



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARA AVALIAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS NO “POLE HOTEL”

Apolo José Muchanga

Inhambane, 2025.

Apolo José Muchanga

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARA
AVALIAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS
NO “POLE HOTEL”**

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira.

Supervisor: Doutor João Gove Júnior, PhD.

Inhambane, 2025.

Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, não contendo nenhum plágio, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

Apolo José Muchanga
(Apolo José Muchanga)

Data: 04/02/2026

Apolo José Muchanga

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARA AVALIAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS NO “POLE HOTEL”

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira.

Inhambane, 2025.

Mestre Leonel Gasimiro Lourenço

Categoria, Grau e Nome completo do Presidente

Doutor João Carlos Júnior

Categoria, Grau e Nome completo do Supervisor

Doutora Sónia de Almeida Lourenço Costa

Categoria, Grau e Nome completo do Arguente



Rúbrica



Rúbrica



Rúbrica

Dedicatória

Aos meus pais, pilares da minha existência, que compreenderam a linguagem silenciosa da doação antes que eu aprendesse a falar. Vosso amor é luz que guia meu caminho, especialmente quando o passo vacila. Agradeço por me ensinarem a dialogar com o mistério sem medo, mostrando que a verdadeira força está em escolher o bem e renunciar quando necessário. Que minha formação, moldada pela vossa constância, seja hoje instrumento de amor ao mundo, lembrando sempre que a dignidade do homem está no cuidado com o outro.

Agradecimentos

Gratidão à Deus, por ser meu refúgio seguro e minha fonte inesgotável de inspiração em cada capítulo desta jornada académica. Ao meu supervisor Doutor João Gove Júnior, pelas suas valiosas orientações, críticas, incentivos e acompanhamento na execução deste projecto.

Gratidão à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), particularmente aos docentes por ser o solo fértil onde pude plantar meus sonhos e colher o fruto do conhecimento.

Aos meus pais e à família, que me deram apoio e incentivo nas horas difíceis, de desânimo e de cansaço.

Resumo

A competitividade da oferta hoteleira tem sido muito debatida, onde a “qualidade dos serviços” assume o papel central, uma vez que, tratando-se da oferta de um serviço, deve-se ser capaz de o qualificar como “melhor” ou “pior”, ou seja, deve-se ser capaz de identificar falhas nos serviços, para assim se poder encontrar as soluções adequadas. O trabalho propõe a implementação do modelo Servqual para a avaliação da qualidade de serviços prestados no “Pole Hotel”, localizado na Vila Sede do Distrito de Marracuene, província de Maputo, em Moçambique. Através do modelo SERVQUAL, um instrumento que mede a qualidade de um serviço através da comparação entre a expectativa e a percepção que o cliente tem do mesmo serviço. A metodologia de investigação adoptada consistiu numa pesquisa de campo, que incidiu sobre a qualidade dos serviços na hotelaria, tendo sido uma pesquisa aplicada e exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, tendo se apoiado na bibliografia e nos documentos para a base teórica do trabalho. Os dados foram colectados por meio de um questionário e por uma amostragem não probabilística por conveniência de 13 participantes, todos clientes do hotel. Ao implementar o modelo SERVQUAL para avaliar os serviços prestados no “Pole Hotel” espera-se a identificação das *Gap* (lacunas) existentes entre as expectativas dos clientes e as suas percepções sobre o serviço prestado, a priorização de áreas de melhoria e acções específicas para reduzir lacunas, incluindo treinamentos do *staff*, melhoria de processos, comunicação com clientes e ajustes de infraestrutura, bem como o aumento projectado na satisfação do cliente e a fidelização. A aplicação do modelo SERVQUAL no “Pole Hotel” permitirá oferecer uma visão clara das discrepâncias entre as expectativas dos clientes e a qualidade percebida dos serviços. A partir do diagnóstico, é possível priorizar acções que reduzam as lacunas mais expressivas, promovendo melhorias tangíveis na qualidade do serviço.

Palavras-chaves: Avaliação e melhoria; Qualidade dos serviços; Modelo SERVQUAL; Pole Hotel.

Índice

Declaração	ii
Dedicatória	iv
Resumo	vi
Listas de Figuras	ix
Listas de Quadros	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2. Problema da Pesquisa	2
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Objectivos.....	4
1.5. Metodologia.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1. Conceitos básicos	7
2.2. A qualidade nos serviços	9
2.3. Produtos.....	14
2.4. Modelos da qualidade do serviço	14
3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO	19
3.1 Descrição do Local de Estudo	19
3.2. Estudo técnico do problema	22
3.3. Procedimento /acções concretas para a resolução dos problemas	23
3.3.1. Questionário (ServQual).....	23
3.3.2. Survey Monkey	24
4. Resultados esperados.....	27
5. Cronograma de actividades	27
6. Orçamento do projecto	28
APÊNDICES	30
ANEXOS.....	33

Listas de Abreviaturas e Siglas

ESHTI – Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

PD – Projecto de Desenvolvidimentos.

SERVQUAL – *Service Quality*.

A&B – Alimentos Bebidas.

F&B – *Food and Beverage*.

Listas de Figuras

Figura 1: Ciclo de serviço	11
Figura 2: Factores que influenciam as expectativas dos clientes.....	11
Figura 3: Expectativas do nível de serviço.	12
Figura 4: Relação entre Expectativas, Qualidade Percebida e Satisfação do Cliente.....	13
Figura 5 : Modelo de qualidade dos serviços.....	15
Figura 6 : Modelo de qualidade dos serviços.....	17
Figura 7 Modelo de percepção da qualidade de serviço pelo consumidor.	18
Figura 8: Imagens do Pole Hotel.....	19
Figura 9: Localização do Pole Hotel.....	20
Figura 10: Organograma do Pole Hotel.	22
Figura 11: Tela inicial do para criar contas e actualizar Survey Monkey.....	24

Listas de Quadros

Quadro 1 Diferença entre bens e serviços.....	10
Quadro 2 Factores da qualidade dos serviços.	13
Quadro 3 Diferença entre serviços e bens físicos	14
Quadro 4 Determinantes ou dimensões da qualidade percebida do serviço	18
Quadro 5 Plano de SurveyMonkey	26
Quadro 6 Cronograma de actividades.....	28

Listas de Tabelas

Tabela 1: Orçamento do projecto.....28

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

A qualidade dos serviços prestados é um factor crucial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer estabelecimento, especialmente no sector de hotelaria, onde a experiência do cliente é fundamental. Neste contexto, a proposta de implementação do modelo SERVQUAL surge como uma estratégia eficaz para avaliar e aprimorar a qualidade do atendimento ao cliente. O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é uma ferramenta que permite medir a lacuna entre as expectativas dos clientes e suas percepções sobre o serviço recebido.

A aplicação deste modelo no “Pole Hotel” visa não apenas avaliar a qualidade dos serviços prestados, mas também promover uma cultura de excelência no atendimento, essencial para a fidelização dos clientes e o fortalecimento da competitividade no mercado. Através de um questionário estruturado, o SERVQUAL avalia cinco dimensões principais: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Estas dimensões são fundamentais para entender como os clientes percebem a qualidade do serviço e onde estão as oportunidades de melhoria.

O sector de serviços está a passar por uma mudança quase revolucionária, afectando o modo como as pessoas vivem e trabalham, uma vez que, continuamente, novos serviços são lançados para satisfazer as necessidades existentes e, também, aquelas que sequer são percebidas pelos consumidores (LOVELOCK, 2006).

Neste cenário, compreender o comportamento do consumidor se torna chave para se conseguir mantê-los, em especial no sector de serviços que é, essencialmente, intangível (Kotler, 2000). Isto porque o consumo tornou-se um campo de investigação complexo, que engloba várias actividades, actores e um conjunto de bens e serviços que não se restringem necessariamente aos providos sob forma de mercadorias, embora a maioria dos autores tenham propensão para enfocar em suas análises bens adquiridos no mercado (BARBOSA; CAMPBELL, 2006).

Um serviço é uma actividade económica que cria valor e beneficia clientes em horários e locais específicos (Lovelock, 2006). Para entender o comportamento da procura existente e poder atendê-la, é necessário o uso de técnicas que possam avaliar

qualidade do serviço que é percebida pelos consumidores. Uma ferramenta que possibilita mensurar essa qualidade é a Escala ServQual. Trata-se de um questionário criado pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), por meio do modelo conceitual proposto por eles. A função deste questionário é medir as expectativas e as percepções dos clientes por um serviço de qualidade. O modelo SERVQUAL pode ser considerado como uma ferramenta para mensurar a lacuna existente entre o que os clientes esperavam do serviço e o que efectivamente pôde ser percebido após a experiência, comparando os resultados.

O presente projecto tem como objetivo propor a implementação do modelo SERVQUAL como instrumento de avaliação da qualidade dos serviços prestados no Pole Hotel. Visando a avaliação contínua da qualidade de serviço prestado, a satisfação dos clientes e o fortalecimento da posição competitiva.

O projecto é composto pelas seguintes partes: o capítulo I – que inclui a Introdução, onde apresenta o contexto da pesquisa, os objectivos atingir (geral e específicos), o problema, a justificativa, e a metodologia a adoptar; o capítulo II – é referente à Fundamentação Teórica, apresentando o enquadramento teórico do foco do projecto; o capítulo III – corresponde ao Desenvolvimento do Projecto, onde faz-se apresentação da área de estudo, estudo técnico do problema e a exposição dos mesmos, procedimentos/acções concretas para a sua resolução, os resultados esperados e o orçamento para a implementação do projecto; o capítulo IV – apresenta-se o desenho do Cronograma de Actividades que serão desenvolvidas. Por último, são apresentadas as Referências Bibliográficas utilizadas, os Anexos e Apêndices do projecto.

1.2. Problema da Pesquisa

De acordo com a sua abordagem, Armand Feigenbaum (1990), a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. É uma filosofia de gestão voltada para o exterior da empresa – orientação para o cliente – e não para o seu interior – redução de defeitos.

Apesar da importância da qualidade de serviços, Koepp (1987), afirma que grande parte das empresas prestadoras de serviço não levam em conta as necessidades de seus consumidores e, pior, oferecem serviços de baixa qualidade. Reforçando este ponto, Davidow e Uttal (1991. p. 13) assinalam que “uma parte significativa do atendimento ao cliente apresenta deficiências, e muitos serviços são considerados insatisfatórios. Além disso, a percepção geral sobre a qualidade do serviço parece estar em declínio”. Na visão de Sterett (George, 1993. p. 51), “a qualidade na prestação de serviços influência na decisão de escolha dos clientes, sendo por isso,

importante saber qual a opinião destes em relação à qualidade dos serviços oferecidos, sendo possível, a partir deste conhecimento, fazer uma análise dos pontos positivos e negativos da empresa”. A partir desta análise, pode-se identificar as necessidades dos clientes, para que ele possa voltar aquele lugar mais vezes e indicá-lo a outras pessoas, por isso, faz-se necessário verificar a qualidade dos serviços prestados em uma empresa, pois, esta qualidade garante a satisfação das pessoas que usufruem dos serviços prestados, fazendo com que compareçam mais vezes, adquirindo uma imagem positiva da empresa. Desta forma, a empresa deve se actualizar na melhor forma de oferecer os seus serviços, visto que a concorrência está cada vez mais acirrada, exigindo assim maior qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Na sequência do que foi arrolado acima, surge a seguinte questão de partida: ***Em que medida a aplicação do modelo SERVQUAL pode contribuir para a avaliação e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo “Pole Hotel”, a partir da análise das percepções e expectativas dos clientes?***

1.3. Justificativa

Segundo Maximiano (1995, p. 160), “a Qualidade é um problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistémica”. Diante disso, surge a ideia de desenvolver o presente projecto com a proposta de uso do modelo SERVQUAL para a avaliação da qualidade de serviços no “Pole Hotel”, modelo este que é amplamente utilizado no sector de prestação de serviços e produtos. O projecto busca explorar como o modelo pode ajudar os gestores a entender melhor as necessidades e expectativas de seus clientes. Ao monitorar essas necessidades e expectativas, os gestores podem implementar melhorias que levem à excelência no atendimento. Assim, o projecto pretende contribuir para uma compreensão mais clara da eficácia do modelo SERVQUAL na busca por um serviço de qualidade superior em uma empresa de prestação de serviços.

Portanto, reflectir sobre a qualidade dos serviços prestados numa empresa, particularmente no Pole Hotel, é relevante, visto que a implementação do modelo SERVQUAL assume um papel cada vez mais importante na gestão da qualidade dos serviços. Por outro lado, o modelo SERVQUAL permite identificar lacunas entre as expectativas dos hóspedes e a percepção actual dos serviços, orientando acções de melhoria que podem elevar a satisfação e a fidelização dos clientes e a competitividade da empresa.

A nível pessoal, a motivação para a escolha do tema assenta-se fundamentalmente nos problemas identificados no decurso do estágio no “Pole Hotel”, problemas esses que são

indicados nos capítulos subsequentes. Através deste projecto, o proponente pretende enriquecer os conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação em temas relacionadas à Gestão da Qualidade, pretende igualmente contribuir para a melhoria do desempenho dos colaboradores do hotel em alusão e compreender até que ponto o modelo SERVQUAL é imprescindível para o sucesso da estratégia empresarial.

A nível académico, o projecto poderá contribuir para novos conhecimentos relacionados com a Gestão da Qualidade e apresentar uma estratégia a ser seguida com o objectivo de identificar lacunas e melhorar o desempenho e as competências dos colaboradores na realização das suas tarefas. A proposta do projecto em torno do modelo SERVQUAL também contribuirá para ampliar os estudos científicos ligados à hotelaria, porquanto, são poucos os estudos relacionados à aplicação do modelo SERVQUAL na realidade moçambicana.

No âmbito social, o projecto visa orientar, de forma positiva, os responsáveis máximos dos empreendimentos hoteleiros na planificação e coordenação das actividades dos seus colaboradores, com o objectivo de estimular o desenvolvimento acelerado das suas habilidades e competências, contribuindo assim para o sucesso do estabelecimento.

Considerando que, nos dias actuais, a obtenção da qualidade desejada em serviços hoteleiros depende da existência de uma equipa bem formada e qualificada para desempenhar suas funções. Por isso, a implementação do modelo SERVQUAL oferecerá uma abordagem estruturada para identificar lacunas entre as expectativas dos hóspedes e a percepção do serviço prestado, orientando acções de melhoria que promovam maior satisfação e inclusão social.

1.4. Objectivos

Objectivo geral:

- Propor a implementação do modelo SERVQUAL como instrumento de avaliação e melhoria da qualidade dos serviços prestados no “Pole Hotel”.

Objectivo específicos:

1. Diagnosticar os principais factores que influenciam a satisfação ou a insatisfação dos clientes do “Pole Hotel” com base no modelo SERVQUAL;
2. Propor estratégias de avaliação e melhoria da qualidade dos serviços com base nos resultados obtidos pela aplicação do modelo SERVQUAL;
3. Sugerir mecanismos de monitoria e avaliação contínua da qualidade dos serviços no “Pole Hotel” com base no modelo SERVQUAL.

1.5. Metodologia

De acordo com Demo (1987), a metodologia é uma preocupação instrumental, que trata do caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se, geralmente, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da casualidade, dos princípios formais da identidade, da dedução, da indução e da objectividade. Para o desenvolvimento do presente projecto, foram seguidos alguns procedimentos que se apresentam a seguir, partindo da classificação da pesquisa realizada:

1.5.1. Tipo de pesquisa

– Quanto a natureza:

Do ponto de vista da sua natureza, caracteriza-se como sendo uma pesquisa aplicada (teórica - empírica), onde busca gerar conhecimento para a sua aplicação prática e resolver problemas práticos e específicos (Silva; Menezes, 2005), no caso, relacionados com a qualidade de serviços prestados no “Pole Hotel”. A pesquisa realizada, para além da utilização de dados secundários, recolheram-se dados primários em pesquisa de campo relacionados à qualidade dos serviços prestados pelo “Pole Hotel”, identificando as principais percepções dos clientes que usufruem dos serviços prestados.

– Quanto a abordagem do problema:

Classifica-se como uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), uma vez que foca-se na compreensão de subjectividades, narrativas e significados sobre a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados no “Pole Hotel” através de entrevistas aplicadas aos clientes do hotel, e foca-se também na busca de dados quantitativos transformados em números, estatísticas e medições, quantificando os dados dos questionários estruturados aplicados. A pesquisa mista foi adequada para este estudo, visto que permitiu uma melhor compreensão das percepções, experiências e expectativas dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados no “Pole Hotel”.

– Quanto aos objetivos:

Trata-se de uma pesquisa exploratória que busca proporcionar maior familiaridade com o problema em causa, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Por outro lado, a pesquisa é explicativa uma vez que explica as causas da qualidade dos serviços prestados pelo “Pole Hotel” através do modelo SERVQUAL possibilitando desta forma melhor compreensão.

– Quanto aos procedimentos técnicos

Nesta fase do projecto utilizou-se algumas pesquisas de carácter exploratório com recurso a consulta bibliográfica das principais teorias de Joseph M. Juran (Trilogia de Juran, gestão da qualidade por fatos e custo da qualidade) para melhor compreensão em torno da qualidade em serviços; recorreu igualmente à pesquisa documental, tendo se consultado alguns manuais de procedimento e manuais da qualidade (Manual de melhoria continua e projectos de qualidade e Manual de controle de mudanças) para melhor compreender-se sobre aspectos inerentes à garantia da qualidade em serviços; por fim, recorreu-se à pesquisa de campo onde foram colectados dados no “Pole Hotel” através de aplicação de questionários baseados no modelo SERVQUAL.

Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas ou questionários.

A pesquisa é igualmente um estudo de caso, tendo se concentrado especificamente no “Pole Hotel”.

1.5.2. Selecção dos participantes (amostra)

Foi feita uma selecção criteriosa de 13 clientes que estiveram hospedados no “Pole Hotel”, através de uma amostra não probabilística por conveniência, visto que participaram da pesquisa os clientes que se mostraram disponíveis.

1.5.3. Técnicas de recolha de dados

Esta secção descreve as técnicas de recolha de informação utilizadas junto aos clientes e colaboradores do “Pole Hotel”. Para a recolha de dados foram utilizadas as seguintes técnicas:

– Observação

Na perspectiva de Schluter (2003, p. 104), a observação “é um processo de olhar e escutar outras pessoas”. Para o presente projecto usou-se a observação sistemática (estruturada) e não participante, dentro do estabelecimento do “Pole Hotel” incidindo sobre as actividades realizadas pelos colaboradores e sobre as reacções demonstradas pelos clientes após usufruírem dos serviços. A observação foi feita de forma directa ao longo do período de estágio académico realizado pelo proponente do projecto apartir, dos diversos sectores do hotel (recepção, restaurante e áreas de lazer) permitindo captar uma variedade de interacções e experiências de diferentes perfis de clientes do hotel.

– Questionários

Teve-se ainda como técnica de recolha de dados a aplicação de um inquérito por questionário, que consistiu num formulário previamente elaborado com perguntas fechadas, de múltipla escolha e de escala, aplicados presencialmente junto dos clientes do hotel. O questionário foi elaborado com foco nas dimensões do modelo SERVQUAL, contendo perguntas que consistiam na avaliação da satisfação dos clientes em relação a diferentes aspectos do serviço, como tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia.

O questionário foi aplicado em um ambiente tranquilo e respeitoso, onde os clientes se sentiram à vontade para compartilhar suas experiências, tendo antes se explicado o objectivo da pesquisa e se garantiu a confidencialidade das respostas e dos respondentes. Cada questionário teve uma duração média de 10 a 15 minutos, durante a qual os participantes foram incentivados a fornecer *feedback* honesto e detalhado sobre suas experiências no hotel.

1.5.4. Técnicas de análise e interpretação de dados

Para a análise e interpretação dos dados colectados no “Pole Hotel”, foi adoptada uma abordagem sistemática que envolveu tanto informações qualitativas quanto quantitativas. Onde foram aplicados questionários a 13 clientes do “Pole Hotel”, contendo perguntas estruturadas baseadas no modelo SERVQUAL, onde as informações colectadas foram transcritas e organizadas em textos, tabelas, quadros ou gráficos permitindo uma visualização clara dos dados quantitativos e categorização dos dados qualitativos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos básicos para melhorar a compreensão do tema em análise, nomeadamente: os aspectos gerais sobre a qualidade, serviços, produtos e as suas características; qualidade dos serviços, os principais instrumentos de medição da qualidade dos serviços e descrição do modelo SERVQUAL para avaliação da qualidade dos serviços.

2.1. Conceitos básicos

2.1.1. Qualidade

A qualidade desempenha um papel fundamental em diversas áreas, tanto nas organizações quanto nos serviços, influenciando directamente a satisfação do cliente, a reputação da marca e a sustentabilidade do negócio. Ela é essencial para atender ou superar as expectativas dos clientes, pois, quando estes percebem que estão recebendo produtos ou serviços de alta qualidade, é mais provável que fiquem satisfeitos e retornem à organização.

2.1.2. Conceito da qualidade segundo Gurus

- Segundo Crosby (1986) citado por Rosse (2012), a qualidade está directamente relacionada com o produto ou serviço prestado, define como o produto ou serviço está a cumprir com as suas especificações.
- Para Juran (1992), o conceito da qualidade refere-se a uma ausência das deficiências. Um produto ou serviço tem mais qualidade quanto menos defeitos tiver.
- Deming (1992), diz que a qualidade começa com a intenção que é determinada pelos gestores, com vista a alcançar o público interno e externo, tanto os actuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também a forma de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização, ou seja, a qualidade está associada à impressão do cliente e não é estática.
- Para Ishikawa (1990), a qualidade baseia-se nas preferências do cliente.
- Taguchi (1999) citado por João (2015), destacou que as empresas deverão centrar os seus esforços de qualidade no processo de concepção e não na fase de produção, permitindo assim reduzir os custos.
- E na visão de Feigenbaum (1994), a qualidade baseia-se na prevenção; o mesmo autor coloca ênfases no produto, serviços e processos, ou seja, a qualidade é definida na correcção dos problemas e das causas que levam a influenciar a satisfação do usuário.

2.1.3. Abordagens da qualidade

De acordo com Garvin (2002) citado por Medeiros et al. (2020), as principais abordagens que definem a qualidade quanto a sua objectividade e subjectividade são:

- a) Transcendental: a qualidade não pode ser medida com precisão e está relacionada à intuição, isto é, intemporal e duradouro;
- b) Baseada no produto: a qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos dos produtos;
- c) Baseada no usuário: a qualidade é uma variável subjectiva, produtos de melhor qualidade atendem os desejos do consumidor, ou seja, ela está ligada as preferências do consumidor;
- d) Baseada na produção: a qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planeado com o executado, ou seja, a excelência é atingida quando feito certo pela primeira vez;
- e) Baseada no valor: a qualidade é uma mistura de conceitos distintos com excelência e valor, isto é, os custos e preços são os itens demais relevância.

2.2. A qualidade nos serviços

2.2.1. Interpretações do conceito de serviço

Serviço é definido como:

Qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível (um bem não material), que pode ser oferecido de uma parte a outra e que não derive na propriedade de nada, ou seja, serviço não pode estar ligado a um bem palpável e dessa forma ele é geralmente apenas parte da oferta que o cliente espera receber (KOTLER; KELLER, 2012).

Zeithaml e Bitner (2002, p.12), também definem serviço ao cliente como: “o serviço que se proporciona para apoiar o desempenho dos produtos básicos das empresas”, que inclui responder a perguntas, receber pedidos e aspectos relacionados com facturação, recebimento de reclamações e apoio a clientes, e que pode igualmente contemplar, a reparação e assistência previamente acordados.

Para Lovelock e Wirtz (2006), define serviço como uma acção ou desempenho oferecido por uma parte à outra, embora o processo possa estar ligado a outros factores, como um produto físico, o desempenho é intangível e geralmente não resulta em propriedade.

Segundo Berry (1980), o serviço é considerado como um acto, um desempenho ou um esforço, onde o que o caracteriza é a intangibilidade.

2.2.2. Características dos serviços

Os serviços possuem algumas características, que são demonstradas por Kotler e Keller (2006) como:

- **Intangíveis:** não podem ser vistos, experimentados, cheirados, ouvidos ou sentidos antes de serem adquiridos.
- **Inseparáveis:** significa que o consumidor deve estar presente durante a produção do serviço implicando a serem produzidos e consumidos em simultâneo.
- **Heterogénios:** demonstra que os serviços não são iguais, por mais que se tente padronizar, nunca haverá uma prestação de serviço igual ao outro, isto é, são diferentes dos produtos que podem ser padronizados, os serviços são variáveis, pois irão depender de quem e como está oferecendo.
- **Perecíveis:** não possuem prazo de validade e não podem ser armazenado, tocar ou até mesmo inventariados e devem ser produzidos e consumidos no mesmo momento em que são prestados, por causa da sua inseparabilidade.

2.2.3. Características intrínsecas dos serviços

Levam a quatro características importantes, de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985):

1. A qualidade dos serviços é más difícil de avaliar que a dos bens;
2. A própria natureza dos serviços conduz a uma maior variabilidade na sua qualidade e, conseqüentemente, a um risco percebido do cliente mais alto que no caso da maioria dos bens;
3. A atribuição do valor (por parte do cliente) da qualidade do serviço tem lugar mediante uma comparação entre expectativas e resultados;
4. As avaliações da qualidade têm como referência tanto os resultados como os processos de prestação dos serviços.

Estas características diferenciadoras dos serviços são as que obrigatoriamente, servem para determinar a qualidade dos serviços, conhecer quais os aspectos que os clientes utilizam para avaliar o serviço e qual é a percepção que tem sobre os mesmos orientando na avaliação do processo e seus resultados (Grönroos, 1994).

Esta perspectiva pressupõe admitir que a determinação da qualidade nos serviços deve estar baseada fundamentalmente nas percepções que os clientes têm sobre o serviço (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985). Foi assim introduzido o conceito de qualidade percebida dos serviços, como forma de conceptualizar a qualidade predominante no âmbito dos serviços.

Segundo Grönroos (1993), os serviços são uma actividade ou série de actividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, tem lugar em interacções entre clientes e operadores, fontes físicas, bens e/ou sistemas do ofertante dos serviços, os quais são fornecidos como soluções aos problemas do cliente. A tabela 1 apresenta as diferenças existentes entre bens e serviços.

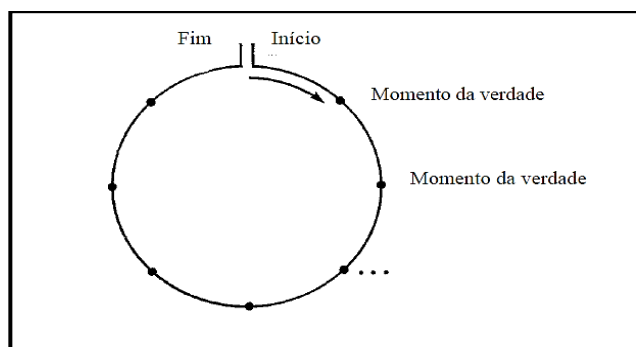
Quadro 1 Diferença entre bens e serviços

Bens	Serviços
- Tangíveis.	- Intangíveis (Intangibilidade).
- Homogêneos.	- Heterogêneos (Variabilidade).
- Produção e distribuição separada do consumo.	- Produção, distribuição e consumo simultâneos (Inseparabilidade).
- Uma coisa.	- Uma actividade ou processo.
- Principal valor produzido numa fábrica	- Principal valor produzido nas interacções entre vendedor/comprador.
- Cliente (normalmente) não participa no processo produtivo.	- Cliente participa na produção.
- Podem ser armazenados.	- Não podem ser armazenados (perecibilidade).
- A propriedade pode ser transferida.	- Não há transferência de propriedade.

Fonte: Adaptado de Grönroos (1993).

Albrecht (1998, p. 34), defende que ao receber um serviço, o cliente passa por uma sequência de “momentos da verdade” que denomina de “Ciclo de Serviço” definindo o ciclo de serviço conforme Figura 1 que se segue como uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa na medida em que experimenta o serviço”.

Figura 1: Ciclo de serviço



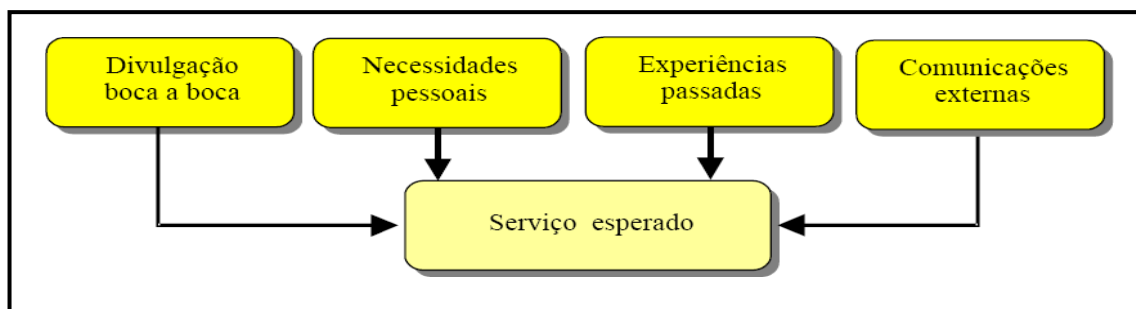
Fonte: Adaptado de Albrecht (1998).

Cada momento da verdade representa o instante em que o cliente entra em contacto com qualquer aspecto da organização (funcionários, instalações, equipamentos) e é em função desse contacto, que forma sua opinião a respeito da qualidade do serviço (Albrecht, 1998). É, pois, através do entendimento deste ciclo e dos momentos da verdade, que eventuais falhas ocorridas podem ser mais facilmente identificadas e, mediante acções correctivas e ou preventivas, pode ser proporcionado um serviço de melhor qualidade ao cliente.

2.2.4. Expectativas dos serviços

As expectativas podem formar-se conforme Figura 2 que se segue, com base em experiências prévias, comunicação boca a boca, comunicação comercial habitual, necessidades pessoais dos clientes, opiniões dos especialistas e contacto prévio com os serviços da concorrência (BROWN et al., 1989; GRÖNROOS, 1994; PARASURAMAN et al., 1990).

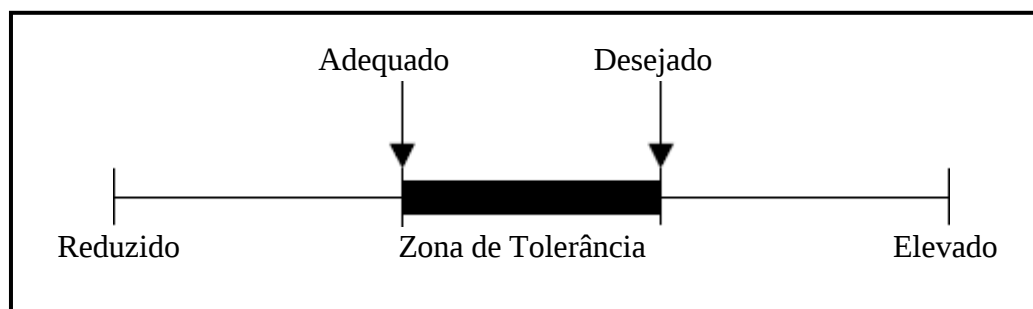
Figura 2: Factores que influenciam as expectativas dos clientes.



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1990).

Várias investigações centradas na qualidade de serviço postularam a existência de dois tipos de expectativas ou dois tipos de standard – serviço adequado e serviço desejado – como juízo dos consumidores (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1991b; 1993; 1994; Zeithaml e Bitner, 1996). A presença de ambas expectativas dá lugar à denominada zona de tolerância do consumidor, cujos limites superiores e inferiores correspondem com o *standard* desejado.

Figura 3: Expectativas do nível de serviço.



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991).

O *standard* desejado consiste no nível de serviço que o consumidor espera receber, uma mistura do que o consumidor crê que pode e deveria ser o serviço oferecido (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1991).

Ainda que os indivíduos esperem realizar os seus desejos, são conscientes de que nem sempre isso é possível. Portanto, os consumidores possuem um nível de expectativas mais baixo – serviço adequado – semelhante ao *standard* mínimo tolerável de (Miller, 1977). Este *standard* adequado pode definir-se como o nível de serviço mais baixo que o consumidor estaria disposto a aceitar (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1993).

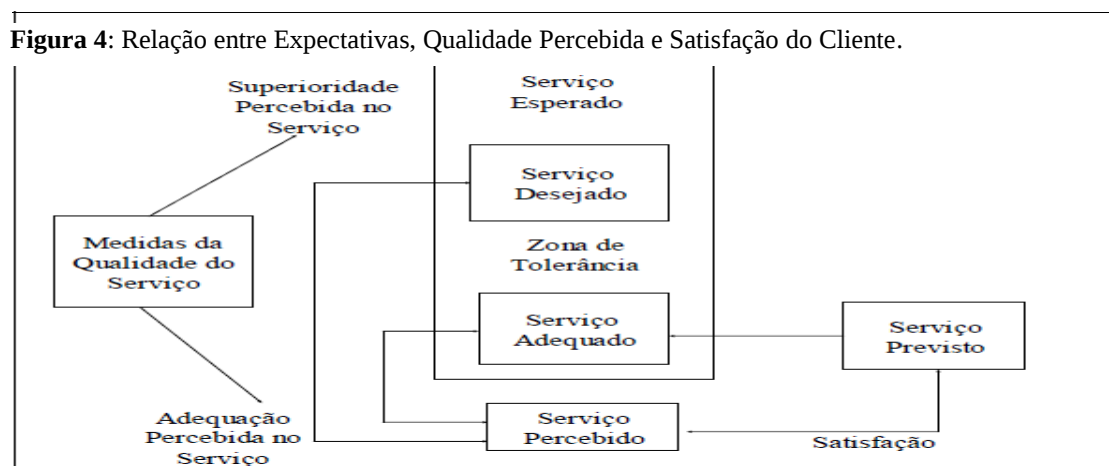
A zona de tolerância, reflecte a diferença entre o serviço desejado e o serviço adequado e pode definir-se como o intervalo de resultado que o indivíduo considera aceitável (Walker e Baker, 2000), ou, por outras palavras, o intervalo em que o consumidor reconhece e aceita a heterogeneidade no serviço fornecido (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1993).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991, 1993), identificaram três diferentes tipos de expectativas. Duas expectativas (o serviço desejado e o serviço adequado) constituem o serviço esperado e possibilitam avaliar a qualidade de serviço, a terceira (serviço previsto ou predito) permite uma predição da satisfação ou insatisfação do consumidor (Lovelock e Wright, 2003). As expectativas de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1993), são definidas da seguinte forma:

- Serviço desejado: é a expectativa ideal que o consumidor tem do serviço, equivale a uma expectativa normativa do serviço, ou seja, uma combinação do que o

consumidor acredita que o serviço possa e deva ser;

- Serviço adequado: é o nível mais baixo de desempenho que o consumidor está disposto a aceitar, pois o consumidor reconhece que nem sempre é possível a realização do serviço desejado
- Serviço previsto (predito): é o nível de serviço que o consumidor acredita que provavelmente receberá.



Fonte: Adaptado de Lovelock e Wright (2003).

2.2.5. Factores da qualidade de serviços avaliados pelos clientes

De acordo com Ganesi e Corrêa (1994) citado por Gohr, Santos e Veiga (2009), o comportamento do cliente quanto as suas expectativas e percepção do serviço, sofre influência nos seguintes factores ligados à qualidade:

Quadro 2 Factores da qualidade dos serviços.

Factores	Definição
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores.
Rapidez no atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários de prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
Atendimento/ Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia e ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades do cliente, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança
Acesso	Facilidade de contacto e acesso, localização conveniente, horas de operação
Aspectos tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal e outros consumidores)
Custo	Fornecer serviços a baixo custo.

Fonte: Ganesi e Corrêa (1994) citado por Gohr, Santos e Veiga (2009).

2.3. Produtos

Para Kotler e Amostrong (2007), o produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou mesmo para o consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os autores sustentam que, os clientes têm preferência pelos produtos que oferecem maior qualidade, desempenho ou características inovadoras.

2.3.1. Características dos produtos

Os produtos classificam-se de acordo com as seguintes características: durabilidade, tangibilidade e uso (KOTLER, 2000).

- Quanto á durabilidade: podem ser bens duráveis e não duráveis;
- Quanto á tangibilidade: podem ser tangíveis ou não tangíveis;
- Quanto ao uso: podem ser bens de conveniência, compra comparada, especialidade e não procurados;

2.3.2. Diferença entre serviços e produtos

Segundo Grönroos (2003) citado por Briti (2018) afirma que, os serviços resultam de características distintas dos bens tangíveis (produtos). O autor sustenta ainda que, os serviços comercializados muitas vezes não podem ser experimentados de forma tangível. Esta é uma das características que distingue serviços de produtos.

Quadro 3 Diferença entre serviços e bens físicos

Serviços	Bens físicos (Produtos)
Intangíveis	Tangíveis
Heterogêneos	Homogêneos
Processo simultâneo de produção, distribuição e consumo	Produção e distribuição separadas do consumo
Uma actividade ou processo	Uma coisa
Valor central em interações comprador e vendedor	Valor central produzido na fábrica
Clientes participam da produção	Clientes não participam (normalmente) no processo de produção
Não podem ser mantidos em estoque	Podem ser mantidos em estoque
Não há transferência de propriedade	Transferência de propriedade

Fonte: Grönroos (2003, p. 66) citado por Briti (2018).

2.4. Modelos da qualidade do serviço

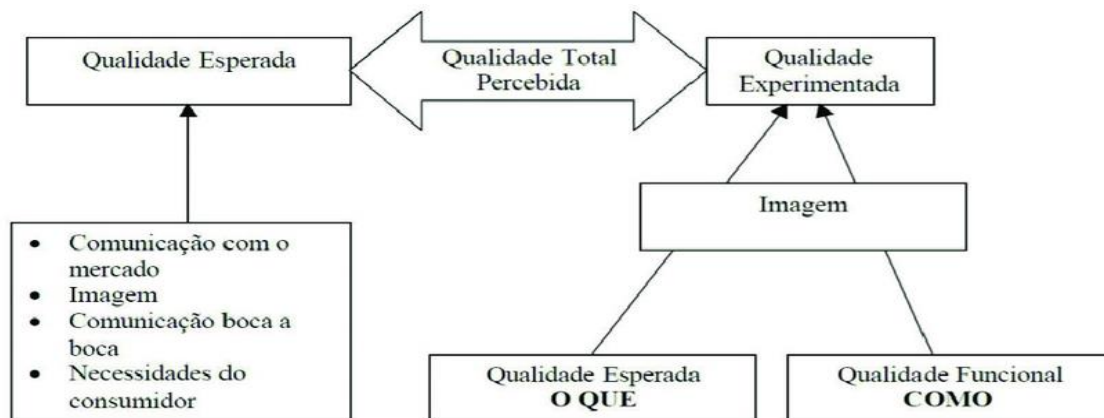
Salgado (2012) diz que, para medir a qualidade do serviço foram avançados diversos instrumentos de medida que permitem quantificar, com base na qualidade do serviço prestado, no entanto, há dois modelos que se destacam:

- Modelo de Grönroos
- Modelo dos Gap's

– Modelo de Grönroos

Grönroos (1988) citado por Salgado (2012) cria um modelo, na qual define a qualidade do serviço percebido, sendo essa qualidade percebida a junção de dois factores ou duas dimensões. Segundo Lopes (2009) podem se distinguir duas dimensões quando se fala de qualidade de serviço: qualidade técnica e qualidade funcional, sendo a inter-relação entre ambas um factor chave na determinação da imagem corporativa da empresa na sua relação com qualidade.

Figura 5 : Modelo de qualidade dos serviços.



Fonte: Grönroos (2004).

– Modelo dos GAP's

Este foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry que criaram um modelo de análise dos GAP's (falhas existentes) da qualidade de um serviço englobando tanto o ponto de vista da empresa como a do consumidor (JESUS, 2013).

De acordo com Hoffman e Bateson (2003), definem os 5 GAP's da seguinte forma:

- Gap 1 (**Conhecimento**): diferença entre o que os clientes esperam de um serviço e o que direcção percebe que os clientes esperam, ou seja, é a expectativa do consumidor e percepção da gerência.
- Gap 2 (**Padrões**): diferença entre o que a direcção percebe que os clientes esperam e as especificações da qualidade estabelecida, isto é, a percepção gerencial das expectativas e a especificação da qualidade dos serviços.
- Gap 3 (**Execução**): diferença entre as especificações da qualidade estabelecidas para a prestação de serviços e a sua qualidade real, ou seja, as especificações da qualidade dos serviços e o serviço oferecido.
- Gap 4 (**Comunicação**): diferença entre a qualidade real do serviço prestado e a divulgada nas comunicações externas da empresa, isto é, o serviço oferecido e comunicação do usuário.

- **Gap 5 (Percepções):** resulta basicamente, das lacunas de conhecimento, padrões, execução e comunicação. À medida que cada uma delas aumenta ou diminui, a lacuna de serviço altera-se de maneira semelhante, ou seja, é o que o cliente espera receber e a percepção que ele tem do serviço.

2.5. Os modelos da avaliação da qualidade em serviços

Os modelos de avaliação da qualidade em serviços vieram como uma forma de mensurar o nível dos serviços prestados, ou seja, seus graus de qualidade é um processo complexo. Apesar de considerada como um dos factores primordiais para a adquirir sucesso, a obtenção da qualidade em produtos e serviços tornou-se uma preocupação central, na década de 1980, porque comprovou-se que há muitos benefícios estratégicos no facto de garantir suas qualidades (PARASURAMAN et al., 1985).

Portanto, a mensuração da qualidade dos produtos e a mensuração da qualidade dos serviços não são semelhantes e o conhecimento sobre o primeiro (qualidade dos produtos) não é o suficiente para o entendimento do segundo (qualidade dos serviços). (PARASURAMAN et al., 1985).

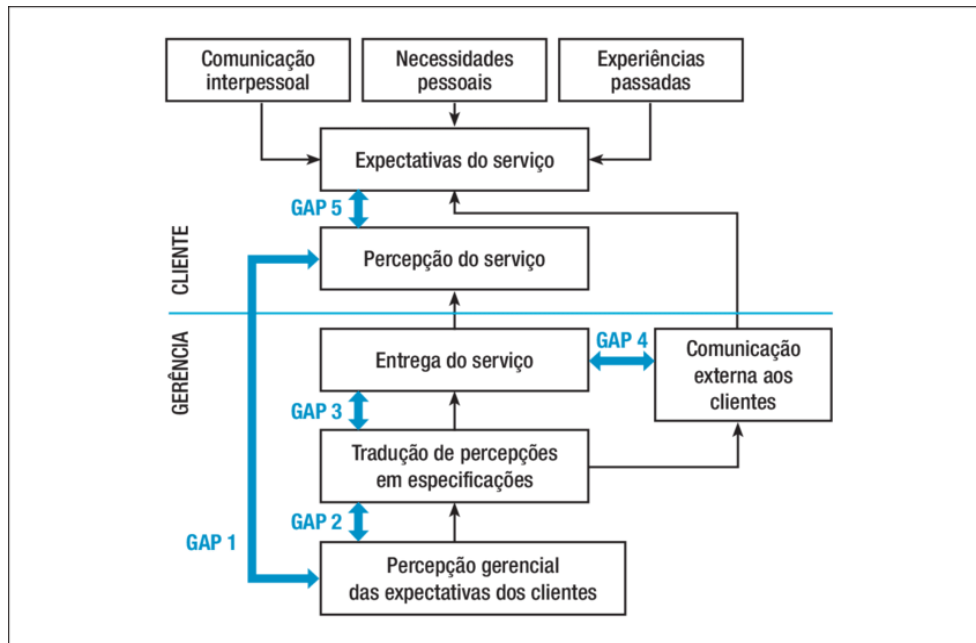
– Modelo SERVQUAL

A Escala SERVQUAL e ou seja, é a diferença entre as expectativas e percepções. Entretanto, este instrumento foi sofrendo sucessivo aperfeiçoamento para se tornar num instrumento não específico, aplicável a qualquer empresa prestadora de serviços (OLIVEIRA, 2012).

Outrossim, a primeira versão da Escala SERVQUAL era composta por dimensões – Tangibilidade, Confiança, Agilidade, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Competência, Cortesia, Compreensão/Conhecimento dos clientes e Acesso – e por um total de noventa e sete itens, representativos dos vários aspectos dessas dimensões (Oliveira, 2012). Entretanto, cada item apresentava-se reformulado em duas declarações – um para medir as expectativas de 22 itens sobre as empresas em geral, na categoria de serviço que está a ser avaliado, e outra para medir a percepção de 22 itens da prestação do serviço da empresa que está a ser avaliada. (OLIVEIRA, 2012).

A Escala SERVQUAL é composta por 44 itens, que derivam das cinco dimensões da qualidade de serviços, visto que, a escala é composta por duas partes, sendo que uma regista as expectativas dos clientes e a outra armazena as percepções dos clientes sobre determinados serviços de uma empresa, pois a qualidade de serviço percebida depende da comparação entre o serviço esperado e o percebido (PARASURAMAN et al., 1988).

Figura 6 : Modelo de qualidade dos serviços.



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998).

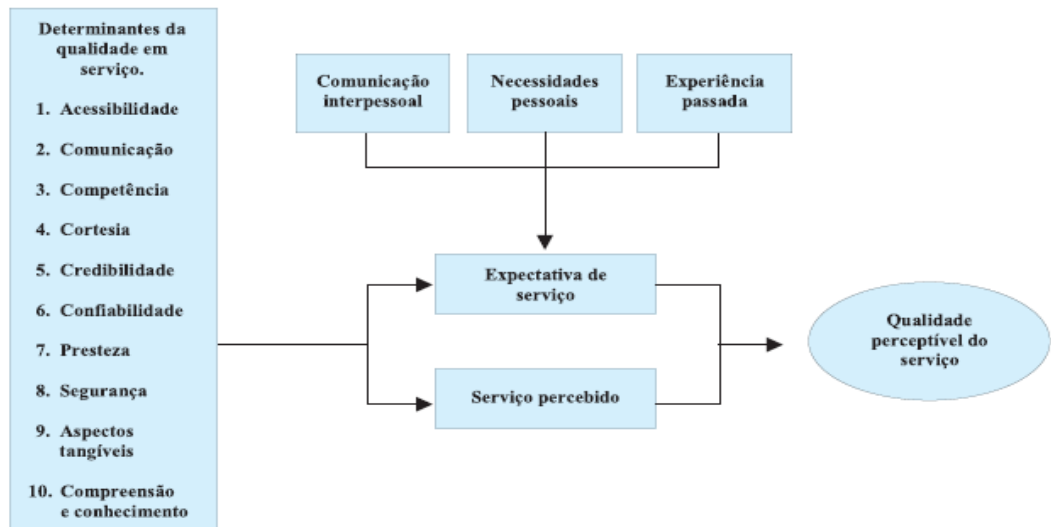
2.6. Dimensões da qualidade do serviço

Parasuraman, et al. (1998) citado Gonzalez (2007), identificam 10 (dez) dimensões da qualidade associadas à sua escala de serviços. Posteriormente, reduzem as 10 dimensões originais a 5 (recorrendo à análise factorial).

- **Acesso** - envolve acessibilidade e facilidade de contacto. Isso significa que o serviço é facilmente acessível por telefone ou outros canais (linhas não estão ocupadas ou em espera), o tempo de espera para receber o serviço não é extenso, a realização do serviço sem atrasos e em locais adequados.
- **Comunicação** - significa manter os clientes informados em linguagem que eles possam entender e ouvi-los. Isso pode indicar que a empresa tem de ajustar a sua linguagem para diferentes consumidores.
- **Competência** - significa a posse das habilidades e conhecimentos necessários para executar o serviço.
- **Credibilidade** - envolve confiabilidade e honestidade. Trata-se de ter os melhores interesse com o cliente.
- **Confiança** - envolve a consistência do desempenho do serviço e a confiabilidade passada pelo prestador.
- **Capacidade de resposta** - diz respeito á vontade ou disponibilidade dos funcionários para prestar serviço.
- **Empatia** - envolve respeito, cortesia, consideração e simpatia do pessoal de contacto. Inclui consideração pelo consumidor, higiene e boa aparência do pessoal de contacto.

- **Segurança** - é a liberdade do perigo, risco ou dúvida. Trata-se de segurança física, financeira e de confidencialidade.
- **Aspectos tangíveis** que incluem a evidência física do serviço: instalações físicas, aparência do pessoal de contacto, ferramentas ou equipamentos utilizados para a prestação do serviço e representações físicas do serviço.
- **Entendimento** refere-se em conhecer o cliente, envolve fazer um esforço para entender as necessidades do cliente. Trata-se aprender/conhecer os requisitos específicos do cliente proporcionando atenção individualizada.

Figura 7 Modelo de percepção da qualidade de serviço pelo consumidor.



Fonte: Lendrevie; Lindon (1996) citado por Rosse (2012)

2.7. Determinantes ou dimensões da qualidade percebida do serviço

As dimensões da qualidade que se encontram nos serviços segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) foram identificadas a partir de cinco itens, sendo eles: Confiabilidade, Presteza, Segurança, Empatia e os Aspectos tangíveis. Portanto, o SERVQUAL é considerado um modelo de abrangência geral, que possui as cinco dimensões e indicadores distribuídos entre as mesmas (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

Quadro 4 Determinantes ou dimensões da qualidade percebida do serviço

Confiabilidade	Capacidade da empresa de prestar os serviços prometido de forma precisa e confiável.
Segurança	Está relacionada ao conhecimento, cortesia dos funcionários, capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.
Empatia	É quando a empresa demonstra interesse e atenção personalizada aos clientes, isto é, a capacidade de se colocar no lugar do cliente.
Aspectos tangíveis	Referem-se à aparência das instalações, equipamentos, do pessoal e materiais utilizados nas comunicações.
Presteza	Disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com rapidez.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1993).

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

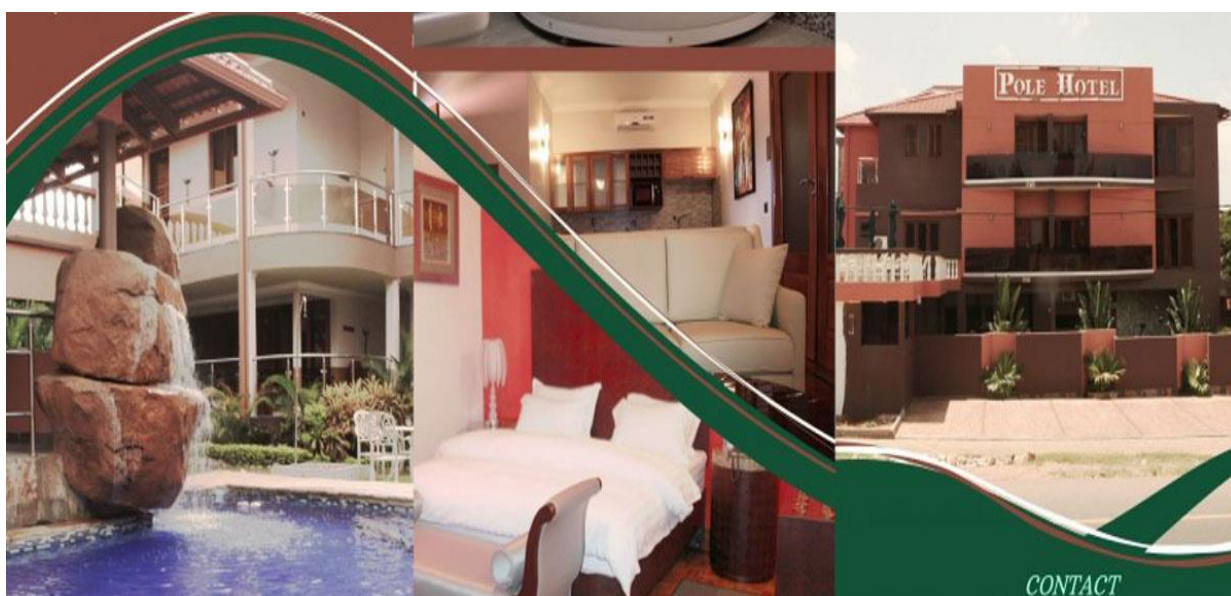
3.1 Descrição do Local de Estudo

3.1.1. Breve Historial sobre o Pole Hotel

Historicamente, o “Pole Hotel”, E. L., surge como resposta a vários pedidos de clientes que iam a Villa Pitanga, Lda. (empresa que deu origem a “Pole Hotel” e surgiu entre os anos 2001 - 2003), o mesmo oferecia apenas serviços de restauração e bar e organização de eventos, faltando oferecer serviços de acomodação ou hospedagem.

Portanto, devido a pressão dos clientes que para além de restauração e bar oferecidos pela Pitanga, também queriam serviços de acomodação, os proprietários viram-se obrigados a investir na construção de um hotel nas proximidades da Villa Pitanga, isso a partir dos anos 2010, tendo sido construído até a uma fase aceitável de se ser aberto ao público, em Maio de 2015.

Figura 8: Imagens do Pole Hotel.



Fonte: Autor (2025).

3.1.2. Tipo de empresa

O “Pole Hotel” é uma empresa da indústria hoteleira e propriedade da Jusa Investimentos, Lda., uma Sociedade por Quotas legalmente constituído nos termos da lei moçambicana, constituição publicada no Boletim da República III Série, nº 87 de 30 de Outubro de 2014, com sede na província de Maputo, na Vila Sede do distrito de Marracuene.

O “Pole Hotel” é um estabelecimento que oferece serviço de alojamento e restauração e organização de eventos, tendo a seguinte cultura organizacional:

- **Objecto**

“Prestação de serviços de hotelaria destinada a proporcionar alojamento, serviço de bar e restauração, seminários e outros serviços afins, mediante remuneração.”

- **Missão**

“Prover conforto em hospedagem com qualidade de serviço a preço de acesso.”

- **Visão**

“Tornar-se a mais proeminente prestadora de serviços acima mencionados alta e orgulhosamente reconhecida e consolidada no mercado nacional e da região Austral de África.”

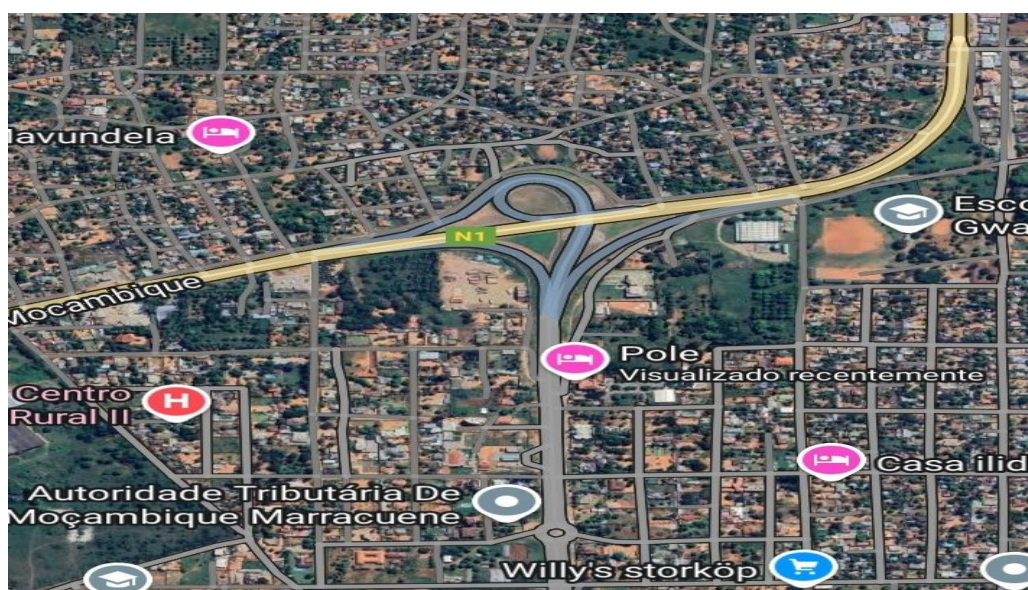
- **Valores**

“A esta instituição desenvolveu um conjunto de valores não negociáveis que constituem os fundamentos nos quais assentam as suas operações comerciais, e que irão constituir a base para todos os processos e transacções comerciais.”

3.1.3. Localização

O “Pole Hotel”, com sede na Avenida Cardeal Dom Alexandre dos Santos, S/N, no Bairro do Cajual, Circular de Maputo.

Figura 9: Localização do Pole Hotel.



Fonte: O autor (2025), com base no site do GOOGLE MAPS.

3.1.4. Instalações físicas

O “Pole Hotel” foi inaugurado em 2015, possui uma classificação de quatro estrelas e 26 quartos no seu todo, entre eles, *Standard*, Suíte Executiva, Suíte Presidencial e Apartamentos. Todos os quartos estão equipados de casa de banho privativa, varanda, TV satélite com vários canais e diversas línguas, ar condicionado, telefone, *internet*, um guarda-roupa e um cofre. A Suíte Presidencial, Executiva e Apartamentos possuem também uma pequena cozinha e sala de estar. O hotel conta também com uma sala de conferências com capacidade para 150 pessoas um lounge e com café esplanada.

3.1.5. Estrutura organizacional do “Pole Hotel”

O “Pole Hotel” possui uma estrutura organizacional em que as atribuições dos funcionários são distribuídas de forma clara e equitativa, permitindo que os problemas sejam resolvidos pelos departamentos competentes, o que agiliza a tomada de decisão. No hotel, os departamentos de F&B e de Alojamento são fundamentais para o sucesso e para o alcance dos objetivos e metas da instituição. Esses departamentos convivem de forma integrada, contribuindo para a experiência do hóspede e para a eficiência operacional do empreendimento.

– Departamento de F&B (alimentos e bebidas)

Este departamento é, em termos de dimensão, geralmente o maior dentro do Pole Hotel, contando com mais colaboradores do que os restantes. Essa predominância deve-se ao facto de o A&B compreender vários subdepartamentos ou outlets, como são designados no setor. Os principais outlets são: restaurante, cozinha, banquetes, bar, minibar, room service, serviço de piscina, entre outros. A maioria dos funcionários trabalha em turnos, os horários normalmente abrangem dois turnos diários, operando das 06:00 às 22:00.

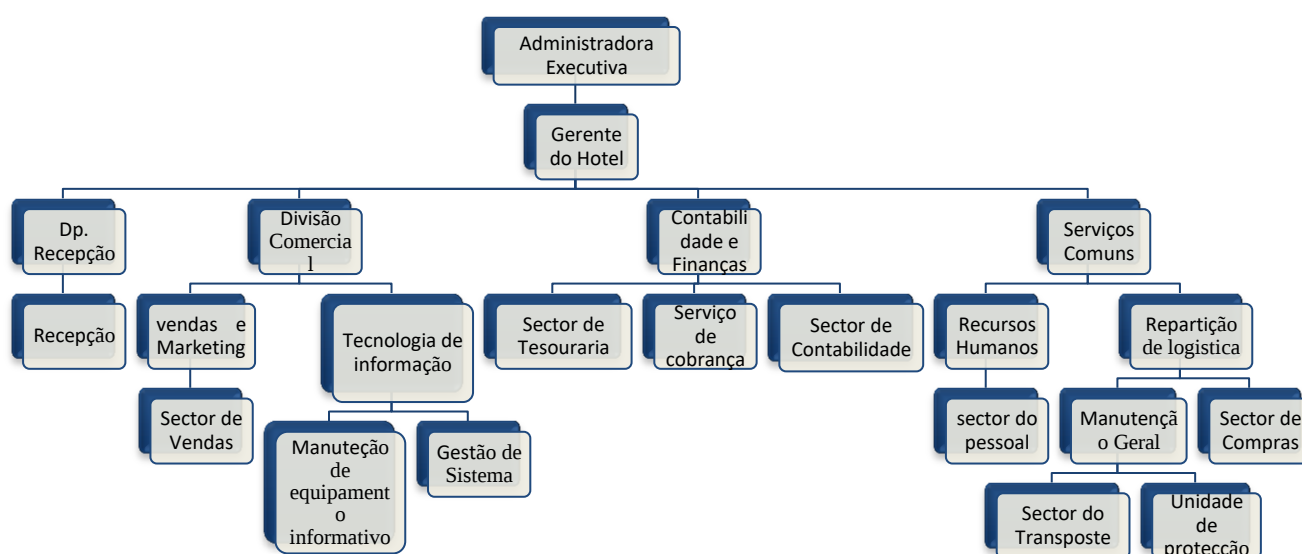
O departamento é responsável por liderar a gestão de alimentos e bebidas, assegurando a qualidade, consistência e segurança em todas as áreas sob a sua alçada. Coordena o planeamento de cardápios, a compra de insumos, a preparação, a apresentação ao cliente, o serviço e a gestão de reservas e eventos. Além disso, colabora com outros departamentos para garantir uma experiência integrada do hóspede, facilitando a comunicação entre os colaboradores e promovendo a formação e o desenvolvimento da equipa.

– Departamento de Alojamento

Departamento de alojamento é uma área essencial na indústria da hospitalidade, responsável pela gestão de quartos e serviços relacionados aos hóspedes. No “Pole Hotel” este departamento tem uma comunicação directa com o departamento de F&B, fornecendo a recepção todas as informações da ocupação do hotel, da entrada e saída dos hóspedes, e os tipos de serviços solicitados pelos clientes.

Este departamento é responsável por gerir todas as actividades interligadas ao alojamento, nomeadamente: efectuar o *check-in* e *check-out* dos hóspedes, manter actualizado o estado dos quartos (*vacante*, *stayover*, *dirty*, *clean*, *inspected*, etc.), diligenciar a entrega rápida de mensagens dirigidas aos hóspedes, providenciar segurança (tanto das instalações, como dos clientes e empregados), assegurar a limpeza do hotel (espaços públicos, quartos e espaços interiores), responder com prontidão a qualquer pedido do cliente, gerir as reservas, entre outras.

Figura 10: Organograma do Pole Hotel.



Fonte: O Autor (2024)

3.2. Estudo técnico do problema

O modelo SERVQUAL é uma ferramenta de gestão utilizada para medir a qualidade em serviços, comparando as expectativas dos clientes com as suas percepções reais. Criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, ele avalia cinco dimensões (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia) através de questionários, identificando "gaps" ou lacunas que indicam áreas para melhoria na satisfação do consumidor. O "Pole Hotel" é uma das principais atracções da Vila de Marracuene, mas tem enfrentado problemas significativos que comprometem a sua reputação e a experiência dos clientes. Há 4 anos, o "Pole Hotel" era um estabelecimento de renome pela qualidade dos seus serviços. No entanto, após alguns anos, o estabelecimento passou a registar uma diminuição significativa do fluxo de clientes e fraca adesão aos seus produtos e serviços, o que levou o estabelecimento a reduzir o número de

trabalhadores e a atrasar salários, a situação tem impactos directos na motivação da equipa, na qualidade do serviço e na reputação do hotel junto da comunidade local e dos visitantes.

Ao implementar o Modelo SERVQUAL, ferramenta essencial para a avaliação da qualidade do serviço, o “Pole Hotel” poderá identificar quais são as áreas com maiores lacunas ou falhas e, consequentemente, determinar quais práticas devem ser priorizadas para elevar a satisfação dos clientes e, por consequência, potencializar a eficiência operacional e os lucros da organização.

3.2.1. Exposição do problema

Para a identificação dos reais problemas, propõe-se ao “Pole Hotel” a utilização do Modelo SERVQUAL, uma ferramenta essencial para a avaliação da qualidade dos serviços, utilizada por organizações para medir a satisfação dos clientes. Com a implementação do Modelo SERVQUAL, o “Pole Hotel” poderá ter uma orientação centrada na percepção do hóspede, identificando quais dimensões apresentam maior *gap* (lacuna ou falha). Ao mapear essas *gaps*, o hotel passa a saber exactamente onde há maior *gap*, priorizando os conteúdos que geram maior impacto na satisfação. Dessa forma, é possível alinhar os programas de desenvolvimento com as expectativas reais dos hóspedes, aumentar a consistência dos serviços, melhorar a experiência dos clientes e, consequentemente, promover maior fidelização e rentabilidade do empreendimento. Além disso, o uso contínuo do SERVQUAL facilita a monitorização de melhorias ao longo do tempo e, com a demanda crescente, o “Pole Hotel” pode auxiliar as empresas do sector a desenvolver estratégias inovadoras e a criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, desta forma será possível atrair um maior número de clientes, maximizar os lucros e transformar o estabelecimento em um destino altamente visitado.

3.3. Procedimento /acções concretas para a resolução dos problemas

Modelo SERVQUAL, ferramenta essencial para a avaliação da qualidade do serviço apresenta vantagens tanto ao nível individual como também a nível organizacional: Fornece uma estrutura clara, permite avaliar a qualidade percebida pelos clientes, identifica as lacunas entre as expectativas e as percepções reais, ajuda a identificar áreas de melhoria, permite a comparação da qualidade do serviço com os concorrentes, facilita a tomada de decisões para melhorar a qualidade do serviço e Fornece informações valiosas para a gestão da qualidade.

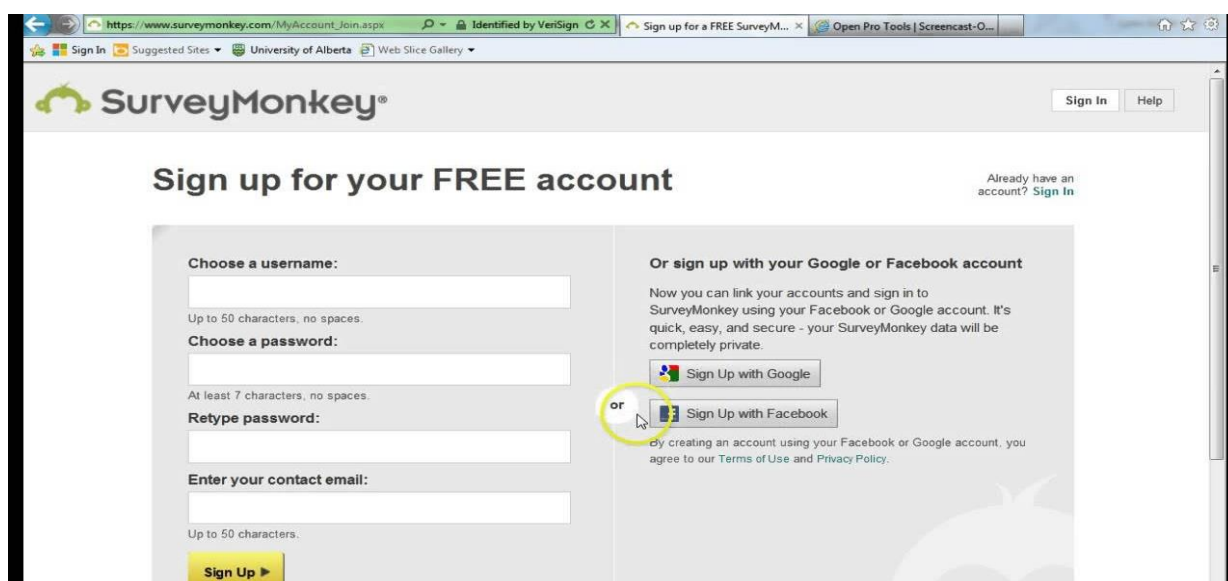
3.3.1. Questionário (ServQual)

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão-somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. O questionário ajudará o “Pole Hotel” a identificar as lacunas dos serviços prestados, possibilitando compreender desvios

entre expectativas e percepções actuais, priorizar áreas de melhoria, orientar decisões estratégicas de atendimento e capacitação, além de monitorar o progresso ao longo do tempo. Ao transformar percepções em dados, dados em lacunas, lacunas em acções e acções em uma experiência superior para o cliente, o “Pole Hotel” precisa implementar uma plataforma *online* que facilita na criação de questionário e formulários de forma fácil e rápida, permitindo colectar *feedback* valioso de clientes, e permitindo criar caixa de reclamações, oferecendo modelos específicos de formulários de reclamações e sugestões.

3.3.2. Survey Monkey

Figura 11: Tela inicial do para criar contas e actualizar Survey Monkey.



Fonte: Manual do utilizador SurveyMonkey.

Survey Monkey é uma plataforma para a criação e realização de pesquisas *online* e pode ser usado através de navegador em qualquer dispositivo e possui aplicativos móveis (*ios*, *android*). A *Survey Monkey* oferece modelos prontos, de acordo com plano que melhor atende às suas necessidades, IA (inteligência artificial) para criar pesquisas e várias formas de distribuição (*link*, *e-mail* e redes sociais), expora os dados em formatos como CSV ou PDF para análise, e sendo usada por indivíduos, empresas e organizações globais para obter insights e impulsionar.

Ao implementar esta plataforma *Survey Monkey* no “Pole Hotel” não serão utilizados questionários de forma manual. Os questionários ficarão disponíveis em tablets normais sem requisitos especiais e os links para envio serão disponibilizados nos dispositivos dos clientes, facilitando o preenchimento directo no momento da experiência. Essa abordagem visa simplificar o processo de feedback, reduzir o tempo de resposta e aumentar a taxa de participação. Além disso, a

solução permitirá coletas em tempo real, centralizando as respostas em uma única plataforma para análise rápida e tomada de decisões ágeis. A implementação também garantirá acessibilidade, com opções de idioma, instruções claras na tela e suporte técnico para assegurar uma experiência de usuário fluida e sem atritos. E a coleta automatizada de dados facilitará o monitoramento contínuo da qualidade do serviço e o aprimoramento contínuo da prestação, alinhando-se aos padrões do Pole Hotel.

Características do *Survey Monkey*

- Interface intuitiva: A plataforma oferece uma interface amigável que permite a criação de questionários de forma simples e rápida, sem a necessidade de conhecimentos técnicos avançados.
- Modelos prontos: *Survey Monkey* disponibiliza uma variedade de modelos de questionários, desde pesquisas de satisfação do cliente até avaliações de eventos, facilitando a elaboração de formulários.
- Tipos de perguntas variados: Permite a inclusão de diferentes tipos de perguntas, como múltipla escolha, escala de classificação, respostas abertas e muito mais, aumentando a flexibilidade na coleta de dados.
- Coleta de respostas: As respostas podem ser coletadas por meio de links compartilháveis, inserção em *e-mails* ou redes sociais, tornando fácil o alcance de um público mais amplo.
- Análise de dados: A plataforma oferece ferramentas de análise que permitem visualizar os dados coletados em gráficos e tabelas, facilitando a interpretação dos resultados.
- Relatórios customizáveis: Os usuários podem criar relatórios personalizados a partir das respostas, permitindo percepções mais profundas sobre os clientes.

Para o uso e a instalação do *SurveyMonkey*, a plataforma disponibiliza um manual de instruções disponível na internet. O *SurveyMonkey* é uma plataforma baseada na web, pelo que não há necessidade de instalar software no computador a instalação consiste em criar uma conta configurar o perfil escolher o plano adequado criar um inquérito novo montar o questionário selecionar o tipo de pergunta e as opções de resposta personalizar a coleta de respostas definindo links públicos envio por e mail ou distribuição via redes sociais revisar as configurações antes de publicar para garantir que tudo está correto e depois acompanhar as respostas em tempo real exportando os dados nos formatos disponíveis para análise. Posteriormente é possível utilizar temas e branding para manter a identidade da organização realizar testes com respondentes internos e considerar validações de entrada quando o plano permitir.

Planos de Pagamentos da plataforma

Quadro 5 Plano de SurveyMonkey

Planos de SurveyMonkey	Características	Preço USD
Basic	Permite criar pesquisas ilimitadas, mas limita a visualização das respostas (até 10 perguntas e 100 respostas por pesquisa).	Gratuito
Standart	Focado em uso individual, oferece pesquisas ilimitadas, maior limite de respostas e ferramentas de relatório e personalização.	35.00 (mensal)
Advantage	Inclui todos os recursos do Standard, mais lógica avançada de salto, randomização de perguntas, exportação de dados (CSV, PDF, PPT, SPSS) e recursos de análise de texto.	408.00 (anual)
Premier	Oferece o nível mais alto de recursos, incluindo análises avançadas, 40.000+ respostas por ano, e suporte técnico prioritário.	1.668.00 (anual)

Fonte: autor 2025

Apresentam-se os *links* para acesso e a compra do SurveyMonkey e a documentação de apoio:

- Documentação oficial do SurveyMonkey: <https://help.surveymonkey.com/>
- Manual do SurveyMonkey: <https://www.cse.udelar.edu.uy/recursos/wp-content/uploads/sites/16/2020/04/UserManual.pdf>
- Compra do SurveyMonkey: <https://pt.surveymonkey.com/>

3.3.3 Avaliação do desempenho

Além do questionário utilizado para a avaliação dos serviços prestados no Pole Hotel, a plataforma SurveyMonkey pode analisar o desempenho por meio da análise de dados e de relatórios customizáveis com actualizações semanais e mensais. Ela oferece ferramentas de análise que permitem visualizar os dados coletados em gráficos, tabelas e dashboards interativos, facilitando a interpretação dos resultados e a tomada de decisões.

4. Resultados esperados

A competitividade no sector hoteleiro exige que estabelecimentos como o “Pole Hotel” busquem constantemente avaliar a qualidade dos serviços oferecidos. No contexto actual, onde as expectativas dos clientes são elevadas e a diversidade de opções é ampla, a entrega de uma experiência superior se tornou um factor determinante para a satisfação e fidelização dos hóspedes.

Com a implementação do modelo SERVQUAL para avaliação dos serviços prestados no “Pole Hotel” espera-se uma reestruturação da qualidade, que irá beneficiar de forma directa ou indirecta os clientes bem como os colaboradores do estabelecimento, destacando-se os seguintes:

- Identificação de lacunas de serviço. Identificação específica das áreas onde existem lacunas significativas na percepção dos clientes em relação às suas expectativas.
- Mapeamento claro das lacunas. Ter um mapa claro de gap entre expectativa e percepção em todas as dimensões e itens, com priorização objectiva de ações para corrigir os desvios mais críticos.
- Estrutura de governança. Estabelecer uma governança clara e sustentável da qualidade, com papéis definidos e mecanismo de monitoramento e tomada de decisão baseada em dados.
- Aumento na satisfação do cliente. Ao final do processo de implementação das propostas, espera-se num periodo de 3 a 4 meses observar um aumento na satisfação dos clientes medido por meio de questionários de satisfação antes e depois da implementação das melhorias.
- Acompanhamento contínuo da qualidade: monitorar e avaliar de forma constante os serviços e produtos prestados pelo Pole Hotel para assegurar a conformidade com os padrões de qualidade, realizar ajustes proativos conforme necessário e manter a satisfação do cliente ao longo do tempo.

5. Cronograma de actividades

O cronograma de actividades apresentado visa aclarar as actividades que serão levadas a cabo para a implementação do modelo e treinamento do pessoal. As actividades terão uma duração de 04 (quatro) meses, de Fevereiro a Junho de 2026.

Quadro 6 Cronograma de actividades

Descrição das Actividade	Período de execução das actividades em meses e semanas (2026)							
	Fevereiro			Março		Abril		Junho
	1ª	2ª	3ª	1ª	4ª	1ª	4ª	4ª
Apresentação do projecto ao hotel								
Análise e aprovação do projecto								
Indentificação das lacunas do hotel através do diagnóstico do questionário								
Implementação do SurveyMonkey								
Monitoramento e avaliação da proposta								

Fonte: O proponente (2025).

6. Orçamento do projecto

Segundo Gil (2002), para se ter uma estimativa dos gastos com a pesquisa, convém que seja elaborado um orçamento. Para ser adequado, o orçamento deverá considerar os custos referentes a cada fase da pesquisa, segundo itens de despesa. Estes itens, por sua vez, podem ser agrupados em duas grandes categorias: custos de pessoal e custos de material.

Com vista a implementação deste projecto de desenvolvimento, foi feito um estudo financeiro no qual apresenta o orçamento total. De acordo com as necessidades, que estão arroladas na tabela abaixo, o mesmo irá necessitar de um valor de total **88.785,488mt** (oitenta e oito mil, setecentos e oitenta e cinco e quatrocentos e oitenta e oito centavos) para a sua implementação.

Tabela 1: Orçamento do projecto.

Lista das Necessidades	Qt.	Custo unitário (Mt)	Custo total (Mt)	Sub-total (Mt)
Material de escritório para as sessões				56.714,08
Bloco de nota	05	80,00	400,00	
Esferográficas	20	15,00	300,00	
Survey Monkey (Advantage)	01	26.014,08	26.014,08	
Tablets	02	15.000,00	30.000,00	
Computador	01			
Instalação				24.000,00
Subsídio para Engenheiro de Software	—	—	24.000,00	
Custo Parcial				80.714,08
Contingência (10%)				8.071,408
Custo Total				88.785,488

Fonte: O autor (2025).

*Os Tables serão usados para a recolha e análise do feedback dos hóspedes e cliente através de acesso a questionários protos, caixa de sugestão e reclamação para avaliação dos serviços prestados no Pole Hotel.

* Advantage Survey Monkey e um tipo de pactote ideal para o Pole hotel permite profissionalizar a recolha e análise do feedback dos hóspedes e clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- GIL, António (1999). *Métodos de Pesquisa Social*, 5ª ed. São Paulo: Atlas,
- JURAN, Joseph M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- SCHLUTER R.G. (2003). *Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria*, São Paulo: Aleph,
- BRENSINGER, D. P.; LAMBERT, D. M. Can the SERVQUAL Scale Be Generalized to Business-to-Business Services? Enhancing Knowledge Development in Marketing. Chicago: American Marketing Association, 289, 1990
- ELIANE, M. S., GARCEZ, G. R.B. Fachin e Pedro Paulo Andrade Júnior, indicadores da qualidade em restaurantes um estudo de caso.
- PELISSARI Anderson Soncini, SOLIS Danilo Rosolem e EGILDO Cruz Ingui, aplicação e avaliação do modelo servqual para analisar a qualidade do serviço;
- ALMEIDA et al (2006). *Gestión de La calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Ed. Sintesis.
- ALVES, A.C; RAMALHO, A.M.C; SOUSA, C.M; SILVA, S.S.F; LACERDA, C.S; SILVA
- CARLOS Maria Lopes 2009 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996
- OLIVEIRA, M. S. (2006). Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Universidade Anhembi Morumbi.
- OLIVEIRA, O. J. (2004). Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson.
- PALADINI, E. P. (2000). Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- RODRIGUES, Márcia Botteon (2007). Gestão para Segurança de Alimentos. Rio de Janeiro.
- SPANG, R. (2003). A invenção do restaurante. Rio de Janeiro: Record.
- CILENE, I. *Gestão da formação como estratégia dos recursos humanos*. 2020. 91 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Autárquica) – curso de Pós-Graduação em Autárquica. Escola de Gestão. Instituto Superior de Educação e Ciências. Cabo Verde. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para clientes do estabelecimento turístico do Pole Hotel



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Questionário para clientes do Pole Hotel

O questionário abaixo tem como objectivo avaliar a qualidade de atendimento ao cliente no “Pole Hotel”. Os dados serão utilizados apenas para fins académicos, garantindo-se o total sigilo.

As questões devem ser respondidas de forma sincera, podendo marcar com um (X) em cada opção. Não há respostas certas ou erradas, visto que o que se pretende é que se reflectam os seus verdadeiros sentimentos.

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Género:

- a) Masculino () b) Fêmea ()

2. Faixa etária:

- a) Jovens () b) Adultos () 3ª Idade ()

3. Sua proveniência:

- a) Nacional () b) Estrangeiros ()

4. Frequência de visita em estabelecimentos do ramo Hoteleiro:

- a) Uma vez por semana ou mais () b) Uma vez por mês ()
c) Uma vez a cada seis meses () Uma vez por ano ()

5. Tendo em conta a sua estadia, diga – nos quais considera serem os factores essenciais que os mesmos devem ter? (Escolha apenas 4 itens mais importante)

- a) Segurança ()
b) Flexibilidade ()
c) Preço ou custo ()

- d) Acesso/ localização ()
- e) Cortesia dos funcionários ()
- f) Atendimento (atenção e boa comunicação) ()
- g) Rapidez no atendimento (prontidão dos funcionários) ()
- h) Consistência (conformidade com experiência anterior) ()
- i) Aspectos tangíveis (equipamentos, instalações e funcionários) ()

5.1 Quais são os factores que considera essenciais a existirem neste hotel?

1 (muito mau); 2 (mau); 3 (regular); 4 (bom); 5 (excelente)

Itens		1	2	3	5	6
1	Os funcionários estão bem vestidos e apresentáveis.					
2	Os funcionários são gentis e corteses.					
3	Os funcionários estão aptos a informar quando os serviços serão executados.					
4	Os funcionários estão sempre disponíveis para atender às solicitações feitas.					
5	Os funcionários demonstram boa vontade em atender o cliente.					
6	Os funcionários atendem sempre prontamente.					
7	Os funcionários têm competência para responder às perguntas.					
8	Os funcionários compreendem as suas necessidades específicas.					
9	Os funcionários demonstram real interesse pela sua estadia.					
10	Os funcionários prestam-lhe um atendimento personalizado.					
11	O comportamento dos funcionários gera confiança.					
12	O horário de funcionamento dos serviços é conveniente.					
13	Os equipamentos são modernos.					
14	As instalações são visualmente atraentes, agradáveis e confortáveis.					
15	O material informativo, o site, os folhetos e o são bastante atraentes					
16	Demonstramos sinceridade e interesse em resolver qualquer problema que surge.					
17	Os serviços são feitos corretamente desde a primeira vez.					
18	O cumprimento dos serviços ocorre no tempo prometido.					
19	Garantimos que as reservas do estabelecimento são feitas corretamente.					
20	Prestamos a atenção individual					

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXOS

ANEXO A: Elementos do Questionário do modelo SERVQUAL



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Atributos qualidade	Item	Aspecto avaliado
Elementos Tangíveis	1	Equipamentos de aspecto moderno
	2	Instalações físicas visualmente atractivas
	3	Boa apresentação dos colaboradores
	4	Elementos tangíveis atractivos
Fiabilidade	5	Cumprimento de promessas
	6	Interesse na resolução de problemas
	7	Realização do serviço bem à primeira vez
	8	Realização do serviço no tempo prometido
	9	Não cometer erros
Capacidade de Resposta	10	Colaboradores comunicativos
	11	Colaboradores rápidos
	12	Colaboradores dispostos a ajudar
	13	Colaboradores que respondem
Segurança	14	Colaboradores que transmitem confiança
	15	Clientes seguros com o seu fornecedor
	16	Colaboradores amáveis
	17	Colaboradores com boa formação
Empatia	18	Atenção individualizada ao cliente
	19	Horários convenientes
	20	Atenção personalizada dos colaboradores
	21	Preocupação pelos interesses dos clientes
	22	Compreensão pelas necessidades dos clientes

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithmal e Berry (1993)