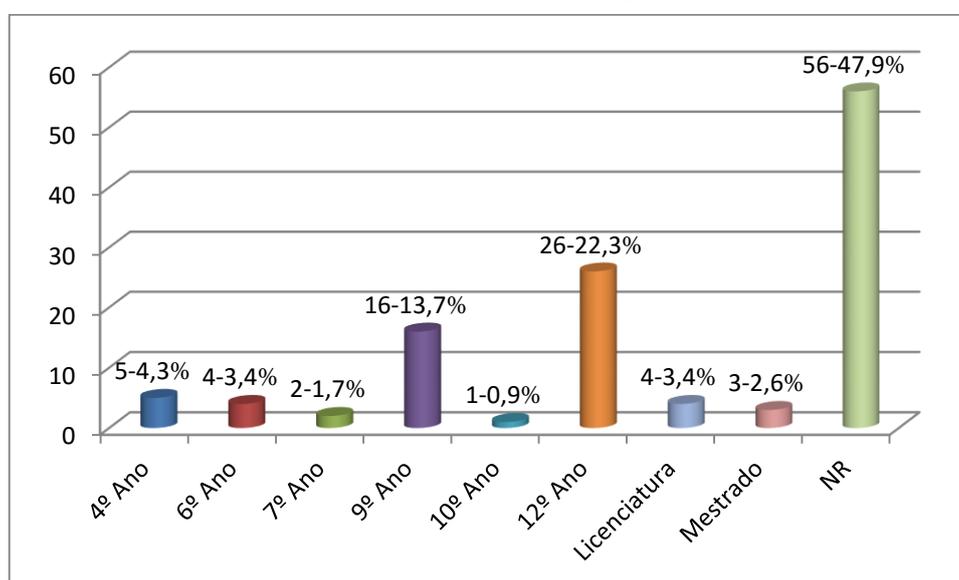
Nas habilitações literárias expostas na Tabela 2 e no Gráfico 4 observa-se uma maioria dos colaboradores não respondentes (56 – 47.9%), seguidos de 26 colaboradores respondentes com o 12º Ano (26 - 22.3%), 16 colaboradores respondentes com o 9º Ano (16 - 13.7%), 5 com o 4º Ano (5 - 4.3%), 4 com o 6º Ano (4 - 3.4%), 4 com Licenciatura (4 - 3.4%), estando em minoria os que possuem Mestrado (3 – 2.6%), o 7º Ano (2 – 1.7%) e o 10º Ano (1 – 0.9%).

Tabela 2 – Habilitações Literárias

	Frequência	%
4º Ano	5	4.3
6º Ano	4	3.4
7º Ano	2	1.7
9º Ano	16	13.7
10º Ano	1	0.9
12º Ano	26	22.3
Licenciatura	4	3.4
Mestrado	3	2.6
NR	56	47.9
Total	117	100.0

Fonte: Elaboração própria

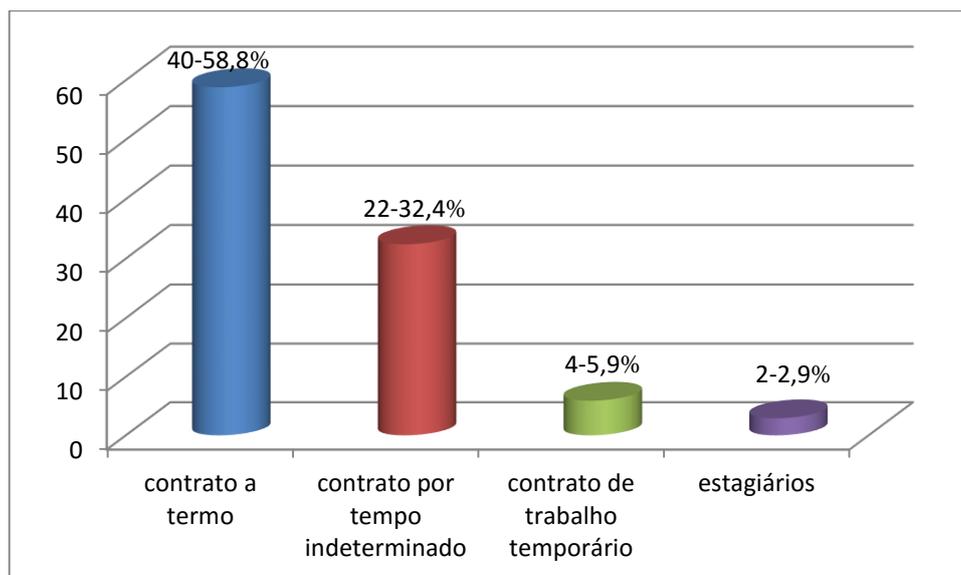
Gráfico 4 – Frequências por habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao vínculo contratual, uma parte significativa dos colaboradores respondentes possui um contrato a termo (40 – 58.8%), seguido dos que possuem um contrato por tempo indeterminado (22 – 32.4%), dos que possuem um contrato de trabalho temporário (4 – 5.9%) e dos estagiários (2 – 2.9%).

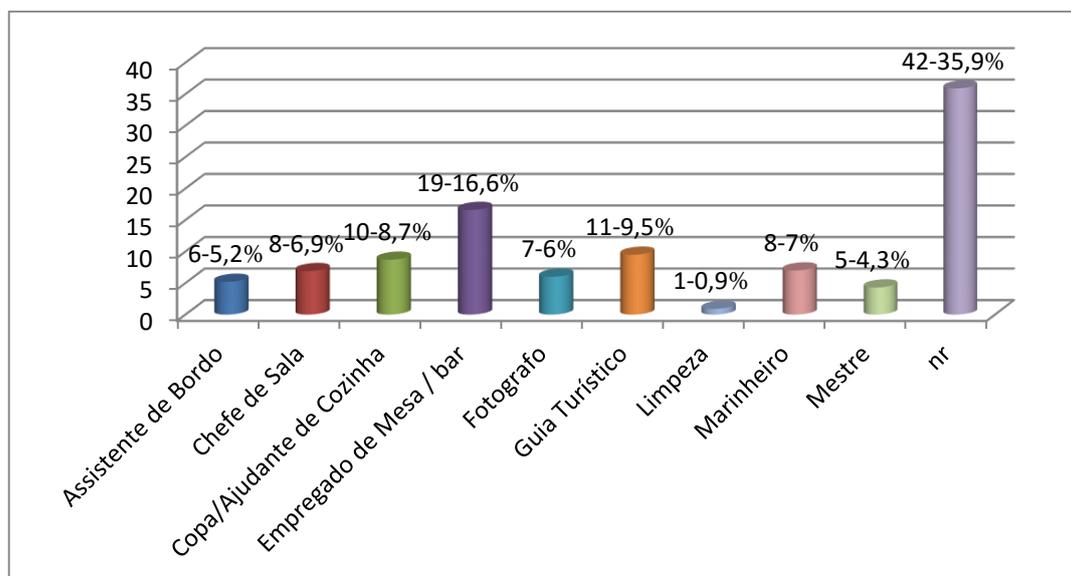
Gráfico 5 – Frequências por vínculo contratual



Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 6 verifica-se que uma parte significativa dos colaboradores não respondeu à esta questão referente ao cargo exercido (42 – 35.9%), seguido dos que ocupam o cargo de Empregado de mesa/bar (19 – 16.6%), dos guias turísticos (11 – 9.5%), dos que trabalham na copa, ajudantes de cozinha e cozinheiros (10 – 8.7%), dos marinheiros (8 – 7%) e dos chefes de sala (8 – 6.9%).

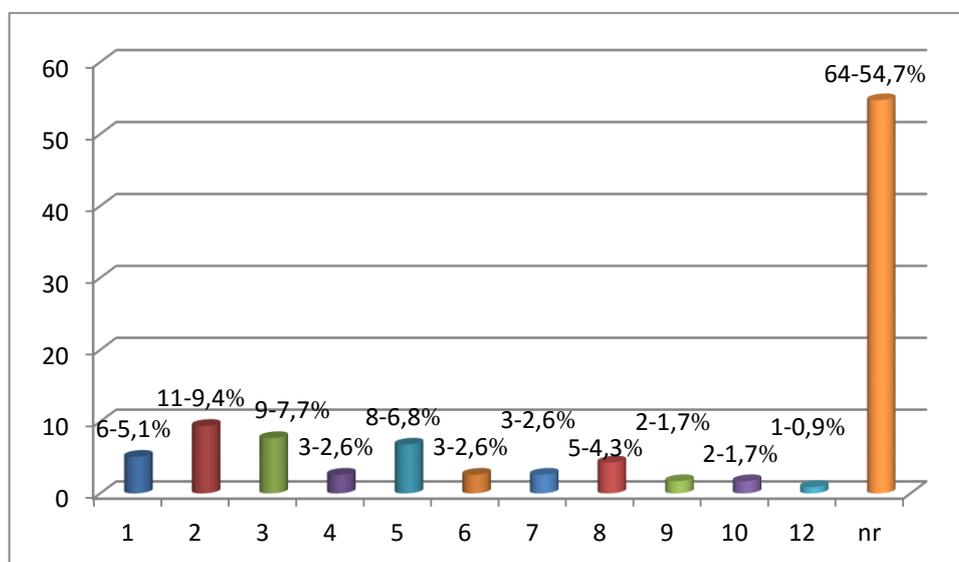
Gráfico 6 – Frequências por Cargo Exercido



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao tempo de serviço, uma parte significativa dos colaboradores não respondeu a esta questão (64 – 54.7%), seguido dos colaboradores respondentes que trabalha na mesma empresa há 2 anos (11 – 9.4%), seguidos dos colaboradores respondentes que trabalham a 3 anos (9 – 7.7%), os que trabalham há 5 anos (8 – 6.8%) e dos que trabalham há 1 ano (6 – 5.1%). Este fato comprova, que a maioria dos colaboradores respondentes tem menos de 5 anos ao serviço, ou seja, iniciaram há relativamente pouco tempo a sua atividade, nos serviços turísticos náuticos.

Gráfico 7 – Nº de Tempo ao Serviço

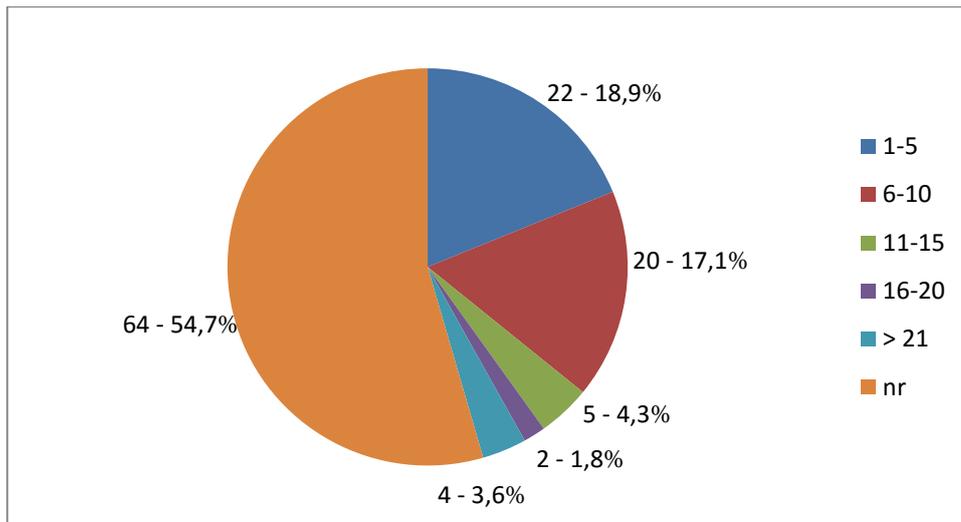


Fonte: Elaboração própria

Quando questionado aos colaboradores sobre se exercem esta atividade profissional durante todo o ano, uma parte significativa dos colaboradores respondeu que não (37 – 59.7%), que para além desta profissão exercem outras, tais como: apanha de azeitona e trabalhos de época; comércio; motorista ferroviário; geriatria; marinheiro; soldador e proprietária de café.

A experiência profissional dos colaboradores respondentes situa-se entre 1-42 anos de experiência, predominando os colaboradores que não responderam a esta questão (64-54.7%), seguido dos colaboradores que se situam no escalão 1-5 anos (22-18.9%) e 6-10 anos de experiência profissional (20-17.1%).

Gráfico 8 – Experiência Profissional



Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 3 está representado um resumo da caracterização dos respondentes, com o intuito de aferir qual a taxa de colaboradores respondentes masculinos e femininos, consoante as variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, vínculo contratual, cargo que ocupa na empresa, tempo de serviço na empresa, profissão secundária, habilitações literárias e experiência profissional).

O total de respondentes foi de 117 colaboradores, sendo 66 do sexo masculino e 51 do sexo feminino, sendo na sua maioria solteiros (24 colaboradores do género masculino e 16 do género feminino).

Quanto ao grupo de idades verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes está no intervalo dos 30-39, sendo 23 (34.8%) colaboradores do género masculino e 16 (31.4%) colaboradores do género feminino.

Relativamente às habilitações literárias, uma parte significativa dos colaboradores respondentes possui o 12º Ano, sendo 12 (18.2%) do género masculino e 14 colaboradores (27.5%) do género feminino, seguidos dos colaboradores com o 9º Ano, onde 11 colaboradores (16.7%) pertencem ao género masculino e 5 (9.8%) colaboradores pertencem ao género feminino.

A maior parte dos colaboradores respondentes possui um contrato a termo, incluindo 23 (63.9%) colaboradores do género masculino e 17 (53.1%) colaboradores do género feminino.

O cargo mais representado na presente amostra é constituído por colaboradores que trabalham como empregados de mesa / bar, onde 12 (21.1%) colaboradores são do género masculino. O cargo mais representado pelos colaboradores do género feminino é o trabalho de copa / ajudante de cozinha / cozinheiras (7 – 13.8%), seguido do trabalho de guias turísticas (7 – 13.8%).

Em relação ao número de tempo ao serviço, a maioria dos colaboradores trabalha no mesmo serviço turístico há menos de 5 anos, ou seja, tanto colaboradores do género masculino (6 – 20%) como do género feminino (5 – 21.7%) trabalham há 2 anos no mesmo serviço. A maior parte dos colaboradores não exerce esta atividade profissional durante todo o ano (16 colaboradores do género masculino – 51.6% e 21 colaboradores do género feminino – 67.7%). Uma parte significativa dos colaboradores do género masculino possui entre 6-10 anos de experiência profissional (12 – 41.4%). Por sua vez, a maioria dos colaboradores do género feminino possui entre 1-5 anos de experiência profissional (13 – 61.9%).

De acordo com os dados obtidos, e em resumo, pode-se afirmar que se trata de uma amostra cujo perfil é definido na maioria por colaboradores pertencentes ao género masculino (56.4%), solteiros (36.4%), com idades compreendidas entre os 30 - 39 anos (34.8%), com habilitações ao nível do 12º Ano (18.2%), com contrato a termo (63.9%), ocupam o cargo de empregados de mesa / bar (21.1%), trabalham no mesmo serviço turístico há pelo menos 2 anos (20%), exercem outra atividade profissional (48.4%) e têm entre 6-10 anos de experiência profissional (41.4%).

Tabela 3 – Caracterização da Amostra

		Género			
		Masculino		Feminino	
		Total	%	Total	%
Estado Civil	Solteiro	24	36.4 %	16	31.4 %
	Casado	18	27.3 %	16	31.4 %
	União de facto	12	18.2 %	10	19.6 %
	Separado	6	9.1 %	5	9.8 %
	Divorciado	6	9.1 %	4	7.8 %
Grupo de Idades	19-29	17	25.8 %	13	25.5 %
	30-39	23	34.8 %	16	31.4 %
	40-49	18	27.3 %	14	27.5 %
	50-59	8	12.1 %	8	15.7 %
Habilitações Literárias	4º Ano	1	1.5 %	4	7.8 %
	6º Ano	3	4.5 %	1	2.0 %
	7º Ano	0	0 %	2	3.9 %
	9º Ano	11	16.7 %	5	9.8 %
	10º Ano	1	1.5 %	0	0 %
	12º Ano	12	18.2 %	14	27.5 %
	Licenciatura	2	3.0 %	2	3.9 %
	Mestrado	3	4.5 %	0	0 %
Vínculo Contratual	A Termo	23	63.9 %	17	53.1 %
	Tempo Indeterminado	11	30.6 %	11	34.4 %
	Estagiário	0	0 %	2	6.3 %
	Temporário	2	5.6 %	2	6.3 %
Cargo Exercido	Empreg. mesa / bar	12	21.1 %	7	11.8 %
	Guias Turísticos	4	6.0 %	7	13.8 %
	Copa/Ajudantes/Cozin	3	4.5 %	7	13.8 %
	Chefe de Sala	6	9.1 %	2	4.0 %
	Assistente de Bordo	2	3.0 %	4	7.8 %
	Fotografo	5	7.6 %	2	3.9 %
	Marinheiro Tráf Local	4	6.0 %	4	7.9 %
	Mestre de Tráf Local	5	7.5 %	0	0 %
	Limpeza	0	0 %	1	0.9 %
Nº de Tempo ao Serviço	1	4	13.3 %	2	8.7 %
	2	6	20.0 %	5	21.7 %
	3	5	16.7 %	4	17.4 %
	4	2	6.7 %	1	4.3 %
	5	3	10.0 %	5	21.7 %
	6	1	3.3 %	2	8.7 %
	7	2	6.7 %	1	4.3 %
	8	4	13.3 %	1	4.3 %
	9	1	3.3 %	1	4.3 %
	10	1	3.3 %	1	4.3 %
	11	1	3.3 %	0	0 %
	12	1	3.3 %	0	0 %
Atividade todo o ano	Sim	15	48.4 %	10	32.3 %
	Não	16	51.6 %	21	67.7 %
Experiência Profissional	1-5	9	31 %	13	61.9 %
	6-10	12	41.4 %	5	23.8 %
	11-15	5	17.2 %	0	0 %
	16-20	1	3.4 %	1	4.8 %
	>21	2	6.9 %	2	9.5 %

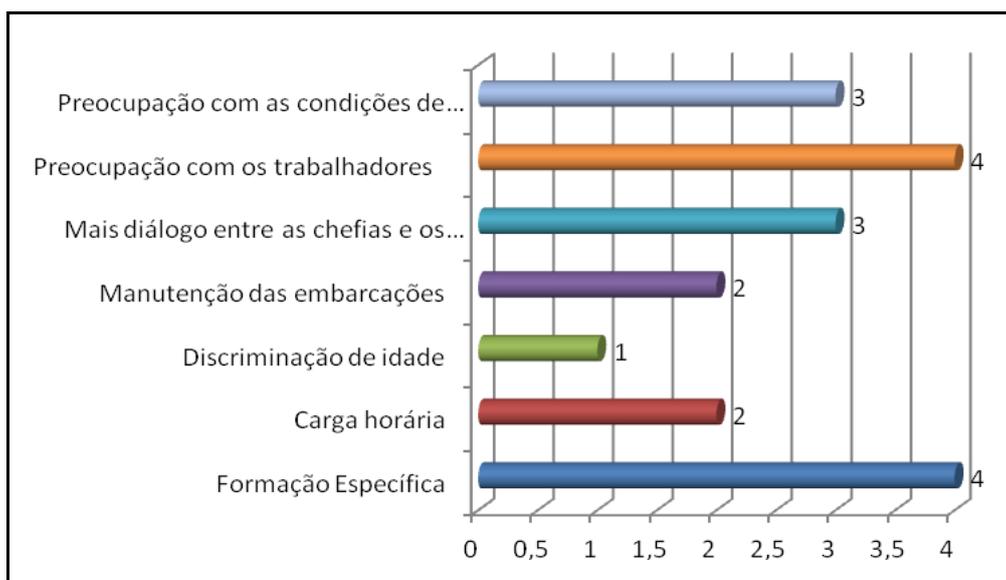
V.2 Análise das Questões do Questionário

Neste ponto irão ser tratadas as questões contidas no questionário, através da análise da média, desvio-padrão e variância e posteriormente recorrer-se-á à análise individual de cada questão.

Relativamente à questão colocada “Na sua opinião que aspetos da empresa poderiam ser melhorados para que o seu grau de satisfação, enquanto funcionário, possa aumentar”, visto que se trata de uma pergunta aberta teve que ser devidamente tratada e transformada em indicadores.

Os aspetos que os funcionários gostariam de ver melhorados para que o seu grau de satisfação aumente estão expostos no Gráfico 9. Os aspetos a serem melhorados que os funcionários mais mencionaram englobam a preocupação com os trabalhadores; formação específica, nomeadamente, em línguas; preocupação com as condições de trabalho (diversificação de ementas, mais plano de atividades, tais como: visitas ao museu; parques; gravuras rupestres; pesca desportiva; vela; remos; canoagem); maior diálogo entre as chefias e os colaboradores; manutenção frequente das embarcações e em época de menos trabalho; atribuição de carga horária e de folgas e discriminação de idade.

Gráfico 9 - Aspetos a melhorar nos serviços turísticos (nº de vezes)



Fonte: Elaboração própria

Uma vez analisadas as variáveis que devem ser consideradas nas decisões dos produtos / serviços turísticos, de modo a criar consistência e harmonia no processo de qualidade, de seguida irão ser discutidas as questões abordadas no questionário.

➤ **Proteção, Segurança e Higiene**

Q20 – “O comportamento dos colegas também é importante”

Sobre a questão do comportamento dos colegas também ser um fator importante, os colaboradores concordam (50 – 42.7% concorda parcialmente e 52 – 44.4% concorda totalmente) com a afirmação, ou seja, para além do aspeto físico também é valorizado o comportamento dos colegas.

Tabela 4 - O comportamento dos colegas também é importante

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	1	,9
	Nem Concordo Nem Discordo	14	12,0
	Concordo Parcialmente	50	42,7
	Concordo Totalmente	52	44,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q27 – “A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar”

Os colaboradores respondentes discordam (5 – 4.3% discorda totalmente e 37 – 31.6% discorda parcialmente) ou nem concordam nem discordam (38 - 32.5%) sobre o facto de a empresa disponibilizar todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc) para trabalhar, ou seja, se por um lado os colaboradores dispõem de boas instalações (WC, cacifos, refeitório, etc), por outro lado, o mesmo não se reflete quando se trata de ferramentas necessárias para a realização do trabalho.

Tabela 5 - A empresa oferece todas as ferramentas necessárias para trabalhar

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	5	4,3
	Discordo Parcialmente	37	31,6
	Nem Concordo Nem Discordo	38	32,5
	Concordo Parcialmente	26	22,2
	Concordo Totalmente	11	9,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Nesta variável verifica-se que para a maioria dos colaboradores, o comportamento dos colegas é importante para uma boa prestação de serviço, isto é se os colegas tiverem um comportamento adequado às suas funções, então a prestação de serviços será de qualidade e personalizada. Por outro lado, os colaboradores discordam ou não concordam nem discordam que a empresa oferece as ferramentas necessárias para a prestação de serviços.

➤ **Acessibilidade**

Q8 – “O trabalho que faço é flexível”

Na Tabela 6 verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes sente que o trabalho que faz é flexível (56 – 47.9% concorda parcialmente e 27 – 23.1% concorda totalmente), ou seja, o trabalho adapta-se a todos os colaboradores.

Tabela 6 - O trabalho que faço é flexível

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	1	,9
	Discordo Parcialmente	5	4,3
	Nem Concordo Nem Discordo	28	23,9
	Concordo Parcialmente	56	47,9
	Concordo Totalmente	27	23,1
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q13 – “A internet, o computador, o telemóvel e outras tecnologias de informação e comunicação ajudam a reduzir os custos para a empresa”

Através da Tabela 7 verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes concorda (45 – 38.5% concorda parcialmente e 33 – 28.2% concorda totalmente) que a internet, o computador, o telemóvel e outras tecnologias de informação e comunicação ajudam a reduzir os custos da empresa.

Tabela 7 - A internet, o computador, o telemóvel e outras tecnologias de informação e comunicação ajudam a reduzir os custos para a empresa

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	2	1,7
	Discordo Parcialmente	7	6,0
	Nem Concordo Nem Discordo	30	25,6
	Concordo Parcialmente	45	38,5
	Concordo Totalmente	33	28,2
	Total	117	100,0

➤ Fonte: Elaboração própria

Q14 – “As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas”

De acordo com a Tabela 8, os colaboradores respondentes concordam (43 – 36.8% concorda parcialmente e 41 – 35% concorda totalmente) que as novas tecnologias ajudam na comunicação com os colegas, o que vem corroborar o facto das novas tecnologias ajudarem a reduzir os custos da empresa, assim como ajuda no contacto entre colegas.

Tabela 8 - As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	2	1,7
	Nem Concordo Nem Discordo	31	26,5
	Concordo Parcialmente	43	36,8
	Concordo Totalmente	41	35,0
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q15 – “A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes”

Na Tabela 9 é notória a maioria dos colaboradores respondentes que concorda (41 – 35% concorda parcialmente e 47 – 40.2% concorda totalmente) que a comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes. O fator da comunicação é um aspeto que deve ser melhorado, nomeadamente, a comunicação entre os colaboradores e os superiores hierárquicos conforme descrito, anteriormente.

Tabela 9 - A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	1	,9
	Nem Concordo Nem Discordo	28	23,9
	Concordo Parcialmente	41	35,0
	Concordo Totalmente	47	40,2
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q18 – “As instalações da empresa (Wc, cacifos, refeitório, etc.) são boas”

Os colaboradores respondentes concordam (58 – 49.6% concorda parcialmente e 15 – 12.8% concorda totalmente) que as instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc) são boas, ou seja, os colaboradores dispõem de boas condições no local de trabalho e por esse motivo podem prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

Tabela 10 - As instalações da empresa (Wc, cacifos, refeitório, etc.) são boas

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	11	9,4
	Nem Concordo Nem Discordo	33	28,2
	Concordo Parcialmente	58	49,6
	Concordo Totalmente	15	12,8
	Total	117	100,0

Q19 – “O aspecto físico dos colegas de trabalho é importante para o trabalho que desempenham”

Os colaboradores respondentes concordam (49 – 41.9% concorda parcialmente e 35 – 29.9% concorda totalmente) sobre o aspecto físico dos colegas ser importante para o trabalho que desempenham, o que se torna relevante, uma vez que o trabalho que realizam prende-se com a prestação direta de serviços turísticos aos clientes (e.g. empregado de mesa / bar; guia turístico; fotógrafo; assistente de bordo e chefe de sala).

Tabela 11 - O aspecto físico dos colegas de trabalho é importante para o trabalho que desempenham

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	2	1,7
	Discordo Parcialmente	7	6,0
	Nem Concordo Nem Discordo	24	20,5
	Concordo Parcialmente	49	41,9
	Concordo Totalmente	35	29,9
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q21 – “A flexibilidade no trabalho faz com que os meus colegas tenham melhor desempenho”

Em relação à flexibilidade no trabalho, os colaboradores concordam (54 – 46.2% concorda parcialmente e 23 – 19.7% concorda totalmente) que a mesma faz com que os colegas tenham melhor desempenho no local de trabalho, ou seja, é devido à flexibilidade que o desempenho no local de trabalho e as atividades realizadas são de qualidade e bem conseguidas.

Tabela 12 - A flexibilidade no trabalho faz com que os meus colegas tenham melhor desempenho

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	9	7,7
	Nem Concordo Nem Discordo	31	26,5
	Concordo Parcialmente	54	46,2
	Concordo Totalmente	23	19,7
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q22 – “O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação”

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (48 – 41% concorda parcialmente e 40 – 34.2% concorda totalmente) que o serviço prestado terá mais credibilidade se existir uma boa comunicação entre todos os membros das empresas. Por exemplo, se existirem situações de conflito devido à uma má comunicação entre colegas isso irá repercutir-se na satisfação dos clientes internos (colaboradores) e dos clientes externos, o que irá transmitir uma má imagem da empresa.

Tabela 13 - O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	1	,9
	Nem Concordo Nem Discordo	28	23,9
	Concordo Parcialmente	48	41,0
	Concordo Totalmente	40	34,2
	Total	117	100,0

➤ **Fonte: Elaboração própria**

Q26 – “Os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências”

Uma parte significativa dos colaboradores respondentes concorda (30 – 25.6% concorda parcialmente e 10 – 8.5% concorda totalmente), seguido dos que nem concordam nem discordam (38 – 32.5%) que os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências. O aspeto da atribuição da carga horária e das folgas é um dos aspetos a melhorar mencionado pelos colaboradores, ou seja, se por um lado, os turnos de trabalho são selecionados em função das suas preferências, por outro lado, este aspeto deve ser melhorado e revisto juntamente com os colaboradores.

Tabela 14 - Os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	7	6,0
	Discordo Parcialmente	32	27,4
	Nem Concordo Nem Discordo	38	32,5
	Concordo Parcialmente	30	25,6
	Concordo Totalmente	10	8,5
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Nesta variável pode observar-se que os colaboradores respondentes sentem que o trabalho é flexível, que as instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc) são boas e que as novas tecnologias, tais como: a internet, o computador e o telemóvel ajudam a

reduzir os custos da empresa, assim como facilitam o contacto entre colegas. Por outro lado, os aspetos que devem ser melhorados prendem-se com a comunicação entre os colaboradores e os superiores hierárquicos e com a atribuição da carga horária e das folgas ou seja, se por um lado, os turnos de trabalho são selecionados em função das suas preferências, por outro lado, este aspeto deve ser melhorado e revisto juntamente com os colaboradores.

➤ **Transparência**

Q3 – “A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios”

Da análise efetuada à Tabela 15 identifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes concorda (54 – 46.2% concorda parcialmente e 22 – 18.8% concorda totalmente) que uma liderança eficaz resulta em recompensas e elogios, ou seja, os colaboradores respondentes pensam que para subsistir uma liderança eficaz, a mesma deve ser feita, através de recompensas e elogios, de modo a promover a realização de um serviço personalizado e com qualidade.

Tabela 15 - A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	4	3,4
	Discordo Parcialmente	3	2,6
	Nem Concordo Nem Discordo	34	29,1
	Concordo Parcialmente	54	46,2
	Concordo Totalmente	22	18,8
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q6 – “Os elogios das tarefas realizadas são efetuados à frente dos meus colegas”

Na Tabela 16 está representado que a maioria dos colaboradores concorda (44 – 37.6% concorda parcialmente e 20 – 17.1% concorda totalmente) que os elogios das tarefas realizadas são efetuados à frente dos colegas. Isto significa que os superiores hierárquicos não se importam de elogiar abertamente os seus colaboradores.

Tabela 16 - Os elogios das tarefas realizadas são efetuados à frente dos meus colegas

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	2	1,7
	Discordo Parcialmente	13	11,1
	Nem Concordo Nem Discordo	38	32,5
	Concordo Parcialmente	44	37,6
	Concordo Totalmente	20	17,1
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q7 – “Os elogios das tarefas realizadas são efetuados de forma particular”

Uma parte significativa dos colaboradores respondentes concorda (39 – 33.3% concorda parcialmente e 12 – 10.3% concorda totalmente) que os elogios das tarefas realizadas são efetuados de forma particular, ou seja, para além dos superiores hierárquicos elogiarem os colaboradores à frente dos seus colegas, o mesmo também é efetuado de forma particular.

Tabela 17 - Os elogios das tarefas realizadas são efetuados de forma particular

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	7	6,0
	Discordo Parcialmente	23	19,7
	Nem Concordo Nem Discordo	36	30,8
	Concordo Parcialmente	39	33,3
	Concordo Totalmente	12	10,3
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q11 – “Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação”

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (55 – 47% concorda parcialmente e 45 – 38.5% concorda totalmente) que os elogios por parte dos clientes dão-lhes motivação para prosseguir com a realização de um trabalho personalizado e de qualidade.

Tabela 18 - Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	1	,9
	Nem Concordo Nem Discordo	16	13,7
	Concordo Parcialmente	55	47,0
	Concordo Totalmente	45	38,5
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q12 – “Os elogios por parte dos meus patrões dão-me motivação”

Na Tabela 19 é evidente que a maioria dos colaboradores respondentes concorda (52 – 44.4% concorda parcialmente e 37 – 31.6% concorda totalmente) que os elogios por parte dos patrões dão-lhes motivação para prosseguir com a realização de um trabalho personalizado e de qualidade.

Tabela 19 - Os elogios por parte dos meus patrões dão-me motivação

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	2	1,7
	Discordo Parcialmente	3	2,6
	Nem Concordo Nem Discordo	23	19,7
	Concordo Parcialmente	52	44,4
	Concordo Totalmente	37	31,6
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q16 – “A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato”

Desta questão representada na Tabela 20 verifica-se que uma parte significativa dos colaboradores respondentes concorda (33 – 28.2% concorda parcialmente e 17 – 14.5% concorda totalmente) que a formação necessária é dada logo no início do contrato, ou seja, as empresas têm a preocupação de facultar formação adequada aos seus colaboradores consoante cada tarefa a ser realizada.

Tabela 20 - A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	12	10,3
	Discordo Parcialmente	21	17,9
	Nem Concordo Nem Discordo	34	29,1
	Concordo Parcialmente	33	28,2
	Concordo Totalmente	17	14,5
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q17 – “A formação para me focar nos serviços que presto aos clientes também foi dada”

Na Tabela 21 verifica-se que uma parte significativa dos colaboradores respondentes concorda (32 – 27.4% concorda parcialmente e 18 – 15.4% concorda totalmente) que a formação sobre orientação para os clientes também foi dada pelas respetivas empresas onde trabalham, de modo a prestar um serviço personalizado e de qualidade.

Tabela 21 - A formação para me focar nos serviços que presto aos clientes também foi dada

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	9	7,7
	Discordo Parcialmente	18	15,4
	Nem Concordo Nem Discordo	40	34,2
	Concordo Parcialmente	32	27,4
	Concordo Totalmente	18	15,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q23 – “A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho”

Os colaboradores respondentes concordam (57 – 48.7% concorda parcialmente e 26 – 22.2% concorda totalmente) que a troca de informação influencia a atitude dos colegas no trabalho, ou seja, se a troca de informação for boa então a atitude dos colegas também o será.

Tabela 22 - A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	1	,9
	Nem Concordo Nem Discordo	33	28,2
	Concordo Parcialmente	57	48,7
	Concordo Totalmente	26	22,2
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Nesta variável, os colaboradores respondentes sentem que uma liderança eficaz deve ser realizada através de recompensas e elogios que promovam um serviço personalizado e com qualidade. Esses elogios são realizados pelos superiores hierárquicos quer a frente dos colegas quer de forma particular, realçando também os elogios realizados pelos clientes, o que transmite motivação para continuar com a realização de um bom trabalho. Para a realização de um bom trabalho também se torna essencial que os colaboradores possuam formação adequada consoante cada tarefa, sobretudo com orientação para os clientes e onde subsista troca de informação entre colegas.

➤ Autenticidade

Q9 – “O trabalho que faço adapta-se às necessidades do cliente”

Em relação ao trabalho que os colaboradores fazem, o mesmo adapta-se às necessidades do cliente (51 – 43.6% concorda parcialmente e 39 – 33.3% concorda

totalmente), isto significa que os colaboradores adaptam o trabalho às necessidades do cliente, de modo a satisfazer as mesmas.

Tabela 23 - O trabalho que faço adapta-se às necessidades do cliente

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	5	4,3
	Nem Concordo Nem Discordo	22	18,8
	Concordo Parcialmente	51	43,6
	Concordo Totalmente	39	33,3
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q24 – “Os meus colegas têm as competências/capacidades adequadas para corresponder às expectativas”

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (52 – 44.4% concorda parcialmente e 18 – 15.4% concorda totalmente) que os colegas têm as competências/capacidades adequadas para corresponder às expectativas dos clientes, isto significa que os colaboradores possuem as competências/capacidades necessárias para compreender e satisfazer as expectativas dos clientes (quer internos quer externos).

Tabela 24 - Os meus colegas têm as competências/capacidades adequadas para corresponder às expectativas

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	2	1,7
	Discordo Parcialmente	8	6,8
	Nem Concordo Nem Discordo	37	31,6
	Concordo Parcialmente	52	44,4
	Concordo Totalmente	18	15,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q25 – “O ambiente de trabalho permite criar algo novo (inovação) para a empresa”

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (31 – 26.5% concorda parcialmente e 20 – 17.1% concorda totalmente), seguido dos que não concordam nem discordam (44 - 37.6%) que o ambiente de trabalho permite criar algo novo (inovação) para a empresa.

Tabela 25 - O ambiente de trabalho permite criar algo novo (inovação) para a empresa

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	3	2,6
	Discordo Parcialmente	19	16,2
	Nem Concordo Nem Discordo	44	37,6
	Concordo Parcialmente	31	26,5
	Concordo Totalmente	20	17,1
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q29 – “Os meus colegas vão fazer deste emprego a sua carreira profissional”

Os colaboradores respondentes concordam (52 – 44.4% concorda parcialmente e 9 – 7.7% concorda totalmente) que os colegas irão fazer deste emprego a sua carreira profissional. Como se verificou anteriormente, apesar de estarem em minoria, existem colaboradores que só exercem esta atividade profissional durante todo o ano (25 colaboradores face aos 37 colaboradores que exercem outra atividade profissional).

Tabela 26 - Os meus colegas vão fazer deste emprego a sua carreira profissional

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	2	1,7
	Discordo Parcialmente	19	16,2
	Nem Concordo Nem Discordo	35	29,9
	Concordo Parcialmente	52	44,4
	Concordo Totalmente	9	7,7
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Na variável autenticidade, os colaboradores sentem que o trabalho realizado se adapta às necessidades do cliente e que o mesmo corresponde às expectativas dos clientes, isto significa que os colaboradores possuem as competências/capacidades necessárias para compreender e satisfazer as expectativas dos clientes (quer internos quer externos). Para que o trabalho satisfaça os clientes é necessário que a empresa dê liberdade aos seus colaboradores, de modo a que estes possam inovar e criar algo novo ou colmatar as lacunas existentes no serviço. O facto de os colaboradores quererem continuar a trabalhar na mesma empresa significa que estes tentam fazer tudo o que está ao seu alcance para que a empresa se torne inovadora, criativa e consiga obter vantagens competitivas e, conseqüentemente obter lucro.

➤ **Harmonia**

Q1 – “O relacionamento com os meus colegas é bom”

Segundo a análise da Tabela 27 verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes concorda (58 – 49.6% concorda parcialmente e 38 – 32.5% concorda totalmente) com esta afirmação que o relacionamento com os colegas é bom, o que impulsiona um bom ambiente laboral.

Tabela 27 – O relacionamento com os meus colegas é bom

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	2	1,7
	Nem Concordo Nem Discordo	19	16,2
	Concordo Parcialmente	58	49,6
	Concordo Totalmente	38	32,5
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q2 – “O relacionamento com todos os membros da empresa é bom (incluindo os patrões)”

Pela análise efetuada à Tabela 28 observa-se que a maioria dos colaboradores respondentes concorda (50 – 42.7% concorda parcialmente e 30 – 25.6% concorda totalmente) que o relacionamento com todos os membros da empresa, incluindo os patrões, ser bom, o que demonstra que a nível do relacionamento, os colaboradores beneficiam de um bom clima laboral.

Tabela 28 - O relacionamento com todos os membros da empresa é bom (incluindo patrões)

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	7	6,0
	Nem Concordo Nem Discordo	30	25,6
	Concordo Parcialmente	50	42,7
	Concordo Totalmente	30	25,6
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q4 – “O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês”

Da Tabela 29 retiram-se as ilações, de que uma parte significativa dos colaboradores respondentes concorda (24 – 20.5% concorda parcialmente e 18 – 15.4% concorda totalmente) no que concerne ao facto do salário não ser a única recompensa que recebem no final do mês. Como exposto nas afirmações anteriores, os colaboradores sentem que existe um bom relacionamento laboral entre todos os membros das empresas

Tabela 29 - O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	13	11,1
	Discordo Parcialmente	26	22,2
	Nem Concordo Nem Discordo	36	30,8
	Concordo Parcialmente	24	20,5
	Concordo Totalmente	18	15,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q5 – “O meu salário é pago na data acordada”

Quanto ao salário ser pago na data acordada, a maioria dos colaboradores respondentes concorda (47 – 40.2% concorda parcialmente e 41 – 35% concorda totalmente).

Tabela 30 - O meu salário é pago na data acordada

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	2	1,7
	Nem Concordo Nem Discordo	27	23,1
	Concordo Parcialmente	47	40,2
	Concordo Totalmente	41	35,0
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q10 – “O respeito predomina tanto na relação com os clientes como na relação entre os colegas”

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (53 – 45.3% concorda parcialmente e 25 – 21.4% concorda totalmente) que o respeito predomina tanto na relação com os clientes como na relação entre os colegas, o que vem corroborar as afirmações anteriores, onde se verifica a existência de um bom ambiente laboral entre todos os membros de cada empresa.

Tabela 31 - O respeito predomina tanto na relação com os clientes como na relação entre os colegas

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	1	,9
	Discordo Parcialmente	3	2,6
	Nem Concordo Nem Discordo	35	29,9
	Concordo Parcialmente	53	45,3
	Concordo Totalmente	25	21,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q20 – “O comportamento dos colegas também é importante”

Sobre a questão do comportamento dos colegas também ser um fator importante, os colaboradores concordam (50 – 42.7% concorda parcialmente e 52 – 44.4% concorda totalmente) com a afirmação, ou seja, para além do aspeto físico também é valorizado o comportamento dos colegas.

Tabela 32 - O comportamento dos colegas também é importante

		Frequência	%
Valid	Discordo Parcialmente	1	,9
	Nem Concordo Nem Discordo	14	12,0
	Concordo Parcialmente	50	42,7
	Concordo Totalmente	52	44,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q28 – “As tarefas devem ser bem feitas logo à primeira”

Quanto à preocupação com a realização das tarefas serem bem feitas logo à primeira, os colaboradores concordam (52 – 44.4% concorda parcialmente e 29 – 24.8% concorda totalmente) com a afirmação. Isto significa que para uma boa prestação de serviço aos clientes é necessário que as tarefas sejam bem feitas logo à primeira, de modo a transmitir uma imagem de qualidade e de credibilidade da empresa.

Tabela 33 - As tarefas devem ser bem-feitas logo à primeira

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	1	,9
	Discordo Parcialmente	7	6,0
	Nem Concordo Nem Discordo	28	23,9
	Concordo Parcialmente	52	44,4
	Concordo Totalmente	29	24,8
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q30 – “A opinião dos meus colegas de trabalho é importante para a empresa”

A maioria dos colaboradores respondentes concorda (39 – 33.3% concorda parcialmente e 18 – 15.4% concorda totalmente) que a opinião dos colegas de trabalho é importante para a empresa, ou seja, a empresa considera as opiniões dos seus colaboradores.

Tabela 34 - A opinião dos meus colegas de trabalho é importante para a empresa

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	3	2,6
	Discordo Parcialmente	20	17,1
	Nem Concordo Nem Discordo	37	31,6
	Concordo Parcialmente	39	33,3
	Concordo Totalmente	18	15,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Q31 – “Os meus colegas estão satisfeitos por trabalhar nesta empresa”

Os colaboradores respondentes concordam (53 – 45.3% concorda parcialmente e 18 – 15.4% concorda totalmente) que os colegas estão satisfeitos por trabalhar nesta empresa.

Tabela 35 - Os meus colegas estão satisfeitos por trabalhar nesta empresa

		Frequência	%
Valid	Discordo Totalmente	1	,9
	Discordo Parcialmente	4	3,4
	Nem Concordo Nem Discordo	41	35,0
	Concordo Parcialmente	53	45,3
	Concordo Totalmente	18	15,4
	Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

Na variável Harmonia, os colaboradores sentem que o relacionamento com os colegas e todos os membros da empresa, incluindo os patrões, é bom e impulsiona um bom ambiente laboral e respeito entre todos. Para além do bom relacionamento e do respeito, os colaboradores também sentem que o salário não é a única recompensa que recebem no final do mês, pelo que estão predispostos a ter um comportamento adequado e a realizar as tarefas com empenho e profissionalismo.

Recapitulando, os colaboradores concordam com a maioria das afirmações dos questionários, exceto com a afirmação Q27 – “A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar”, isto significa que apesar de existirem fatores positivos nas empresas (satisfação; respeito; boa comunicação; boas instalações; entre outras), também existem fatores a serem melhorados pelas empresas,

tais como: preocupação com os trabalhadores; formação específica (línguas); preocupação com as condições de trabalho (diversificação de ementas, mais planos de atividades: visitas ao museu; parques; gravuras rupestres; pesca desportiva; vela; remos canoagem); maior diálogo entre as chefias e os funcionários; manutenção frequente das embarcações e em época de menos trabalho; atribuição de carga horária e de folgas e discriminação de idade.

V.3 Análises Estatísticas

Nos pontos seguintes são realizadas algumas análises estatísticas bivariadas, nomeadamente o cruzamento de variáveis e teste de hipótese paramétrico, designadamente o t-Student.

V.3.1 Análise Descritiva consoante o Género dos Colaboradores

De seguida são analisadas as médias e os desvios-padrão das afirmações dos questionários consoante os géneros dos colaboradores.

Como se pode verificar na Tabela 36, as médias mais altas das afirmações quer para o género masculino quer para o género feminino situam-se na Q11 – “Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação” e na Q20 – “O comportamento dos colegas também é importante”, o que significa que os colaboradores pensam de forma semelhante no que se refere às situações laborais, nomeadamente aos elogios que recebem dos clientes e ao comportamento dos colegas, independentemente do seu género.

As médias mais baixas das afirmações, no género masculino, situam-se na Q4 – “O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês” (3.00) e na Q27 – “A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar” (3.02). No género feminino, as médias mais baixas situam-se na Q16 “A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato” e na Q27 –

“A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar” (3.00).

As ilações que se podem retirar são que tanto no género masculino como no género feminino, os colaboradores respondentes sentem que os elogios feitos pelos clientes transmitem-lhes motivação para prosseguir com a prestação de um serviço personalizado e de qualidade. Também é importante para os colaboradores sentirem que o comportamento dos colegas é adequado para o local de trabalho, ou seja, um comportamento baseado no respeito, na boa comunicação e na flexibilidade.

Por outro lado, os aspetos com os quais os colaboradores respondentes do género masculino menos se identificam são o facto de o salário ser a única recompensa que recebem no final do mês e o facto de a empresa não oferecer todas as ferramentas necessárias para a prestação do serviço.

Nos colaboradores respondentes do género feminino, os aspetos com os quais menos se identificam prendem-se com a formação que não é dada logo no início do contrato e com o facto de a empresa não oferecer todas as ferramentas necessárias para a prestação do serviço. Como visto anteriormente, estes são alguns dos aspetos que as empresas precisam de alterar para satisfazer os clientes internos (colaboradores) e consequentemente os clientes externos.

Tabela 36 – Estatística Descritiva dos Gêneros

Variáveis	Afirmações	Gênero Masculino		Gênero Feminino	
		Média	Desvio	Média	Desvio
Proteção, Segurança e Higiene	Q19 - O aspeto físico dos colegas de trabalho é importante para o trabalho que desempenha	3.82	0.959	4.06	0.925
	Q27 - A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar	3.02	1	3.00	1.114
Acessibilidade	Q8 - O trabalho que faço é flexível	3.83	0.870	3.94	0.810
	Q13 - A internet, o computador, o telemóvel e outras tecnologias de informação e comunicação ajudam a reduzir os custos para a empresa	3.85	1.011	3.86	0.895
	Q14 - As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas	3.92	0.882	4.22	0.730
	Q15 - A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes	4.09	0.799	4.22	0.832
	Q18 - As instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc.) são boas	3.61	0.892	3.73	0.723
	Q21 - A flexibilidade no trabalho faz com que os meus colegas tenham melhor desempenho	3.70	0.822	3.88	0.887
	Q22 - O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação	3.95	0.793	4.22	0.757
	Q26 - Os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências	3.05	1.115	3.02	0.990
Transparência	Q3 - A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios	3.71	0.890	3.78	0.945
	Q6 - Os elogios das tarefas realizadas são efetuados à frente dos meus colegas	3.58	0.946	3.57	0.985
	Q7 - Os elogios das tarefas realizadas são efetuados de forma particular	3.30	1.022	3.12	1.125
	Q11 - Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação	4.21	0.775	4.25	0.627
	Q12 - Os elogios por parte dos meus patrões dão-me motivação	4.05	0.867	3.98	0.905
	Q16 - A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato	3.33	1.155	3.00	1.233

Variáveis	Afirmações	Gênero Masculino		Gênero Feminino	
		Média	Desvio	Média	Desvio
	Q17 - A formação para me focar nos serviços que presto aos clientes também foi dada	3.33	1.086	3.20	1.200
Autenticidade	Q9 - O trabalho que faço adapta-se às necessidades do cliente	4.14	0.821	3.96	0.848
	Q24 - Os meus colegas têm as competências/capacidades adequadas para corresponder às expectativas	3.73	0.921	3.55	0.832
	Q25 - O ambiente de trabalho permite criar algo novo (inovação) para a empresa	3.38	1.049	3.41	1.023
	Q29 - Os meus colegas vão fazer deste emprego a sua carreira profissional	3.48	0.808	3.29	1.026
Harmonia	Q1 - O relacionamento com os meus colegas é bom	4.14	0.654	4.12	0.840
	Q2 - O relacionamento com todos os membros da empresa é bom (incluindo patrões)	3.83	0.904	3.94	0.810
	Q4 - O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês	3.00	1.265	3.16	1.173
	Q5 - O meu salário é pago na data acordada	4.00	0.823	4.20	0.775
	Q10 - O respeito predomina tanto na relação com os clientes como na relação entre os colegas	3.80	0.845	3.88	0.791
	Q20 - O comportamento dos colegas também é importante	4.18	0.763	4.47	0.612
	Q28 - As tarefas devem ser bem-feitas logo à primeira	3.89	0.914	3.82	0.865
	Q30 - A opinião dos meus colegas de trabalho é importante para a empresa	3.38	1.034	3.47	1.027
Q31 - Os meus colegas estão satisfeitos por trabalhar nesta empresa	3.67	0.810	3.76	0.790	

V.3.2 Análise Descritiva consoante as Variáveis do Estudo

Em relação às médias da associação das variáveis com as afirmações dos questionários, como exposto na Tabela 37, as médias mais altas situam-se nas variáveis Acessibilidade (3.81) e Harmonia (3.81), ou seja numa escala de Likert de 1 a 5, estas variáveis estão mais próximas do concordo parcialmente (4). As afirmações com as médias mais altas situam-se na Q11 – “Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação” (4.23) e na Q20 – “O comportamento dos colegas também é importante” (4.31), o que significa que os colaboradores respondentes se identificaram e concordaram mais com essas afirmações, como exposto anteriormente no ponto V.3.1.

Tabela 37 – Estatística Descritiva dos Variáveis

Variáveis	Afirmações	Médias	Total
Proteção, Segurança e Higiene	Q19	3.92	3.46
	Q27	3.01	
Acessibilidade	Q8	3.88	3.81
	Q13	3.85	
	Q14	4.05	
	Q15	4.15	
	Q18	3.66	
	Q21	3.78	
	Q22	4.07	
	Q26	3.03	
Transparência	Q3	3.74	3.65
	Q6	3.57	
	Q7	3.22	
	Q11	4.23	
	Q12	4.02	
	Q16	3.19	
	Q17	3.27	
	Q23	3.93	
Autenticidade	Q9	4.06	3.63
	Q24	3.65	
	Q25	3.39	
	Q29	3.40	
Harmonia	Q1	4.13	3.81
	Q2	3.88	
	Q4	3.07	
	Q5	4.09	
	Q10	3.84	
	Q20	4.31	
	Q28	3.86	
	Q30	3.42	
	Q31	3.71	

Fonte: Elaboração própria

V.3.3 Cruzamento de variáveis

Após a análise da amostra e das afirmações do questionário considera-se crucial realizar o cruzamento de variáveis que permitam aprofundar mais o estudo sobre os serviços turísticos em causa. Para o efeito será efetuado o cruzamento com as afirmações com as quais os colaboradores respondentes mais concordam e se identificam.

1º Situação

Na Tabela 38 evidencia-se que a maioria dos colaboradores respondentes concorda parcialmente (27 – 49.1% género masculino e 28 – 50.9% género feminino) que os elogios por parte dos clientes dão-lhes motivação, ou seja, quer para os colaboradores do género masculino quer para os colaboradores do género feminino, os elogios dos clientes dão-lhes motivação para continuar com a prestação de um serviço de qualidade.

Tabela 38 – Q11 “Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação * Género”

	Género		Total	
	Masculino	Feminino		
Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação	Discordo Parcialmente	0	1	
		100,0%	0,0%	100,0%
	Nem Concordo Nem Discordo	11	5	16
		68,8%	31,3%	100,0%
	Concordo Parcialmente	27	28	55
		49,1%	50,9%	100,0%
	Concordo Totalmente	27	18	45
		60,0%	40,0%	100,0%
Total	66	51	117	
	56,4%	43,6%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

2ª Situação

Da Tabela 39 pode-se concluir que a maioria dos colaboradores respondentes do género masculino concorda parcialmente (29 – 58%) que o comportamento dos colegas é importante para a prestação de um serviço de qualidade. Por sua vez, a maioria dos colaboradores do género feminino concorda totalmente (27 – 51.9%) que o comportamento dos colegas é importante para a prestação de um serviço de qualidade.

Tabela 39 – Q20 “O comportamento dos colegas também é importante * Gênero”

		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
O comportamento dos colegas também é importante	Discordo Parcialmente	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
	Nem Concordo Nem Discordo	11 78,6%	3 21,4%	14 100,0%
	Concordo Parcialmente	29 58,0%	21 42,0%	50 100,0%
	Concordo Totalmente	25 48,1%	27 51,9%	52 100,0%
	Total	66 56,4%	51 43,6%	117 100,0%

3ª Situação

No que se refere ao facto do salário não ser a única recompensa que os colaboradores recebem no final do mês, a maioria dos colaboradores respondentes do género masculino discorda parcialmente (15 – 57.7%), seguido dos que nem concordam nem discordam (19 – 52.8%), ou seja para os colaboradores do género masculino o salário é a única recompensa que recebem no final do mês. Por sua vez, uma parte significativa do género feminino nem concorda nem discorda com esta situação (17 – 47.2%). As empresas devem melhorar este aspeto ao reconhecerem e elogiarem mais os seus colaboradores quando estes prestam um serviço de qualidade aos clientes.

Tabela 40 – Q4 “O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês * Gênero”

		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês	Discordo Totalmente	9 69,2%	4 30,8%	13 100,0%
	Discordo Parcialmente	15 57,7%	11 42,3%	26 100,0%
	Nem Concordo Nem Discordo	19 52,8%	17 47,2%	36 100,0%
	Concordo Parcialmente	13 54,2%	11 45,8%	24 100,0%
	Concordo Totalmente	10 55,6%	8 44,4%	18 100,0%
Total	66 56,4%	51 43,6%	117 100,0%	

Fonte: Elaboração própria

4ª Situação

Quanto à formação necessária para o emprego, em questão, ser dada logo no início do contrato, a maioria dos colaboradores respondentes do gênero masculino nem concorda nem discorda (20 - 58.8%) que a formação é dada logo no início do contrato. Por sua vez, uma parte significativa do gênero feminino concorda parcialmente (15 – 45.5%) com esta situação.

**Tabela 41 – Q16”A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato *
Gênero”**

		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato	Discordo Totalmente	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
	Discordo Parcialmente	12 57,1%	9 42,9%	21 100,0%
	Nem Concordo Nem Discordo	20 58,8%	14 41,2%	34 100,0%
	Concordo Parcialmente	18 54,5%	15 45,5%	33 100,0%
	Concordo Totalmente	12 70,6%	5 29,4%	17 100,0%
Total	66 56,4%	51 43,6%	117 100,0%	

Fonte: Elaboração própria

5ª Situação

Dos dados da Tabela 42 pode-se concluir que uma parte significativa dos colaboradores respondentes nem concorda nem discorda (21 – 55.3% gênero masculino e 17 – 44.7% gênero feminino) que os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências.

Tabela 42 – Q26 “Os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências * Gênero”

		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências	Discordo Totalmente	5 71,4%	2 28,6%	7 100,0%
	Discordo Parcialmente	17 53,1%	15 46,9%	32 100,0%
	Nem Concordo Nem Discordo	21 55,3%	17 44,7%	38 100,0%
	Concordo Parcialmente	16 53,3%	14 46,7%	30 100,0%
	Concordo Totalmente	7 70,0%	3 30,0%	10 100,0%
Total	66 56,4%	51 43,6%	117 100,0%	

Fonte: Elaboração própria

6ª Situação

Na Tabela 43 evidencia-se que a maioria dos colaboradores respondentes do género masculino não concorda nem discorda (25 – 65.8%), sendo que o género feminino discorda parcialmente (19 – 51.4%), que a empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar. Isto significa que ambos os géneros estão de acordo com o facto de a empresa não oferecer todas as ferramentas necessárias para a realização de um serviço personalizado e de qualidade.

Tabela 43 – Q27 “A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar * Género”

	Género		Total	
	Masculino	Feminino		
A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar	Discordo Totalmente	3 60,0%	2 40,0%	5 100,0%
	Discordo Parcialmente	18 48,6%	19 51,4%	37 100,0%
	Nem Concordo Nem Discordo	25 65,8%	13 34,2%	38 100,0%
	Concordo Parcialmente	15 57,7%	11 42,3%	26 100,0%
	Concordo Totalmente	5 45,5%	6 54,5%	11 100,0%
Total	66 56,4%	51 43,6%	117 100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Em suma, da análise do cruzamento das variáveis / afirmações pode-se afirmar que uma parte significativa dos colaboradores respondentes do género masculino nem concorda nem discorda com a maiorias das situações apresentadas, ou seja, nem concordam nem discordam com o facto de o salário não ser a única recompensa recebida no final do mês, assim como a empresa não ministrar a formação necessária no início do contrato, os turnos de trabalho serem selecionados de acordo com as preferências dos colaboradores e a empresa oferecer todas as ferramentas necessárias para a prestação do serviço.

Por sua vez, uma parte significativa dos colaboradores respondentes do género feminino concorda parcialmente com o facto dos elogios dos clientes estimularem a sua motivação e com o facto de a empresa ministrar a formação necessária logo no início do contrato. A situação com a qual os colaboradores do género feminino concordam totalmente refere-se ao comportamento que os colegas adotam no ambiente laboral, ou

seja, os colaboradores sentem que o comportamento dos colegas é importante e adequado às funções que desempenham.

V.3.4 Teste de Hipóteses (t-student)

O objetivo do presente trabalho prende-se com a verificação das diferenças, saber até que ponto são ou não estatisticamente significativas e determinar a relação entre o género dos colaboradores respondentes e a qualidade dos serviços turísticos náuticos na região do ADV.

Para o efeito foi realizado um teste de hipóteses (Teste t-student) à diferença de médias para cada afirmação (Tabela 43).

As hipóteses definidas para o Teste t-student realizado são as seguintes:

- **H0:** A média das perceções dos colaboradores do género masculino é igual à média das perceções dos colaboradores do género feminino
- **H1:** A média das perceções dos colaboradores do género masculino é diferente da média das perceções dos colaboradores do género feminino

Tabela 44 – Teste t-student

	Estatísticas Descritivas				Estatística T	Valor de Prova (Sig)	Intervalo de Confiança a 95%	
	Masculino		Feminino				Inf.	Sup.
	Média	Desvio - Padrão	Média	Desvio- Padrão				
Q1	4.14	0.654	4.12	0.840	0.136	0.892	- 0.255	0.292
Q2	3.83	0.904	3.94	0.810	- 0.669	0.505	- 0.427	0.211
Q3	3.71	0.890	3.78	0.945	- 0.423	0.673	- 0.410	0.265
Q4	3.00	1.265	3.16	1.173	- 0.686	0.494	- 0.609	0.296
Q5	4.00	0.823	4.20	0.775	- 1.311	0.193	- 0.492	0.100
Q6	3.58	0.946	3.57	0.985	0.040	0.968	- 0.348	0.363
Q7	3.30	1.022	3.12	1.125	0.931	0.354	- 0.209	0.580
Q8	3.83	0.870	3.94	0.810	- 0.685	0.495	- 0.420	0.204
Q9	4.14	0.821	3.96	0.848	1.131	0.260	- 0.132	0.483
Q10	3.80	0.845	3.88	0.791	- 0.517	0.606	- 0.383	0.224
Q11	4.21	0.775	4.25	0.627	- 0.321	0.749	-0.307	0.221
Q12	4.05	0.867	3.98	0.905	0.395	0.694	- 0.261	0.391
Q13	3.85	1.011	3.86	0.895	- 0.079	0.937	- 0.370	0.341
Q14	3.92	0.882	4.22	0.730	- 1.097	0.059	- 0.594	0.011
Q15	4.09	0.799	4.22	0.832	- 0.823	0.412	-0.425	0.176
Q16	3.33	1.155	3.00	1.233	1.503	0.136	- 0.106	0.773
Q17	3.33	1.086	3.20	1.200	0.647	0.519	- 0.283	0.557
Q18	3.61	0.892	3.73	0.723	- 0.778	0.438	- 0.423	0.185
Q19	3.82	0.959	4.06	0.925	- 1.366	0.175	- 0.590	0.108
Q20	4.18	0.763	4.47	0.612	- 2.209	0.029	- 0.548	- 0.030
Q21	3.70	0.822	3.88	0.887	- 1.169	0.245	- 0.500	0.129
Q22	3.95	0.793	4.22	0.757	- 1.802	0.074	- 0.548	0.026
Q23	3.89	0.747	3.96	0.720	- 0.488	0.627	- 0.338	0.205
Q24	3.73	0.921	3.55	0.832	1.082	0.281	-0.148	0.504
Q25	3.38	1.049	3.41	1.023	- 0.170	0.865	- 0.416	0.350
Q26	3.05	1.115	3.02	0.990	0.130	0.896	- 0.367	0.418
Q27	3.02	1.00	3.00	1.114	0.077	0.938	- 0.373	0.403
Q28	3.89	0.914	3.82	0.865	0.423	0.673	- 0.259	0.400
Q29	3.48	0.808	3.29	1.026	1.125	0.263	- 0.145	0.527
Q30	3.38	1.034	3.47	1.027	-0.478	0.634	- 0.473	0.289
Q31	3.67	0.810	3.76	0.790	- 0.656	0.513	- 0.394	0.198

Fonte: Elaboração própria

Os valores de prova não permitem a rejeição das hipóteses nulas (H0) nas afirmações do questionário, visto que *p-value* > 0,05, ou seja, a média das perceções dos colaboradores do género masculino não é significativamente diferente da média das perceções dos colaboradores do género feminino. Apesar das médias das afirmações de ambos os géneros não demonstrarem diferenças significativas, as médias dos colaboradores do género feminino são, na maioria, superiores às médias dos colaboradores do género masculino.

V.3.5 Entrevistas

Neste ponto são apresentadas duas entrevistas realizadas a um proprietário e a uma sócia gerente de um estabelecimento situado na região do ADV (vide Anexos). No Quadro 3 estão agrupadas as respostas consoante as variáveis de qualidade no turismo, analisadas no presente trabalho e com os aspetos que devem ser melhorados para uma prestação de serviço de qualidade.

Quadro 3 - Entrevistas

Variável	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Proteção, Segurança e Higiene	Aperfeiçoamento de infraestruturas	Aperfeiçoamento de infraestruturas (e.g. comboios, EN 222, aumento do número de camas)
Acessibilidade	Aumento da oferta de qualidade. As novas tecnologias ajudam a reduzir os custos de comunicação entre todos os membros da empresa	Divulgação na internet de informação sobre a região do ADV. Promoção na internet da diversa oferta turística existente na região do ADV.
Transparência	Falta de formação dos operadores náuticos	Falta de formação dos colaboradores (e.g. serviço de mesas e serviço de balcão). Aumento de publicidade através do “passa a palavra”
Autenticidade	Melhoria do serviço prestado, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes	Melhoria da boa imagem da empresa, de modo a atrair mais turistas

Variável	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Harmonia	Estabelecimento de um horário de trabalho que não seja sazonal. Cumprimento do horário de trabalho de acordo com a legislação.	Estabelecimento de um horário de trabalho que não seja sazonal. Melhoria das condições de trabalho. Distribuição equitativa do horário de trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar no Quadro 3, os aspetos a serem melhorados para que o serviço turístico náutico na região do ADV aumente de forma sustentável e com qualidade prendem-se com a melhoria das infraestruturas, quer a nível de estradas quer a nível de estabelecimentos hoteleiros; investimento ou atualização em novas tecnologias, nomeadamente a nível de redes sociais e programas de divulgação da oferta turística existente; formação dos colaboradores, nomeadamente formação de serviço de mesas / balcão e línguas); reforçar a publicidade, através do “passa a palavra”; melhoria do serviço prestado e da boa imagem da empresa; estabelecimento de um horário de trabalho que respeite a legislação e que não seja apenas sazonal, assim como a distribuição equitativa do horário de trabalho, considerando os dias de folga e os fins-de-semana.

V.3.6 Discussão dos Resultados

Neste capítulo foram efetuadas análises estatísticas, com o intuito de tentar responder às problemáticas e aos objetivos estabelecidos no início da investigação, tendo por base o estudo realizado por Eraqi (2005).

A amostra é constituída por uma parte significativa de colaboradores pertencentes ao género masculino, solteiros, com idades compreendidas entre os 30 - 39 anos, com habilitações ao nível do 12º Ano, com contrato a termo, ocupam o cargo de empregados de mesa / bar, trabalham no mesmo serviço turístico há pelo menos 2 anos, exercem outra atividade profissional e têm entre 1-10 anos de experiência profissional.

De modo a compreender o grau de satisfação dos colaboradores, foi efetuada uma questão com o intuito de saber quais os aspetos que as organizações dos serviços turísticos deveriam melhorar, para que a satisfação dos colaboradores aumentasse.

Os resultados demonstraram que os aspetos a melhorar englobam: preocupação com os colaboradores; formação específica, nomeadamente, em línguas; preocupação com as condições de trabalho (diversificação de ementas, mais plano de atividades, tais como: visitas ao museu; parques; gravuras rupestres; pesca desportiva; vela; remos canoagem); maior diálogo entre as chefias e os colaboradores; manutenção frequente das embarcações e em época de menos trabalho; atribuição de carga horária e de folgas e discriminação de idade.

Os estudos de Snipes, Oswald, LaTour e Armenakis (2005) e Cunha (2013) vão ao encontro do presente estudo, que demonstra que a satisfação está dividida em duas vertentes: vertente pessoal e vertente organizacional. A vertente pessoal inclui fatores como a preocupação com os colaboradores e com os clientes. A vertente organizacional inclui fatores como o salário, condições de trabalho, diálogo entre colegas e chefias e carga horária atribuída.

Eraqi (2005) no seu estudo concluiu que os colaboradores estavam insatisfeitos e desmotivados devido à falta de reconhecimento e encorajamento dos superiores hierárquicos, pois estes não criavam espaço para que os seus colaboradores fossem criativos, inovadores, participassem no processo de tomada de decisões, se sentissem autorrealizados e assumissem um compromisso com a empresa. O mesmo acontece com o presente estudo, onde se verifica uma ausência de preocupação com os colaboradores e ausência de diálogo entre as chefias e os colaboradores.

No que se refere a formação pessoal e profissional dos colaboradores, este é um fator que os superiores hierárquicos não devem descurar, pois a mesma traz mais-valias para a organização, tais como: aperfeiçoamento de competências; melhoria do desempenho; aumento da autoestima; motivação; prestação de um serviço de qualidade; desenvolvimento sustentável; competitividade e aumento do lucro global (Reed *et al.*, 2000; Cardim, 2005; Costen e Salazar, 2011; Eurico, Silva e Vale, 2012).

Na operacionalização das afirmações dos questionários e depois de analisadas as ocorrências, constatou-se que as médias mais altas das afirmações situavam-se na Q11 – “Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação” e na Q20 – “O comportamento dos colegas também é importante”, para ambos os géneros, o que significa que os colaboradores pensam de forma semelhante, independentemente do seu género, tal como se verificou através do teste t-Student.

O presente estudo corrobora os estudos de Tsauro e Lin (2004) e Cunha (2013), ao defender que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam indiretamente a perceção dos clientes e diretamente o comportamento dos colaboradores, ou seja, a qualidade percebida pelos clientes é promovida, através da participação positiva dos colaboradores, o que leva a um serviço de excelência e, conseqüentemente, ao reconhecimento por parte dos clientes.

No que se refere ao comportamento dos colegas, os colaboradores sentem que o comportamento que os colegas adotam é relevante, pois isso irá influenciar as relações laborais e o trabalho de equipa. Esse aspeto também é descrito nos estudos de Perles (2002) e Marras (2005), onde se destaca a relevância nas organizações hoteleiras do trabalho em equipa.

Para a obtenção de um bom trabalho de equipa torna-se crucial ver as necessidades dos colaboradores satisfeitas (salários e regalias, condições de trabalho, envolvimento no planeamento dos objetivos), para depois poder prestar um serviço de excelência, aos clientes.

As médias mais baixas das afirmações dos questionários situaram-se na Q4 – “O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês”, na Q27 – “A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar”, na Q16 “A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato” e na Q26 – “Os turnos de trabalho são selecionados em função das preferências”.

Nas médias mais baixas, já se evidenciou uma discrepância entre géneros, ou seja, o género masculino não concordou ou não se identificou com a Q4 e com a Q27 e o género feminino não concordou ou não se identificou com a Q16 e a Q27.

Para o género masculino, a questão do salário e a disponibilização das ferramentas necessárias para trabalhar são aspetos que as organizações devem melhorar. Por sua vez, para o género feminino, a questão da formação dada no início do contrato e o facto de a empresa não disponibilizar as ferramentas necessárias para a prestação do serviço são aspetos que devem ser melhorados.

A questão dos salários é um problema que se alastra há muito tempo, assim como as condições de trabalho que, por vezes, são precárias, com excesso de horas trabalhadas, inexistência de folgas ou de fins-de-semana, o que influencia o grau de satisfação dos colaboradores.

O presente estudo vai ao encontro dos estudos realizados por Nebel (1991), Sharpley e Forster (2003), Katt e Condly (2009) e Smith e Shields (2013), onde se verificou que o setor turístico é um setor que não oferece uma remuneração equitativa e equivalente ao trabalho realizado e onde se concluiu que os colaboradores também gostam de ser recompensados de outras formas, tais como o reconhecimento pessoal e profissional e a delegação de responsabilidades.

Os estudos de Breiter e Bloomquist (1998), Hjalager (2001) e Neves (2011) defendem que a delegação de responsabilidades é essencial para alcançar a qualidade nos serviços, uma vez que os superiores hierárquicos demonstram sentido de confiança, o que levará os colaboradores a assumirem um compromisso perante a organização.

Perante o discutido, anteriormente, pode-se afirmar que, apesar das médias das afirmações de ambos os géneros não demonstrarem diferenças significativas, as médias dos colaboradores do género feminino são, na maioria, superiores às médias dos colaboradores do género masculino. Isso significa que as perceções do género feminino tendem mais para as temáticas em estudo: qualidade e turismo náutico do que as perceções do género masculino. De seguida são agrupados os principais resultados, de

acordo com as variáveis em estudo, sendo posteriormente confrontados com estudos realizados por diversos autores.

Quadro 4 – Síntese dos Resultados

Variável	Resultados Obtidos	Outros Estudos
Proteção, Segurança e Higiene	<ul style="list-style-type: none"> • O comportamento dos colegas e o aspeto físico são importantes para uma boa prestação de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • O comportamento dos gestores e dos colaboradores é importante para a competitividade e sobrevivência das empresas a longo prazo (Hamel e Prahalad, 1993)
	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas não oferecem as ferramentas necessárias para a prestação de serviços (farda, telemóvel, transporte). • Escassez de manutenção frequente das embarcações. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem garantir as ferramentas necessárias para a proteção, segurança e higiene no local de trabalho (EU-OSHA, 2014). • As empresas devem implementar políticas de gestão de pessoas, de modo a que as responsabilidades sejam partilhadas por todos os membros; determinar medidas eficazes de resposta a essas responsabilidades; garantir que todos os membros colaboram nas políticas e nas medidas empresariais (CCOHS, 2005).
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é flexível. • As instalações são boas (WC, cacifos, refeitório, etc.) • As novas tecnologias ajudam a reduzir os custos das empresas e facilitam o contacto entre colegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma boa comunicação engloba envolvimento e compromisso permanente por parte de todos os membros (Cunha, Rego, Cunha e Cabral Cardoso, 2007). • As empresas devem apostar nas pessoas, ou seja devem desenvolver o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional (Santos, 2004). • No estudo de Eraqi (2005) os colaboradores estavam insatisfeitos e desmotivados devido à falta de reconhecimento e encorajamento dos superiores hierárquicos
	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação entre colaboradores e superiores hierárquicos, assim como a atribuição da carga horária e das folgas e a seleção dos turnos de trabalho são aspetos que devem ser melhorados. • Ausência de preocupação com os colaboradores 	
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Uma liderança eficaz deve ser realizada através de recompensas e elogios quer seja à frente dos colegas quer seja de forma particular 	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão de recursos humanos deve implementar ações transparentes e claras que se ajustem às necessidades empresariais e dos membros, ao mesmo tempo que lhes permita desenvolver as suas aptidões e estimular a sua motivação (Kaya, Koc e Topcu, 2010). • As empresas devem apostar na formação pessoal e profissional dos colaboradores, pois a mesma traz mais-valias para as empresas (Reed <i>et al.</i>, 2000; Cardim, 2005; Costen e Salazar, 2011; Eurico, Silva e Vale,
	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de formação específica, nomeadamente em línguas e serviço de mesa / bar. • Os colaboradores gostam de ser recompensados com o reconhecimento pessoal e profissional e com a delegação de responsabilidades 	

Variável	Resultados Obtidos	Outros Estudos
		2012). <ul style="list-style-type: none"> • Breiter e Bloomquist (1998), Hjalager (2001) e Neves (2011) afirmam que a delegação de responsabilidades é essencial para alcançar a qualidade nos serviços
Autenticidade	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho realizado adapta-se às necessidades dos clientes. • Os colaboradores possuem competências/capacidades necessárias para satisfazer as expectativas dos clientes (internos e externos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tsauro & Lin (2004) e Cunha (2013) referem que a gestão de recursos humanos influencia indiretamente a percepção dos clientes e diretamente o comportamento dos colaboradores
	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas dão liberdade aos seus colaboradores no que se refere à inovação e criatividade. • Falta de preocupação com as condições de trabalho (diversificação de ementas, planos de atividade diversificados). • Os colaboradores querem continuar a trabalhar nas mesmas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para Akdere (2009), as empresas devem garantir a evolução do capital humano, a melhoria da produtividade, desempenho organizacional, qualidade, diferenciação e inovação. • Perles (2002) e Marras (2005) defendem que o comportamento dos colegas é relevante, uma vez que o mesmo irá influenciar as relações laborais e o trabalho de equipa
Harmonia	<ul style="list-style-type: none"> • A satisfação está dividida em duas vertentes: pessoal e organizacional. • Na vertente pessoal, os colaboradores sentem que existe um bom ambiente laboral e respeito entre todos. • Os colaboradores não estão satisfeitos com a vertente organizacional, uma vez que aspetos tais como: o salário, condições de trabalho, diálogo entre colaboradores e superiores hierárquicos e a carga horária atribuída devem ser melhorados. • O sector turístico não oferece uma remuneração equitativa e equivalente ao trabalho realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Snipes <i>et al.</i> (2005) e Cunha (2013) referem que os aspetos da satisfação organizacional devem ser considerados pelas empresas. • A satisfação pessoal também deve ser considerada (e.g. emoções, bem-estar, empatia e envolvimento) (Goleman, Boyatzis e Mackee, 2002). • Nebel (1991), Sharpley e Forster (2003), Katt e Condly (2009) e Smith e Shields (2013) também concordam que o sector turístico é um sector que não oferece uma remuneração equitativa e equivalente ao trabalho realizado.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES

VI.1 Conclusões Gerais

No contexto atual, onde a crise económica e financeira assume uma dimensão mundial, poucos são os sectores de atividade que conseguem subsistir, sendo um deles o sector do turismo, que se prevê que continue a seguir um trilho de sucesso.

Para conseguir subsistir num sector cada vez mais concorrencial, como o do turismo, as organizações necessitam optar pela qualidade e por uma estratégia de desenvolvimento sustentável, considerando detalhes que poderão diferenciar os seus serviços, tais como: atendimento personalizado; um bom plano de marketing; *benchmarking*; formação dos colaboradores e capacidade de adaptação à mudança.

Perante o interesse da temática da qualidade para as organizações dos serviços turísticos, o objetivo principal desta dissertação passa por proporcionar uma visão geral da qualidade dos serviços turísticos náuticos efetuados na região do ADV, junto dos clientes internos (colaboradores).

Dessa forma, o estudo engloba duas temáticas essenciais para a realização da presente dissertação e do instrumento de trabalho (inquérito por questionário e entrevistas), a qualidade e os serviços turísticos náuticos, tendo como envolvente a região do ADV.

A amostra obtida com a aplicação dos questionários é constituída por 117 colaboradores dos diversos serviços turísticos náuticos da região do ADV. A maioria dos colaboradores pertencem ao género masculino, solteiros, com idades compreendidas entre os 30 - 39 anos, com habilitações ao nível do 12º Ano, com contrato a termo, ocupam o cargo de empregados de mesa / bar, trabalham no mesmo serviço turístico há pelo menos 2 anos, exercem outra atividade profissional e têm entre 1-10 anos de experiência profissional.

Os dados recolhidos foram analisados, com recurso ao *software* SPSS versão 22 e ao Excel, e discutidos, através da elaboração de gráficos, tabelas de frequências e diversos testes (teste t-student e cruzamentos de variáveis).

Quando questionado aos colaboradores sobre quais os aspetos que as organizações deveriam melhorar, para que estes se sentissem satisfeitos, as respostas obtidas foram: preocupação com os colaboradores; formação específica, nomeadamente, em línguas; preocupação com as condições de trabalho (diversificação de ementas, mais plano de atividades, tais como: visitas ao museu; parques; gravuras rupestres; pesca desportiva; vela; remos canoagem); maior diálogo entre as chefias e os colaboradores; manutenção frequente das embarcações e em época de menos trabalho; atribuição de carga horária e de folgas e discriminação de idade.

Após comparar os resultados obtidos no estudo de Eraqi (2005) com o presente estudo, concluiu-se que em ambos os estudos, para que a prestação dos serviços seja de qualidade, é essencial alcançar três requisitos: satisfação dos clientes internos (colaboradores), satisfação dos clientes externos (turistas) e a eficiência dos processos.

Também se torna crucial reconhecer e encorajar os colaboradores, de modo a que estes sejam criativos; inovadores; participem nos processos de tomada de decisões; mantenham um bom clima laboral de respeito e confiança; estabeleçam diálogos com os colegas e com os superiores hierárquicos e estejam aptos a trabalhar em equipa.

Face ao exposto, o passo seguinte é verificar se os objetivos específicos, propostos no início da dissertação, foram alcançados:

1º Objetivo Específico: Verificar se existe qualidade nos serviços turísticos náuticos na opinião dos clientes internos (colaboradores).

De acordo com Yoon e Suh (2003), os colaboradores que se demonstram mais motivados e satisfeitos assumem um maior compromisso na prestação de serviços, realizando-os com mais qualidade, empenho, eficiência e maior preocupação com os clientes. De facto, a qualidade dos serviços consiste em satisfazer ou superar as

necessidades dos clientes internos (colaboradores) e dos clientes externos (turistas), através da prestação de um bom serviço, realizado e entregue atempadamente.

Das respostas obtidas compreende-se que os colaboradores tentam satisfazer as necessidades dos clientes e se importam com o que os clientes pensam do serviço prestado, isto é visível através do sentimento que os elogios dos clientes provocam nos colaboradores, neste caso provocam motivação.

Por um lado, os colaboradores também se sentem satisfeitos, o que pode ser demonstrado, através do salário pago na data acordada; o bom relacionamento laboral com os colegas e com os superiores hierárquicos e com as boas instalações da organização.

Por outro lado, ainda existem aspetos a serem melhorados, tais como: a comunicação entre os colaboradores e os superiores hierárquicos; a disponibilização de ferramentas essenciais para trabalhar; reconhecimentos e elogios por parte dos superiores hierárquicos; atribuição equitativa da carga horária; atratividade das condições de trabalho e formação pessoal e profissional.

Sintetizando, pode-se afirmar que os colaboradores sentem que os seus serviços são prestados com qualidade, bastando apenas colmatar umas lacunas nas organizações.

2º Objetivo Específico: Reconhecer a qualidade no turismo através das variáveis em análise (Proteção, Segurança, Higiene, Acessibilidade, Transparência, Autenticidade e Harmonia).

No presente estudo verificou-se que todas as variáveis da qualidade no turismo carecem de aperfeiçoamento e devem ser revistas pelos superiores hierárquicos em conjunto com a gestão de recursos humanos, considerando as opiniões e sugestões de todos os colaboradores, ou seja, para alcançar a qualidade torna-se essencial que a responsabilidade e os planos de melhoria sejam partilhados por todos os membros das empresas.

Na variável Proteção, Segurança e Higiene, as empresas devem reforçar o fornecimento das ferramentas necessárias para a prestação do serviço, nomeadamente farda, telemóvel e transporte.

Na variável Acessibilidade, as empresas devem estimular um maior dialogo entre superiores hierárquicos e colaboradores, assim como atribuir a carga horária e as folgas respeitando a legislação, os interesses e o bem-estar dos colaboradores, ou seja deve existir uma maior preocupação com os colaboradores.

Na variável Transparência, as empresas devem ministrar a formação necessária para a prestação do serviço, nomeadamente a nível de línguas e de serviço de mesa / bar e saber recompensar o bom trabalho dos colaboradores com uma maior delegação de responsabilidades.

Na variável Autenticidade, as empresas devem preocupar-se mais com as condições de trabalho, principalmente com a diversificação de ementas e a realização de planos de atividade mais diversificados, tais como: visitas ao museu; parques; gravuras rupestres; pesca desportiva; vela; remos canoagem.

Na variável Harmonia, as empresas devem garantir uma remuneração equitativa e equivalente ao trabalho realizado, apesar do sector do turismo ser um dos sectores onde a remuneração é instável, devido à sazonalidade do trabalho.

Sintetizando, pode-se afirmar que para que exista qualidade nas empresas de serviços turísticos náuticos é necessário aperfeiçoar e rever de forma contínua e constante os procedimentos dos serviços, de modo a obter um serviço personalizado, de qualidade e que satisfaça os clientes internos e externos.

3º Objetivo Especifico: Analisar se o género dos colaboradores influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos.

Como exposto, anteriormente, através dos diversos testes realizados, nomeadamente do teste t-student, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere ao género dos colaboradores.

As principais conclusões que se podem extrair do presente estudo são que ambos os géneros concordam ou se identificam mais com a afirmação Q11 “Os elogios por parte dos clientes dão-me motivação” e com a afirmação Q20 “O comportamento dos colegas também é importante”. As afirmações com as quais os colaboradores não concordam ou não se identificam são a Q4 “O salário não é a única recompensa que recebo no final do mês”, a Q16 “A formação necessária para este emprego foi dada logo no início do contrato” e a Q27 “A empresa oferece todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar”.

Sintetizando, o género dos colaboradores não influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos.

Desta forma, verificou-se que os objetivos propostos no início do estudo foram alcançados, uma vez que se conseguiu responder aos objetivos específicos e às perguntas de partida, nomeadamente:

- “Serão de qualidade os serviços turísticos náuticos oferecidos pela região do ADV?”

Como se verificou ao longo do presente estudo, todas as variáveis de qualidade no turismo analisadas carecem de um aperfeiçoamento e revisão contínua e constante, de modo a que os colaboradores consigam prestar um serviço de forma adequada e com qualidade. Contudo, também existem aspetos positivos que as empresas devem reforçar e manter (e.g. bom relacionamento laboral; flexibilidade e inovação; utilização de novas tecnologias; elogios realizados pelos superiores hierárquicos; competências/capacidades dos colaboradores e respeito entre todos).

- “O género dos colaboradores influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos?”.

Com a realização dos diversos testes, nomeadamente do teste t-Student, foi possível observar que não existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere ao género dos colaboradores. Isto significa que o género dos colaboradores não influencia a qualidade na prestação de serviços turísticos náuticos.

Em suma, no presente estudo o investigador aplicou um inquérito por questionário a 117 colaboradores e realizou duas entrevistas a um proprietário e a uma sócia gerente de um estabelecimento de serviços turísticos náuticos localizados na região do ADV. O que se pode concluir deste estudo é que a qualidade pode servir de orientação no sector do turismo e influenciar a tomada de decisões dos serviços turísticos. Por outro lado, existem aspetos que devem ser melhorados para que os clientes se sintam satisfeitos, como referido anteriormente. Se a gestão de recursos humanos em conjunto com os superiores hierárquicos e com os restantes colaboradores conseguirem colmatar esses aspetos, então a qualidade subsistirá nos serviços turísticos, o que levará a satisfação dos clientes internos e externos e, conseqüentemente, à obtenção de vantagens competitivas e lucro.

Posto isto apenas resta dizer e parafraseando a entidade Turismo de Portugal “*O Douro convida a olhar, a cheirar, a saborear, a escutar, a celebrar e apaixonar*”.

VI.2 Limitações do Estudo

Ao longo da realização deste estudo foram surgindo algumas limitações (e.g. financeiras, temporais), pois em tempos de crise, não se revela fácil estabelecer contacto com às realidades organizacionais.

A principal limitação foi a aplicação do inquérito por questionário, uma vez que as organizações estão situadas na região do ADV e não foi possível um acompanhamento contínuo dos mesmos, o que dificultou uma generalização dos resultados. Contudo, apesar desta limitação, os dados do estudo foram validados, o que levou à materialização da presente dissertação.

VI.3 Propostas de Investigação Futuras

Depois de concluído, o presente trabalho, existem algumas sugestões que seriam de interesse geral serem aprofundadas, pelas organizações do setor turístico náutico, tais como:

- Obter uma amostra maior e mais diversificada (e.g. outros cargos exercidos), de modo a ser mais expressiva da realidade do setor hoteleiro;
- Comparar a época alta da utilização dos serviços turísticos náuticos com a época baixa, de modo a aferir se a afluência de turistas está associada com a qualidade dos serviços prestados;
- Aplicar o instrumento de recolha de dados a outro sector de atividade (e.g. restaurantes);
- Confrontar os resultados obtidos no presente estudo com os resultados obtidos nos serviços turísticos náuticos de outras regiões;
- Elaborar um instrumento de recolha de dados para os clientes externos, de modo a recolher as suas opiniões/sugestões e compará-las com as opiniões/sugestões dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, C. & Nohara, J. (2009). *Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma*. (3. Edição). São Paulo: Atlas

Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho (EU_OSHA). (2014). *Liderança de gestão*.

Akdere, M. (2009). A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (9), 1945-1964.

Andresen, T. (2006). *Fundacion Nueva Cultura del Agua*

Arnett, D., Laverie, D. & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96

Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Silabo

Breiter, D. & Bloomquist, P. (1998). TQM in American Hotels: An analysis of application. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), 26-33

Bueno, W. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e estratégias*. São Paulo: Manole.

Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS). (2005). *Health and safety guide for Human Resources Professionals*.

Cardim, J. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa. Editora ISCPS-UTL.

Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*, 9, Caxias do Sul: EDUCS

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN). (2015). Relatório Trimestral – Norte conjuntura

Costen, W & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (3), 273-284.

Cota, B. (2006). *Manual e marketing de serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora

Cristovão, A., Rebelo, J., Alberto, B., Correia, L., Rodrigues, A., & Marques, C. (2005). *Relatório Final do Estudo de Avaliação Estratégica da Acção Integrada de Base Territorial do Douro*. Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, DESG/CETRAD. Vila Real: ON Douro -Programa Operacional da Região do Douro

Crosby, P. (1979). *Quality is free. The art of making quality certain*. New York: Hodder & Stoughton

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. (6ª Edição). Lisboa: Editora RH.

Cunha, L. (2013). *Economia e política do turismo*. (3ª Edição). Lisboa: Lidel

Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. M.I.T, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA

Dias, F., Soifer, J. & Ferreira, L. (2009). *O futuro do turismo: território, património e planeamento*. Porto: Estratégias Criativas.

Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte (DRAPN). (2015).

Eraqi, M. (2005). Tourism service quality (TourServQual) in Egypt: The viewpoints of external and internal customers. *Benchmarking, An International Journal*, 13 (4), 469 – 492

Eurico, S., Silva, J., Valle, P. (2012). Recursos Humanos Qualificados no Turismo: Fatores de diferenciação nos Polos de Desenvolvimento Turístico do Oeste e de Leiria-Fátima. *Tourism & Management Studies*. 8, 30-40

Evans, R. & Lindsay, M. (2010). *Managing for Quality and Performance Excellence*. USA: South-Western, Cengage Learning

Finn, M., Walton, M. & Elliott-White, M. (2000). *Tourism and leisure research methods: Data collection, analysis, and interpretation*. Harlow: Longman.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta

Frei, F. (2008). The four things a service business must get right. *Harvard Business Review*

Gamito, T. (2000). Os cruzeiros e a náutica de recreio no porto de Setúbal: Que perspectivas? In Figueira de Sousa, João (2000). *Transportes aquáticos e interfaces terra-água*, 173 - 184. Lisboa: Instituto de Dinâmica do Espaço da FCSH – Universidade Nova de Lisboa

García, R. (2002). Ciência e Investigação: Uma Reflexão Antropológica. In *Caderno de Pesquisa. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, 1* (1). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *The New Leaders – Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Little Brown, London, UK.

Gouthier, M., Giese, A. & Bartl, C. (2012). Service excellence models: A critical discussion and comparison. *Managing Service Quality*, 22 (5), 447 – 464

Grönroos, C. (2004). *Marketing – Gerenciamento e Serviços*. São Paulo: Editora Campus

Hall, C. M. (2005). The future of tourism research. In *Tourism research methods: Integrating theory with practice*. Ritchie, B. W., Burns, P., Palmer, C. Eds., 221-229. London: CABI Publishing

Hall, C., Swart, W. & Duncan, S. (2012). Balancing customer needs and standards in higher education. In *Quality approaches in higher education – New perspectives on customer focus by American Society for Quality*, 3 (1), 2 – 7.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 75-89.

Heracleous, L. & Wirtz, J. (2010). Singapore airlines' balancing act. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 145–149.

Hjalager, A. (2001). Quality in tourism through the empowerment of tourists. *Managing Service Quality*, 11 (4), 287-295.

Hu, M.-L., Horng, J.-S. & Sun, Y.-H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41–50

Ivyanno, C. & Nila, H. (2012). The influence of service quality and tourist satisfaction on future behavioral intentions: The case study of Borobudur Temple as a UNESCO World Culture Heritage Destination. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 50

Instituto Português e dos Transportes Marítimos, I.P. (IPTM), retirado de <http://www.douro.iptm.pt>

Jennings, G. (2005). Interviewing: A focus on qualitative techniques. In *Tourism Research Methods: Integrating theory with practice*. (B. W. Ritchie, P. Burns and C. Palmer Eds.), 99-117. Wallingford: Cabi Publishing

Jesus, M. et al. (2004). *Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro (PDTVD)*, Proposta Técnica, Porto: CCDRN

Juran, J. & Gryna, F. (1988). *Quality control handbook*. (4ª Edição). New York: McGraw-Hill

Katt, J. & Condly, S. (2009). A Preliminary Study of Classroom Motivators and Demotivators from a Motivation-hygiene Perspective. *Journal Teaching and Learning in Nursing*, 58 (2), 213-234

Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.

Ko, Y. & Pastore, D. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13 (3), 158-166

Kotler, P. & Armstrong, G. (1997). *Introdução ao marketing*. (4ª Edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2013). *Marketing for hospitality & tourism*. (6ª Edição). New Jersey: Prentice Hall

Lashley, C., Morrison, A. & Randall, S. (2005). More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12 (1), 80–92

Lavrador, A. & Rocha, J. (2007). *A Paisagem na Representação das Regiões Vinhateiras*. Actas do III Congresso de Estudos Rurais (III CER), Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais

Maroco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (6ª Edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber

Marras, J. (2005). *Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras*. São Paulo: Editora Futura

- Martín, D. (2000). Metodología de calidad en turismo. In *Turismo Comercialización de Productos, Gestion de Organizaciones, Aeropuertos y Protección de la Naturaleza – II Congreso Universidad y Empresa* 429-447. Valencia: Tirant lo Blanc
- Nebel, E. (1991). *Managing hotels effectively: Lessons from outstanding general managers*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Neves, J. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In José Ferreira, José neves e António Caetano (Org.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. Editora Escolar
- Noone, B., Kimes, S. & Renaghan, L. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2 (1), 7-21
- Lopes, E. (2009). *O Hypercluster da Economia do Mar. Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa*. Lisboa: SaeR/ACL.
- Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37 (2), 380-394
- Page, J. & Connell, J. (2006). *Tourism : A modern synthesis*. (2ª Edição). London: Thomson Learning
- Perafita, A. (2007). *Património Imaterial do Douro*. Fundação Museu do Douro
- Pérez. A. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid: OMT
- Perles, G. (2002). The ethical dimension of leadership in the programmes of Total Quality Management. *Journal of Business Ethics*, 39, 59-66
- Pessoa, A. (2008). Tourism and regional competitiveness: The case of the Portuguese Douro Valley. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 18, 55-75

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2^a ed.) Lisboa: Gradiva

Reed, R., Lemark, D. & Mero, N. (2000). Total Quality Management and Sustainable Competitive Management. *Journal of Quality Management*, 5, 5-26

Salleh, A., Ariffin, A., Poon, J. & Aman, A. (2009). *Services management and marketing: Studies in Malaysia*. Graduate School of Business, Bangi

Santos, M. (2004). Gestão de recursos humanos: Teorias e práticas. *Sociologias*, 6 (12), 142-158.

Sharpley, R. & Forster, G. (2003). The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus. *Tourism Management*, 4 (6), 687 – 697

Snipes, R., Oswald, S., LaTour, M. & Armenakis, A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality. An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58 (10), 1330 – 1339

Smith, D. & Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37 (2), 189-198

Sousa, F. (2002). *Centro de Estudos da População Economia e Sociedade*. CEPESE

Tsaur, S-H. & Lin, Y. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25 (4), 471-481

Tsaur, S-H., Chang, H-M. & Wu, C-S. (2004). Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: The role of service behavior. *Asia Pacific Management Review*, 9 (3), 435 – 461

Turismo de Portugal. (2006). Turismo Náutico – 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Turismo Náutico

Turismo de Portugal (2012). Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) – Revisão e objetivos 2013-2015. Lisboa

Turismo de Portugal (2015). Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) - Propostas para revisão no horizonte 2015. Lisboa

Veal, A. (1992). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. Harlow, Essex: Longman

Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. & Kwun, D. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (2), 166-197

Watkins, D. (2006). Reflections on the future of quality. *Quality Progress*, 39 (1), 23-28

World Tourism Organisation (WTO). (2003). *Quality standards, WTO tourism quality*,

Yang, C-C. (2007). Establishment of a quality-management system for service industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (9), 1129–1154

Yee, R., Yeung, A. & Cheng, T.C. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26 (5), 65 – 668

Yee, R., Yeung, A. & Cheng, T.C. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124 (1), 109 – 120

Yoon, M. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56 (8) 597-611

Yunus, N. (2012). The relationship between internal satisfaction and external satisfaction amongst hotel customers in Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1 (1), 22 – 29

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. (5^a Ed). New York: McGraw-Hill