



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em: Marketing

**A RELAÇÃO DA REPUTAÇÃO COM A  
SATISFAÇÃO DE CLIENTES, JORNALISTAS E  
COLABORADORES:  
O CASO DO GRUPO ALTIS HOTELS**

Elsa Cristina Marques Galvão Quintas

**Orientadora:** Mestre Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares

**Setembro 2011**

## **Abstract**

A atitude dos públicos internos e externos para com uma empresa é influenciada pela forma como percebem a sua reputação. Especialmente no sector de serviços, onde a experiência dos públicos externos é criada pela interacção com os colaboradores, as perspectivas dos diferentes públicos são vistas como interdependentes. Por outro lado, a percepção de líderes de opinião como os jornalistas, cuja função é reportar sobre as empresas, influencia as atitudes dos outros públicos para com a empresa.

A definição, medição e gestão da reputação têm sido temas de investigação e estudos vários. Este estudo mede a reputação de uma cadeia hoteleira portuguesa, o Grupo Altis Hotels, e a sua relação com a satisfação de clientes, jornalistas e colaboradores. Para tal, utiliza-se a Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2003) que utiliza a metáfora da personificação para aferir as associações que públicos externos e internos fazem com a empresa e as suas ligações à satisfação.

Foi realizado um inquérito a clientes, jornalistas e colaboradores do Grupo Altis Hotels com um total de 220 clientes, 21 jornalistas e 50 colaboradores respondentes. Os resultados mostram uma relação positiva entre a reputação do Grupo Altis e satisfação de clientes, jornalistas e colaboradores.

**Palavras-chave:** Reputação, Identidade, Imagem, Satisfação, Carácter Corporativo

## Índice

Lista de Tabelas .....	3
Lista de Figuras .....	4
1. Introdução.....	5
2. Revisão de Literatura .....	6
2.1. A Relevância da Reputação.....	6
2.2. Definição de Reputação .....	7
2.3. Medição da Reputação .....	9
2.3.1. A Metáfora de Personificação na Medição da Reputação.....	11
2.3.2. A Escala de Carácter Corporativo .....	12
2.4. Reputação e Satisfação .....	14
2.5. Importância da Percepção dos Jornalistas no Estudo da Reputação .....	15
3. Metodologia de Investigação .....	17
3.1. Questões de Investigação .....	17
3.2. Seleção da Amostra .....	18
3.3. Instrumentos de Medida .....	18
3.4. Procedimentos de Recolha de Dados .....	20
4. Contexto Empírico do Estudo .....	21
5. Apresentação de Resultados e Discussão .....	23
5.1. Caracterização da Amostra .....	23
5.2. Análise de Resultados.....	24
5.2.1. Reputação do Grupo Altis segundo colaboradores, clientes e jornalistas.....	25
5.2.2. Reputação do Grupo Altis e Satisfação .....	31
6. Conclusões, Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura .....	34
6.1. Conclusões .....	34
6.2. Limitações .....	35
6.3. Sugestões de Pesquisa Futura .....	35
Referências .....	37
Anexos .....	40

## Lista de Tabelas

2.1 – Reputação como Conceito Multidisciplinar .....	7
2.2 – Conceito de Imagem .....	8
2.3 – Conceito de Identidade .....	8
2.4 – Metáforas para uma Marca .....	11
2.5 – Tipos de Abordagem da Medição da Reputação.....	12
2.6 – Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2004).....	13
4.1 – Colaboradores Altis Hotels .....	21
5.1 – Perfil Demográfico dos Colaboradores, Clientes e Jornalistas .....	23
5.2 – Contexto de Trabalho dos Colaboradores .....	24
5.3 – Relacionamento dos Clientes e Jornalistas com o Grupo Altis .....	24
5.4 – Valores Médios e Desvio Padrão dos 49 itens da Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2004) para Clientes, Jornalistas e Colaboradores .....	25
5.5 – Teste t-Student para Facetas e Dimensões: Médias, Desvios-Padrão e Diferenças Médias entre Clientes e Colaboradores e Colaboradores e Jornalistas .....	30
5.6 – Composição do Índice de Satisfação e sua Fiabilidade .....	31
5.7 – Diferenças e Médias do Índice de Satisfação de Clientes, Jornalistas e Colaboradores..	31
5.8 – Correlações das Dimensões e Facetas do Carácter Corporativo com o Índice de Satisfação de Clientes, Jornalistas e Colaboradores .....	33

## **Lista de Figuras**

2.1 – Cadeia da Reputação Corporativa (Davies et al, 2001) .....	13
5.1 – Principais Associações do Grupo Altis por Clientes, Jornalistas e Colaboradores .....	27
5.2 – O Carácter Corporativo do Grupo Altis por Clientes, Jornalistas e Colaboradores: Valores Médios Das Facetas Da Escala .....	28
5.3 – O Carácter Corporativo do Grupo Altis por Clientes, Jornalistas e Colaboradores: Valores Médios Das Dimensões Da Escala .....	28

## **1. INTRODUÇÃO**

A reputação empresarial é uma área de investigação que tem gerado cada vez maior interesse, não só no mundo académico mas também no mundo empresarial. Além disso, o que o público interno pensa e como vê a empresa tem sido relacionado com a imagem que os públicos externos formam. Especialmente no sector dos serviços, como a hotelaria, onde a experiência dos públicos externos é criada pela interacção que desenvolvem com os colaboradores da empresa. Também é neste sector de elevada concorrência que factores intangíveis, como a reputação, permitem criar uma maior diferenciação através de associações simbólicas que engrandecem a experiência dos públicos (Chun e Davies, 2006; Davies et al, 2004).

Por outro lado, no contexto actual, com excesso de informação e demasiadas fontes, os jornalistas são líderes de opinião importantes, vistos como peritos e com acesso privilegiado a informação e por isso capazes de influenciar as percepções dos outros públicos sobre as empresas (Dowling e Weeks, 2008).

Este estudo foca-se na reputação e sua relação com a satisfação de clientes, jornalistas e colaboradores. Pretende contribuir para a avaliação da reputação numa cadeia hoteleira portuguesa, o Grupo Altis Hotels, e aferir a sua relação com a satisfação destes três públicos. Para tal, começamos por abordar o actual estado de conhecimento e pesquisa sobre reputação e satisfação, passando de seguida a explicar a metodologia da investigação. Depois de apresentada a empresa estudada, analisamos a informação recolhida e apresentamos conclusões. Terminamos com as limitações deste estudo e sugestões de pesquisa futura.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura constitui a fundação da investigação, ajudando a perceber o estado actual de conhecimento sobre o tema e a contextualizar o estudo em desenvolvimento (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Assim, este capítulo começa por abordar a importância de estudar a reputação empresarial, passando de seguida à definição do construto. Sendo esta uma área académica relativamente nova ainda a precisar de mais validação teórica, há muitas dificuldades para definir reputação e os seus conceitos associados de imagem e identidade. Por isso, descrevemos aqui algumas das principais definições ao longo do tempo, salientando a que vai orientar este estudo. Na terceira parte do capítulo centramo-nos na medição da reputação. Nesta secção destacamos a abordagem seguida pelo nosso estudo de avaliação da reputação de uma cadeia hoteleira portuguesa, centrando-nos na metáfora da personificação e na Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2004). De seguida, analisamos o construto de satisfação e sua ligação à reputação e terminamos com a análise da importância da perspectiva dos jornalistas no estudo da reputação empresarial.

### **2.1. A Relevância da Reputação**

Apesar da reputação empresarial ser um tema académico relativamente novo (Chun, 2005) tem vindo a tornar-se num construto cada vez mais popular e relevante, não só no mundo académico mas também no mundo empresarial. “Há um entendimento geral entre académicos e profissionais de que a forma como o público percebe a empresa é crucial na determinação do seu sucesso (Brown 1998; Fombrun, 1996)” (Berens e van Riel, 2004, p. 161).

São vários os autores que têm salientado os benefícios de avaliar e gerir a reputação (Dowling, 1986; Dutton et al, 1994). Para Fombrun e Shanley (1990) a reputação de uma empresa indica como os seus produtos, políticas de recursos humanos e estratégias se comparam com as concorrentes. Os autores defendem também que uma reputação positiva atrai investidores, e aumenta a capacidade competitiva da empresa. Segundo Chun (2005) “a reputação empresarial afecta como os públicos se comportam em relação a uma organização, influenciando, por exemplo, a retenção dos colaboradores, a satisfação e a fidelização dos clientes.” (p. 91).

No contexto da hotelaria, Tepeci (1999) salienta que uma reputação positiva aumenta as vendas da empresa e atrai mais clientes.

### **2.2. Definição de Reputação**

O estudo da reputação está pouco desenvolvido, em parte devido ao problema de definição do construto (Fombrun e van Riel, 1997). Algumas definições de reputação e dos conceitos relacionados de imagem e identidade sobrepõem-se, e entram por vezes em conflito. Sendo uma área de estudo multidisciplinar, os conceitos tendem a alterar-se consoante a perspectiva teórica. De acordo com Chun (2005) ainda não existe uma fonte que capture o conceito total de reputação.

Fombrun e van Riel (1997) definiram reputação através da perspectiva de seis áreas académicas como mostra a tabela 2.1.

**Tabela 2.1 – Reputação como Conceito Multidisciplinar**

Área Temática	Categorização de Reputação
Contabilidade	Bem intangível que pode ou deve ter valor financeiro.
Economia	Traços ou sinais. Percepção da organização pelos seus públicos externos
Marketing	Perspectiva do cliente ou consumidor final e concentra-se na forma como a reputação é formada.
Comportamento Organizacional	Experiências dos empregados ou a percepção da organização pelos seus públicos internos.
Sociologia	Avaliação agregada da actuação da empresa relativamente a expectativas e normas num contexto institucional.
Estratégia	Bens e barreiras de mobilidade. Como as reputações são baseadas na percepção, são difíceis de gerir.

Fonte: Fombrun e van Riel (1997) citados por Chun (2005)

Fombrun e van Riel (1997) definem reputação como “uma representação colectiva das acções e resultados passados da empresa que descrevem a capacidade da empresa de apresentar resultados de valor para vários públicos. Indica a posição relativa da empresa internamente com os seus colaboradores e externamente com os seus públicos no meio competitivo e institucional” (p. 10).

Chun (2005) sugere uma forma alternativa de definir reputação. A autora identifica três escolas de pensamento: avaliativa, impressional e relacional, cujas principais diferenças estão relacionadas com qual dos públicos é o seu principal foco. A escola avaliativa define reputação como a avaliação do sucesso financeiro organizacional e foca-se apenas num público (investidores ou gestores). A escola impressional define reputação como a percepção geral de uma organização e foca-se principalmente num público: clientes, colaboradores ou jornalistas. A escola relacional considera que diferentes públicos podem ter diferentes percepções sobre a empresa, existindo várias reputações numa organização. A reputação é assim um construto multidimensional e colectivo.

Por outro lado, a definição de reputação está relacionada com dois conceitos: imagem e identidade. Muitas vezes, o termo reputação é utilizado como sinónimo de imagem, especialmente na literatura de marketing, o que pode levar a alguma confusão. Na tabela 2.2 e 2.3 é possível perceber que também estes conceitos têm tido várias definições.

**Tabela 2.2 - Conceito de Imagem**

<b>Definições de Imagem</b>	<b>Autor e Data</b>
Imagem de uma loja de retalho associada à auto-imagem do cliente individual	Martineau (1958)
Resultado da publicidade	Neadle (1964); Winters (1986)
Associada ao logótipo da organização e preferência de marca	Hardy (1970)
Quatro categorias: imagem da classe de produto, imagem de marca, imagem do utilizador, imagem corporativa	Worcester (1972)
Resultado da interacção com os empregados	Kennedy (1977)
Atitudes e sentimentos dos consumidores sobre a natureza e realidade da empresa	Pharoah (1982)
Depende da experiência do cliente	Bernstein (1984)
Resultado das percepções dos consumidores em relação à empresa	Grönroos (1984)
A imagem externa da empresa começa com as percepções dos empregados sobre a sua empresa	Gray (1986)
Crenças dos membros internos sobre a percepção dos públicos externos em relação à empresa	Dutton e Dukerich (1991); Gioia e Thomas (1996)
Resumo de impressões ou percepções dos públicos externos	Bromley (1993); Davies e Miles (1998)
Pode ser formada sem qualquer experiência de relacionamento com a empresa	Chun (2005)

Fonte: adaptado de Chun (2005)

**Tabela 2.3 – Conceito de Identidade**

<b>Definições de Identidade</b>	<b>Autor e Data</b>
Refere-se a elementos visuais como o nome, logótipo e símbolos	Olins (1978, 1989)
Percepção dos empregados em relação à empresa. Diz respeito às características da empresa que são mais centrais, duradouras e distintivas	Albert e Wetten (1985)
Como nos definimos a nós próprios, influenciada pelas nossas crenças que são baseadas e justificadas pelos nossos valores e suposições culturais	Hatch (1993)
Refere-se a elementos estratégicos como a visão, missão e filosofia da empresa, que são conceptualizados como parte do processo estratégico que liga a estratégia à imagem e reputação da empresa	Dowling (1994); Selame e Selame (1988)
Deve reflectir a personalidade da empresa baseada no comportamento dos membros da organização	Balmer (1997)
Refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre a sua organização	Hatch e Schultz (1997)
Mais aberta à influência externa do que a cultura	Fiol et al. (1998)
Torna-se instável devido especialmente aos seus relacionamentos contínuos com a imagem	Gioia et al. (2000)
Crenças dos membros internos sobre a sua organização	Chun (2005)

Fonte: adaptado de Chun (2005)

Neste estudo serão utilizadas as definições de Davies et al. (2001) e Chun (2005): Imagem é a perspectiva que os públicos externos têm da empresa.

Identidade é a perspectiva que os colaboradores têm da empresa.

Reputação refere-se às perspectivas de todos os públicos da empresa, incluindo identidade e imagem. “A reputação empresarial é um resumo das perspectivas de todos os públicos relevantes sobre a organização, isto é, o que clientes, colaboradores, fornecedores, gestores, credores, jornalistas e comunidades acreditam que a organização significa e as associações que eles fazem

com a empresa. Imagem e identidade podem ser consideradas como os componentes principais da reputação.” (Chun, 2005, p. 105)

### **2.3. Medição da Reputação**

Com formas de medida válidas é possível estudar as relações entre reputação e outras variáveis (Chun, 2005). Assim como na definição do construto, muitas formas de medir a reputação têm sido apresentadas (Davies et al., 2003).

Na sua revisão bibliográfica sobre medição da reputação, Berens e van Riel (2004) identificaram três correntes de pensamento principais de acordo com os tipos de associações que os diferentes públicos fazem em relação à organização. A primeira corrente baseia-se nas expectativas que as pessoas têm do comportamento das empresas. Esta parece ser a corrente mais utilizada na medição da reputação e inclui o ranking da revista Fortune “Most Admired Companies” e o Quociente de Reputação do Reputation Institute (Fombrun et al., 2000).

A segunda corrente de pensamento baseia-se nos traços de personalidade que as pessoas atribuem às empresas, sendo os “traços de personalidade construtos utilizados para explicar o comportamento” (Berens e van Riel, 2004, p. 169). As pesquisas desenvolvidas por Spector (1961), Aaker (1997) e Davies et al. (2003) são os exemplos mais conhecidos desta corrente de pensamento.

A terceira corrente de pensamento está relacionada com a confiança e baseia-se na percepção de honestidade e confiança de uma empresa. É bastante utilizada na literatura de relacionamentos entre empresas, sendo um exemplo desta abordagem a Escala de Credibilidade Corporativa de Newell e Goldsmith (2001).

Por outro lado, Chun (2005) apresenta cinco tipos de medidas de reputação: rankings; escalas de valor da marca; medidas de imagem; medidas de identidade; medidas focadas em vários públicos.

Os rankings são a forma de medir a reputação mais conhecidos (Davies et al., 2003). O exemplo mais famoso é o ranking anual da revista Fortune “Most Admired Companies” onde oito atributos são avaliados: solidez financeira; valor de investimento a longo prazo; uso dos activos corporativos; inovação; qualidade da gestão da empresa; qualidade dos produtos e serviços; capacidade de atrair, desenvolver e manter recursos humanos talentosos; reconhecimento da responsabilidade social. Apesar de este ranking ser bastante utilizado em estudos académicos, principalmente para testar ligações entre a reputação corporativa e outras variáveis financeiras ou estratégicas, muitos autores evidenciam as limitações deste instrumento de medida. Autores como Caruana (1997) e Fryxell e Wang (1994) defendem que a reputação não deve ser avaliada apenas por atributos financeiros, havendo variações de reputação inexplicadas por esses factores. Fombrun (1996) realça ainda a limitação metodológica de perguntar a um único público para avaliar a reputação dos seus concorrentes. Para Davies et al. (2003), apesar de se afirmar que

estas escalas avaliam a reputação, na realidade apenas avaliam a imagem junto de um único público.

As escalas de valor da marca surgiram da crítica de que muitos estudos anteriores se focavam na perspectiva financeira, sendo as escalas de Keller e Aaker (Aaker e Keller, 1990; Aaker, 1991; Keller, 1993) as mais utilizadas. Por exemplo, Keller e Aaker (1998) utilizaram as três dimensões de Keller (1993) de credibilidade corporativa, perícia corporativa, confiança e simpatia para estabelecerem uma ligação com extensões de marca de sucesso. As maiores limitações apontadas às escalas de valor de marca como instrumentos de medida da reputação dizem respeito à ligação pouco clara entre valor de marca, credibilidade corporativa e reputação. Por outro lado, foca-se também apenas nas perspectivas de um único público, os clientes.

As medidas de imagem têm como principal limitação o facto de, na sua maioria, medirem a reputação como um construto unidimensional. “Com uma escala unidimensional, os resultados podem não ser significativos. Uma boa imagem ou reputação é provavelmente melhor que uma má imagem, mas os resultados na literatura têm sido inconsistentes” (Chun, 2005, p. 100).

As medidas de identidade usam na sua maioria métodos qualitativos ou uma mistura de qualitativo e quantitativo. Por exemplo, Balmer e Soenen (1999) desenvolveram um instrumento designado por teste Acid de gestão da identidade corporativa (actual, comunicada, ideal, identidade desejada). Gioia e Thomas (1996) utilizaram o método da triangulação para explorar a relação entre identidade e imagem na perspectiva dos gestores seniores. A principal limitação destas medidas é o tamanho reduzido das amostras.

No que diz respeito às medidas de reputação focadas em diferentes públicos, destacam-se o Quociente de Reputação e a Escala de Carácter Corporativo. O modelo de Quociente de Reputação foi desenvolvido por Fombrun et al. (2000) com vinte itens e seis dimensões (apelo emocional; produtos e serviços; visão e liderança; ambiente de trabalho; responsabilidade social e ambiental; performance financeira) e envolve colaboradores, investidores e clientes. A Escala de Carácter Corporativo desenvolvida por Davies et al. (2003) utiliza a metáfora de personificação para avaliar a reputação corporativa da perspectiva interna e externa em simultâneo, medindo as diferenças entre as perspectivas dos diferentes públicos sobre uma empresa. A principal limitação apontada a estas medidas diz respeito ao facto de se focarem em públicos que estão directamente ligados à performance financeira da empresa.

Neste estudo iremos adoptar a corrente de pensamento baseada na personalidade corporativa e a perspectiva de três públicos: clientes, colaboradores e jornalistas. Será utilizada a Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2004), analisada com maior pormenor de seguida, assim como a metáfora da personificação que lhe serve de base.

### 2.3.1. A Metáfora de Personificação na Medição da Reputação

As metáforas têm sido utilizadas há muito tempo no contexto académico. Elas facilitam a compreensão e comunicação de fenómenos complexos através de referências que são familiares a todos (Davies et al., 2001). No entanto, muitos autores defendem que a metáfora pode levar a interpretações dúbias e distorções do fenómeno (Hunt e Menon, 1995; Pinder e Bourgeois, 1982). Por isso, a metáfora deve ser utilizada com cuidado (Davies et al., 2001).

Davies e Chun (2002) identificaram três metáforas habitualmente utilizadas quando se fala de marcas com diversas sub-metáforas associadas como mostra a tabela 2.4

**Tabela 2.4 – Metáforas para uma Marca**

<b>Metáfora</b>	<b>Sub-metáforas associadas</b>
Marca como activo	As marcas podem ser valorizadas
	As marcas podem e devem ser protegidas
	É possível investir nas marcas
	As marcas podem ser compradas e alugadas
	As marcas podem ser utilizadas em diferentes actividades
Marca como pessoa	As marcas são fonte de poder económico
	A marca tem uma personalidade
	Podemos ter uma relação com uma marca
	Somos leais a uma marca
	As marcas têm reputação
Marca como diferenciador	As marcas têm valores
	Uma marca é um nome
	Uma marca é um símbolo

Fonte: Davies et al. (2003)

No âmbito deste estudo, vamo-nos focar na metáfora marca como uma pessoa e na metáfora da personificação que analisamos de seguida.

A metáfora da personificação é a mais utilizada na literatura sobre marcas (Davies et al. 2003). “Fingimos que a marca é uma pessoa e traçamos paralelos da nossa compreensão sobre pessoas, incluindo que uma organização pode ter uma personalidade.” (p. 144). Segundo Davies et al. (2003) a marca como uma pessoa é um dos melhores exemplos da utilização de metáforas para compreender e analisar o que é uma marca.

Davies et al. (2001) salientam King (1973) como sendo um dos primeiros autores a atribuir características humanas a uma marca, mas Spector (1961) também olhou para as empresas como tendo traços de personalidade. Muitos outros autores utilizaram a metáfora da personificação que ganhou um novo alcance com a escala de personalidade da marca de Aaker (1997) e a Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2004).

No entanto, o conceito de personalidade corporativa apresenta uma limitação importante no que diz respeito à utilização da linguagem. Palavras que são claras quando utilizadas em relação a

peças podem ser inapropriadas ou confusas quando utilizadas em relação a organizações (Bromley, 2000).

### 2.3.2. A Escala de Carácter Corporativo

A escala de personalidade da marca de Aaker (1997) baseia-se sobretudo na psicologia e consiste em 42 itens que se agrupam em cinco dimensões: sinceridade, competência, sofisticação, entusiasmo e robustez. Aaker (1997) testou a escala com grandes amostras de consumidores norte-americanos que tinham que imaginar que a marca, produto ou serviço em estudo era uma pessoa, classificando cada item numa escala de cinco pontos de discordo fortemente a concordo fortemente.

Davies et al. (2001; 2003) apontaram algumas limitações a esta escala. Segundo os autores, a escala de Aaker não é completamente apropriada para medir as perspectivas interna e externa da reputação e alguns termos utilizados podem ter diferentes significados para os respondentes. Davies et al. (2001) defendem também que Aaker pode ter dado à metáfora da personificação um sentido demasiado literal ao criar apenas cinco dimensões sem qualquer razão teórica. Apesar de também eles se terem baseado nas cinco grandes dimensões da personalidade humana (concordância, extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade e neuroticismo) para o desenvolvimento da sua escala, os autores defendem que é improvável que as marcas sejam tão homogêneas como as pessoas nos seus traços de personalidade. Além disso, os autores preferem o termo carácter corporativo em vez de personalidade corporativa para se afastarem de definições de personalidade de marca que estão mais focadas na imagem do que na reputação. Carácter corporativo é a forma como um público distingue uma organização em termos de características humanas (Davies et al.; 2004).

Para desenvolverem a Escala de Carácter Corporativo, Davies et al. (2004) reviram as escalas já existentes (tabela 2.5), concluindo que existia uma grande lacuna de uma escala genérica que fornecesse um diagnóstico geral da reputação e que fosse capaz de medir as perspectivas interna e externa simultaneamente.

**Tabela 2.5 – Tipos de Abordagem da Medição de Reputação**

<b>Tipos</b>	<b>Foco Externo</b>	<b>Foco Interno</b>
Genérica directa	Reputação (revista Fortune; Fombrun et al., 2000)	Cultura (Hofstede, 1991)
Genérica projectiva	Personalidade da marca (Markham, 1972; Aaker, 1997; Batra et al., 1993; Biel, 1993)	Cultura (Chatman e Jehn, 1994; O'Reilly et al., 1991)
Qualitativa	Reputação (Bernstein, 1984); Personalidade de marca	(King, 1973; Durgee, 1988)

Fonte: Davies et al. (2004)

A Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2003; 2004) é uma escala genérica projectiva que mede as perspectivas interna e externa da reputação corporativa. Os diferentes públicos imaginam que a empresa é uma pessoa, descrevendo-a através de uma lista de 49 itens numa

escala de Likert com cinco pontos. Os itens estão organizados em 16 facetas que são distribuídas por sete dimensões (tabela 2.6).

**Tabela 2.6 - Escala de Carácter Corporativo**

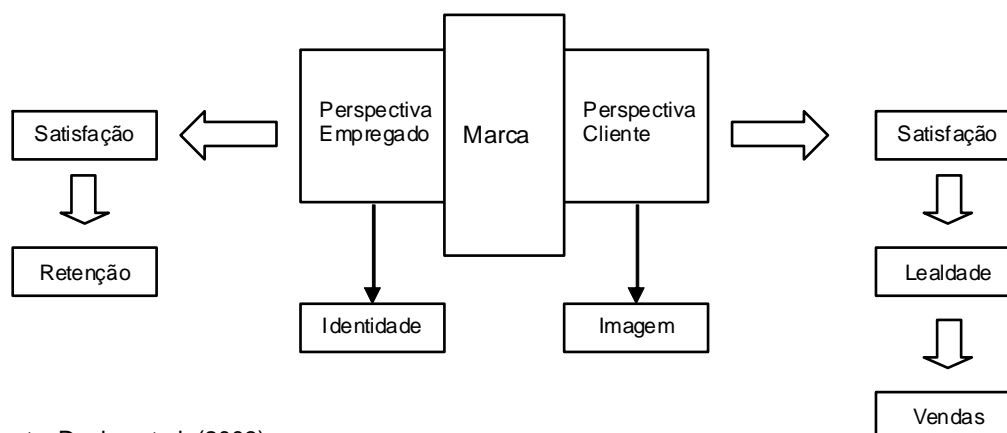
Dimensão	Faceta	Item
Concordância	Amigável	Amigável, agradável, aberta, directa
	Empática	Interessada, tranquilizadora, disponível para ajudar, Concordante
	Íntegra	Honesta, sincera, de confiança, socialmente responsável
Empreendedorismo	Moderna	Audaz, na moda, jovem
	Aventureira	Criativa, actual, excitante, inovadora
	Ousada	Extrovertida, ousada
Competência	Responsável	Fiável, segura, trabalhadora
	Líder	Ambiciosa, orientada para o sucesso, dominante
	Tecnocrata	Técnica, empresarial
Elegância	Elegante	Charmosa, com estilo, elegante
	Prestigiada	Com prestígio, exclusiva, refinada
	Snob	Snob, elitista
Severidade	Egoísta	Arrogante, agressiva, egoísta
	Dominadora	Egocêntrica, autoritária, controladora
Informalidade	Informal	Despretensiosa, simples, fácil de lidar
Machismo	Machista	Masculina, dura, rude

Fonte: Davies et al. (2004)

“A escala mostrou ser de confiança para clientes e colaboradores de uma amostra diversa de organizações. Assim, tem potencial para comparar as perspectivas de clientes e colaboradores sobre as organizações e explorar ligações entre elas. [...] A escala também pode ser útil para medir a imagem que outros públicos como fornecedores, jornalistas e comunidade financeira têm da organização.” (Davies et al., 2004; p. 142).

Ao medir imagem e identidade e as ligações entre os dois construtos, a Escala de Carácter Corporativo permite também materializar o modelo Cadeia da Reputação Corporativa (figura 2.1) que Davies et al. (2003) consideram ser o centro do seu paradigma de gestão da reputação.

**Figura 2.1 – Cadeia da Reputação Corporativa**



Fonte: Davies et al. (2003)

Para os autores, a identidade influencia a imagem, o que vai de encontro ao defendido por De Chernatony (1999) de que a opinião dos colaboradores influencia a impressão que os clientes formam da organização. Isto é especialmente importante em organizações com um elevado nível de interacção entre clientes e colaboradores como o caso da hotelaria. Se há ligações entre as perspectivas interna e externa então existe o potencial de influenciar ambas simultaneamente e a gestão da reputação baseia-se em assegurar que as mesmas ligações emocionais satisfaçam e motivem colaboradores e clientes (Davies et al., 2003). Segundo os autores, a Cadeia da Reputação Corporativa é um ideal, não representando a realidade. “É o objectivo dos gestores assegurar que as ligações da cadeia são criadas para harmonizar a identidade e a imagem, que existem ligações entre imagem e vendas ou outra medida objectiva de performance, que existem ligações positivas entre identidade e retenção de colaboradores e, em última análise, que identidade possa ser ligada à performance.” (Davies et al., 2003; p. 75).

“Uma das vantagens da Escala de Carácter Corporativo é que está validada para medir imagem e identidade, permitindo por isso medir relações ou lacunas entre as duas.” (Chun 2005, p. 103). No entanto, este instrumento também tem limitações e é alvo de críticas como as outras escalas de personalidade corporativa existentes.

A personificação de uma organização tem conhecido algumas críticas. Rousseau (1985) salientou os limites de nível de análise, no sentido que a opinião sobre algumas pessoas dentro da organização pode dominar a resposta dos inquiridos em vez da perspectiva sobre a empresa como um todo. Mas a maior crítica à Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2004) diz respeito à utilização da metáfora. Como já foi mencionado anteriormente, as metáforas são na sua essência, falsas (Hunt e Menon, 1995) e o importante é perceber o que é evocado pela metáfora.

Davies et al. (2004) salientam como limitação da escala o facto de poderem existir dimensões do carácter corporativo específicas de algumas organizações que foram excluídas da avaliação visto ser uma escala genérica. Além disso, os autores identificaram as dimensões que são relevantes para os clientes e colaboradores e por isso também podem ter ignorado alguma dimensão que seja específica apenas para um dos grupos.

Apesar das limitações descritas, a Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2004) permite estudar as ligações entre reputação e outras variáveis como a satisfação de clientes e colaboradores (Davies et al., 2004). Assim, de seguida analisamos o tema da satisfação, ligando-o à reputação.

#### **2.4. Reputação e Satisfação**

Tal como os construtos de reputação, identidade e imagem, a definição de satisfação não é consensual e sem uma definição consensual de satisfação não é possível desenvolver instrumentos de medida válidos ou comparar resultados (Giese e Cote, 2000).

Howard e Sheth (1969) foram uns dos primeiros autores a definir o construto de satisfação como “o estado cognitivo do comprador de estar adequadamente ou inadequadamente recompensado pelos sacrifícios sofridos” (p. 145). Para Oliver (1997) a satisfação é a diferença entre as nossas expectativas e o que recebemos. Para Anderson et al. (1994) a satisfação é a avaliação global da experiência acumulada ao longo do tempo. Esta definição foi também adoptada por Davies et al. (2003) na Cadeia de Reputação Corporativa. Esta é também a definição de satisfação utilizada neste estudo.

No que diz respeito à ligação entre satisfação dos colaboradores e satisfação dos clientes, Davies et al. (2003) defendem que a correlação entre satisfação dos colaboradores e satisfação dos clientes é positiva mas pouco significativa. “A relação está longe de ser tão simples como ‘colaboradores felizes equivale a clientes felizes’” (p. 180). No entanto, esta ligação é muito importante especialmente no sector dos serviços em que as expectativas dos clientes são satisfeitas pela interacção com os colaboradores da empresa (Chun e Davies, 2006). Os clientes são influenciados pelas emoções demonstradas pelos colaboradores, afectando a imagem que formam sobre o serviço (Davies et al., 2004) e os colaboradores tratam os clientes da forma como são tratados pela gestão da empresa (Chun, 2005).

Na literatura de marketing de serviços, a ligação mais comum entre reputação e satisfação é a qualidade percebida (Chun, 2005). Anderson e Sullivan (1993) defendem que uma elevada satisfação do cliente cria reputação positiva e Anderson (1994) concluiu que a reputação está positivamente correlacionada com satisfação e lealdade. Também Davies et al. (2003) encontraram ligações entre as dimensões da Escala de Carácter Corporativo e a satisfação de clientes e colaboradores.

### **2.5 Importância da Percepção dos Jornalistas no Estudo da Reputação**

Para além de se focar nos clientes e colaboradores, este estudo aborda também a reputação da empresa sob a perspectiva dos jornalistas, já que os media são veículos que reflectem as expectativas de accionistas, colaboradores e clientes (Wartick, 1992).

Para Dowling e Weeks (2008) o que os jornalistas dizem tem impacto real nas empresas porque as pessoas acreditam que os media têm acesso privilegiado à informação e maior “know-how” para avaliarem as empresas. “O poder dos media vem do seu alcance, proeminência e do seu papel de certificar algumas empresas como legítimas e elementos importantes no mercado. Ao longo do tempo, a cobertura mediática define o que é importante para as pessoas acreditarem sobre as empresas e que aspectos do seu carácter devem ser usados para avaliá-las” (Dowling e Weeks, 2008; p. 28).

Quando se estuda a reputação corporativa é importante compreender também a perspectiva dos líderes de opinião com influência na forma como os outros públicos avaliam a empresa (Dowling, 2004). Os jornalistas, tendo a função de reportar sobre a actividade da empresa, são considerados líderes de opinião com potencial para moldar as avaliações de um vasto público. Além disso,

Wartick (1992) conclui que uma exposição mediática intensa está significativamente associada com mudanças na reputação. O que os jornalistas dizem e a quem dão destaque coloca em risco as reputações das empresas (Dowling e Weeks, 2008).

No entanto, poucos estudos sobre a reputação corporativa da perspectiva dos jornalistas têm sido apresentados na literatura académica (Dowling, 2004; Wartick, 1992). Por outro lado, Chun e Davies (2006) sugerem que pesquisa futura com outros públicos que não os clientes e consumidores é necessária para assegurar que a Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2004) se mantém para outros grupos de interesse.

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Dividido em quatro secções, este capítulo aborda a forma como os dados empíricos foram recolhidos e analisados e quais as perguntas de investigação que guiaram a pesquisa.

#### **3.1. Questões de Investigação**

Na gestão da reputação, uma das questões essenciais prende-se com o alinhamento das perspectivas interna e externa. Esta questão é ainda mais relevante para empresas de serviços, como o caso do grupo Altis Hotels, onde as expectativas externas são satisfeitas através da interacção com os colaboradores (Chun e Davies, 2006).

Este tema encontra duas abordagens na literatura. Na gestão da reputação e marketing de serviços é defendido que a imagem de marca externa deve ser alinhada com a perspectiva interna (De Chernatony, 1999; Hatch e Schltz, 2001). Por outro lado, alguns autores sustentam que o que satisfaz os públicos internos e externos difere (Donaldson e Preston, 1995; Fombrun, 1996).

Chun e Davies (2006) concluem que algumas dimensões do carácter corporativo podem ser promovidas e comunicadas da mesma forma para os vários públicos, enquanto outras irão apelar mais a um determinado público e, por isso, devem ter uma abordagem específica para cada grupo. Neste estudo, os autores encontram também ligações entre a reputação e a satisfação, através da Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2004). A dimensão Competência parece ser importante para a satisfação de colaboradores e clientes, porque a eficácia organizacional é um sinal importante que a empresa dá ao mercado, assim como a dimensão Concordância que demonstrou ter grande influência na satisfação de colaboradores e clientes. A dimensão Empreendedorismo parece ser importante para ambos os públicos, especialmente num sector em constante mudança como é o caso da hotelaria. A dimensão Elegância, relacionada com o prestígio da empresa, tem o potencial de se relacionar com a satisfação de clientes e colaboradores. No que diz respeito à dimensão Severidade é expectável uma relação negativa com a satisfação de colaboradores e clientes (Chun e Davies, 2006).

Apesar dos estudos desenvolvidos utilizando o carácter corporativo abordarem, na sua grande generalidade, apenas clientes e colaboradores, Chun e Davies (2006) consideram que é necessário alargar a pesquisa a outros públicos chave para a empresa, como é o caso dos jornalistas.

Neste sentido, as nossas perguntas de investigação são:

P1: Existem diferenças significativas entre a reputação dos Altis Hotels segundo a perspectiva de colaboradores, clientes e jornalistas?

P2: A reputação dos Altis Hotels percebida segundo a perspectiva de colaboradores, clientes e jornalistas está ligada à sua satisfação?

Para tal, serão analisadas e medidas as variáveis reputação e satisfação.

### **3.2. Selecção da amostra**

Para avaliar a reputação do Grupo Altis de acordo com a perspectiva de colaboradores, clientes e jornalistas e sua ligação à satisfação destes públicos, reunimos informação sobre os colaboradores, clientes e jornalistas.

No que diz respeito aos colaboradores, por conveniência da empresa e tendo em conta o seu contacto com os clientes, os Directores de Hotel e o Director de Operações forneceram uma lista de colaboradores, na sua maioria chefes de secção, que deveria ser considerada para o estudo. De um total de 415 colaboradores foram considerados 41 emails. A estes colaboradores foi pedido que divulgassem o estudo junto dos seus colegas, aumentando assim a amostra interna.

Em relação aos clientes, foram considerados clientes portugueses e estrangeiros com quem os Directores de Hotel e o Departamento Comercial têm contacto mais frequente, clientes que visitaram os hotéis durante o período de recolha de informação e clientes que aderiram às páginas de facebook dos Altis Hotels, Altis Belém e Altis Avenida.

Relativamente aos jornalistas, foram considerados profissionais de órgãos de comunicação nacionais que têm contacto com os Altis Hotels e com os responsáveis do estudo. A estes jornalistas foi pedido que divulgassem o estudo junto dos seus colegas.

De seguida passaremos a explicar todo o processo de desenvolvimento dos questionários utilizados para avaliar a reputação dos Altis Hotels.

### **3.3. Instrumentos de Medida**

Foram desenvolvidos três questionários de avaliação da reputação do Grupo Altis, um para cada público. Uma primeira versão dos questionários foi apresentada aos Directores de Hotel e à Directora de Marketing. Foi também realizada uma fase de pré-teste com dez inquiridos por questionário, que comentaram sobre a estrutura do questionário e relevância das perguntas.

O questionário destinado aos colaboradores do Grupo Altis Hotels está dividido em quatro secções antecedidas por uma breve explicação do projecto de investigação, agradecimento pela participação, garantia de anonimato, tempo estimado e instruções de preenchimento.

A secção A, designada por relacionamento com o Grupo Altis Hotels, tem como objectivo medir a satisfação dos colaboradores em relação à empresa. Para tal, utilizou-se a escala de satisfação de De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) com três afirmações e resposta em formato de escala de Likert de cinco pontos de Discordo Fortemente a Concordo Fortemente. Foi também utilizada a pergunta de satisfação geral com resposta em formato de escala de Likert de cinco pontos. “Este item único de satisfação é considerado o indicador mais fundamental da performance passada, presente e futura de uma empresa (Anderson et al., 1994) e por isso razoavelmente válido (Yi, 1990)” (Davies e Chun, 2002; p. 152).

A secção B – A Personalidade do Grupo Altis Hotels – tem como objectivo identificar os traços da personalidade que os colaboradores associam à empresa. Os participantes têm que imaginar que o Grupo Altis Hotels é uma pessoa e classificar os 49 itens da Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2003) com uma escala de Likert de cinco pontos de Discordo Fortemente a Concordo Fortemente.

A secção C pretende recolher dados demográficos dos respondentes como o sexo, estado civil, idade, educação e número de pessoas do agregado familiar.

Na secção D, designada por Trabalhar no Grupo Altis Hotels, os inquiridos têm que responder a perguntas relacionadas com o seu trabalho como há quanto tempo trabalham para a empresa, a área onde trabalham e a frequência com que têm contacto com os clientes.

O questionário destinado aos clientes do Grupo Altis está dividido em três secções antecidas por uma breve explicação do projecto de investigação, incentivo de resposta, agradecimento pela participação, garantia de anonimato, tempo estimado e instruções de preenchimento. Este questionário foi desenvolvido em português e inglês. A tradução para inglês foi revertida para português e comparada com o original.

Na secção A, designada por relacionamento com o Grupo Altis Hotels, é pedido aos participantes que respondam a perguntas sobre o seu relacionamento com a empresa nomeadamente quais os hotéis do grupo que já visitaram e os serviços que já utilizaram. Para avaliar a satisfação dos clientes utilizou-se a escala de De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) e uma pergunta de satisfação geral semelhante ao inquérito dos colaboradores.

A secção B – A Personalidade do Grupo Altis Hotels – tem como objectivo identificar os traços da personalidade que os clientes associam à empresa. Os participantes têm que imaginar que o Grupo Altis Hotels é uma pessoa e classificar os 49 itens da Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2003) com uma escala de Likert de cinco pontos de Discordo Fortemente a Concordo Fortemente.

A secção C pretende recolher dados demográficos dos respondentes como o sexo, estado civil, idade, educação, profissão, número de pessoas do agregado familiar e país de origem.

No final do questionário, os participantes podem deixar o seu email para participar no passatempo de incentivo à resposta, sendo-lhes explicado que este dado não é utilizado para identificar respostas. O questionário termina com a lista de prémios a sortear no final do período de recolha de informação e com uma nota de agradecimento pela participação.

O questionário dirigido aos jornalistas é semelhante ao dos clientes, sendo que nas afirmações da secção A palavra “cliente” foi substituída por “jornalista” e na secção C foram retiradas as questões relativas à profissão e país de origem.

A versão electrónica dos questionários foi desenvolvida através do sistema Qualtrics. Este sistema funciona na internet, minimizando o tempo de preenchimento e guardando automaticamente a informação recolhida numa base de dados.

#### **3.4. Procedimentos de Recolha de Dados**

A recolha de informação foi realizada entre 1 de Maio e 5 de Junho de 2011.

Para os colaboradores do Grupo Altis Hotels, foi enviado um email com o link do questionário gerado pelo Qualtrics que foi partilhado com os colegas que têm email mas não estavam na lista de envios. Quando solicitado também foram entregues questionários em papel que posteriormente foram enviados aos investigadores em envelope fechado. Foram enviados 41 emails e impressos 32 questionários e recebidos 34 questionários electrónicos e 21 impressos, sendo 50 questionários preenchidos utilizáveis. De um total de 415 colaboradores, 50 respostas utilizáveis significam 12,05% de taxa de resposta.

O questionário dirigido aos clientes teve também duas versões, uma em papel e outra electrónica, que tiveram uma versão em português e uma em inglês. No que diz respeito ao questionário electrónico, foi enviado o link por email aos Directores de Hotel e Direcção Comercial que enviaram para clientes e foi divulgado nas páginas de facebook Altis Hotels, Altis Belém e Altis Avenida. Foram ainda impressos 200 exemplares do questionário (120 em português e 80 em inglês) para distribuição nos hotéis do grupo.

Para motivar a participação dos clientes foi criado um passatempo com sorteio de estadias nos hotéis Altis. Os respondentes eram convidados a deixar o seu email no questionário ao qual era atribuído um número de acordo com a ordem de chegada. Os vencedores foram escolhidos aleatoriamente através do sistema random.org. Nos questionários impressos os respondentes tinham também 10% de desconto nos restaurantes Altis.

Foram recebidos 246 questionários, sendo 190 electrónicos e 56 impressos. No final obteve-se 220 respostas utilizáveis.

No caso dos jornalistas, o link do questionário foi enviado por email para uma base de dados com 63 endereços. Os jornalistas eram convidados a partilhar o link com os seus colegas e também podiam participar no passatempo. Foram recebidos 21 questionários utilizáveis.

#### 4. CONTEXTO EMPÍRICO DO ESTUDO

Para além das evidências dadas pela revisão de literatura sobre a importância de avaliar a reputação de uma empresa, também o contexto actual do Grupo Altis Hotels suporta o interesse de realizar o presente estudo. Desta forma passaremos de seguida a fazer uma breve apresentação do Grupo Altis Hotels.

A cadeia hoteleira Altis Hotels foi criada por Fernando Martins, sendo actualmente gerida pelo seu fundador e família. Tendo iniciado a sua actividade em 1973 com a abertura do Hotel Altis, o grupo detém e gere os seus hotéis, todos localizados em Lisboa.

Actualmente o Grupo conta com seis unidades hoteleiras com um total de 1250 camas e 415 colaboradores, conforme Tabela 3.1. Apesar de pertencerem ao mesmo grupo, cada hotel Altis tem características únicas e personalidade própria, dirigindo-se a segmentos de mercado diferentes.

**Tabela 4.1 – Colaboradores Altis Hotels**

	Total Colaboradores	Homens		Mulheres		Idade Média
		N	%	N	%	
Administração/ Serviços Partilhados	20	9	45%	11	55%	48
Hotel Altis	143	69	48,25%	74	51,75%	41
Altis Park	112	54	48,21%	58	51,79%	44
Altis Suites*	6	2	33,33%	4	66,66%	32
Altis Belém	80	59	73,75%	21	26,25%	38
Altis Avenida	46	26	56,52%	20	43,48%	36
Altis Prime*	8	3	37,50%	5	62,50%	33
<b>TOTAL</b>	<b>415</b>	<b>222</b>	<b>53,49%</b>	<b>193</b>	<b>46,51%</b>	<b>39</b>

\*Os hotéis Altis Suites e Altis Prime também utilizam elementos do Hotel Altis  
Fonte: Recursos Humanos do Grupo Altis Hotels (Junho 2011)

O Hotel Altis, um dos hotéis mais emblemáticos de Lisboa, é um Business & Conference Hotel de cinco estrelas localizado na Rua Castilho. Com 300 quartos e suites, o hotel recebeu em 2011, a sua maior renovação de sempre. “Com um investimento de cerca de cinco milhões de euros, a primeira fase das renovações engloba cerca de 200 quartos e o hall de entrada” (Altis Hotels, Comunicado de Imprensa, Agosto de 2011, p. 1). Membro da colecção Luxury da Great Hotels of the World, o Hotel Altis conta com um business centre, 18 salas de reunião, três restaurantes, três bares, piscina coberta, health club e algumas lojas no lobby.

O Altis Park Hotel, inaugurado em 1994, é um Business & Conference Hotel de quatro estrelas localizado nas Olaias. O hotel dispõe de 300 quartos, incluindo 15 suites e 180 quartos renovados em 2010, 11 salas de reunião, business centre, auditório com capacidade para 280 pessoas, restaurante e bar. É membro da Premium Collection da Great Hotels of the World.

O Altis Suites, inaugurado em 1998, é um hotel de apartamentos localizado ao lado do Hotel Altis, com 40 suites de luxo e 2 penthouses, com sala de estar, quarto, kitchenette e casa de banho. Os clientes podem utilizar os equipamentos do Hotel Altis, como o health club e a piscina interior.

Mais direccionado para as famílias ou longas estadias, o hotel é membro da Premium Classic da Great Hotels of the World.

O Altis Belém & Spa, inaugurado em 2009, é um hotel de design de cinco estrelas localizado junto ao rio Tejo em Belém. O hotel dispõe de 45 quartos e 5 suites, alguns com jacuzzi na varanda, dois restaurantes, bar, business corner, três salas de reunião e o BSpa by Karin Herzog que é gerido por uma entidade externa e conta com piscina exterior e interior, ginásio, Hamman, sauna, duche Vichy, tratamentos e massagens. O hotel é membro da Preferred Boutique e detém a Chave de Ouro do Guia Boa Cama Boa Mesa do jornal Expresso. O Restaurante Feitoria ganhou o Garfo de Ouro do Guia Boa Cama Boa Mesa e está incluído na lista dos 20 melhores restaurantes de Lisboa da revista Time Out.

O Altis Avenida, inaugurado em 2010, é um Boutique Hotel localizado nos Restauradores. O hotel dispõe de 68 quartos e 2 suites, bar restaurante, business corner e sala de reuniões. O Hotel, com uma decoração inspirada nos anos 40, encontra-se num edifício de interesse histórico totalmente renovado. O hotel é membro da Preferred Boutique.

O Altis Prime, inaugurado em 2010, é um Home Business Hotel localizado junto ao Hotel Altis. O hotel apresenta um conceito inovador que combina estúdios e amplas suites com serviços 24 horas. São 78 suites com 1,2 ou 3 quartos com sala de estar, espaço de trabalho e kitchenette. O hotel conta com sundeck com jacuzzi, bar restaurante, business corner e boardroom. Os clientes podem utilizar os equipamentos do Hotel Altis, como o health club e a piscina interior. O Altis Prime é membro da colecção Luxury da Great Hotels of the World.

Em 2010, o Grupo Altis Hotels obteve vendas no valor de 16 milhões de euros, o que significa um crescimento de 40% em relação ao ano anterior. “O Grupo Altis fechou 2010 com preços médios de €80 por quarto e ocupação de 50%. Cerca 45% da ocupação são assegurados por portugueses e espanhóis” (Antunes, Jornal Expresso, 12/02/2011).

Apesar de 2009 já ter sido um ano de mudança no Grupo com a abertura do Altis Belém que deu nova projecção à empresa, 2010 é um ano marcante para o grupo hoteleiro. Além de iniciar as remodelações das suas unidades mais antigas, em pouco tempo acrescenta dois hotéis à cadeia, o que traz alguns desafios à sua forma de funcionamento. No início desse ano é criada a função de Director de Operações para facilitar a gestão e torná-la mais profissional. “Fechámos 2010 com algo para oferecer a todos os segmentos de mercado e podemos por isso proporcionar experiências ainda mais personalizadas e cativantes aos nossos clientes, não só aos visitantes de Lisboa, como aos lisboetas” (Altis Hotels, Comunicado de Imprensa, Fevereiro de 2011, p. 2).

Tendo em conta os actuais desafios do Grupo Altis Hotels e as mudanças observadas recentemente, esta é a altura certa para avaliar a sua reputação e proporcionar à empresa informação actual que lhe permitirá definir melhor as estratégias de marketing futuras.

## 5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Depois de definida a metodologia de investigação, a informação é analisada, sendo os resultados apresentados por questão de investigação. Este capítulo abre com a caracterização das três amostras: colaboradores, clientes e jornalistas.

### 5.1. Caracterização da Amostra

No que diz respeito aos colaboradores, foram recebidos 50 questionários utilizáveis, 12,05% do total de colaboradores do Grupo. Os respondentes são na sua maioria homens (64%), entre os 31 e 40 anos (42%), casados (56%) e que completaram o ensino secundário (42%). A maioria (60%) dos colaboradores que responderam ao inquérito contacta diariamente com os clientes; 50% dos respondentes trabalha no Grupo no máximo há cinco anos nas secções Comida e Bebidas (28%), Recepção, Concierge e Portaria (22%). (tabelas 5.1 e 5.2).

**Tabela 5.1 – Perfil Demográfico dos Colaboradores (N=50), Clientes (N=220) e Jornalistas (N=21)**

	Colaboradores		Clientes		Jornalistas	
	N	%	N	%	N	%
<b>Sexo</b>						
Masculino	32	64	71	32,3	2	9,5
Feminino	18	36	149	67,7	19	90,5
<b>Idade</b>						
18 a 30 anos	11	22	77	35	7	33,3
31 a 40 anos	21	42	84	38,2	12	57,1
41 a 50 anos	14	28	40	18,2	2	9,5
51 a 60 anos	2	4	13	5,9		
Mais de 60 anos	2	4	6	2,7		
<b>Estado Civil</b>						
Solteiro	18	36	91	41,4	9	42,9
Casado	28	56	81	36,8	6	28,6
União de Facto	3	6	30	13,6	3	14,3
Separado	1	2	4	1,8	1	4,8
Divorciado			14	6,4	1	4,8
Viúvo					1	4,8
<b>Formação Académica</b>						
Básico – 3º Ciclo	5	10	1	0,5		
Secundário	21	42	37	16,8		
Bacharelato	9	18	26	11,8		
Licenciatura	13	26	117	53,2	19	90,5
Mestrado	2	4	33	15	1	4,8
Doutoramento			6	2,7	1	4,8
<b>Situação Socioprofissional</b>						
Administrativo			22	10		
Técnico			37	16,8		
Quadro Médio			41	18,6		
Quadro Superior			42	19,1		
Director / Administrador			34	15,5		
Reformado			2	0,9		
Estudante			14	6,4		
Desempregado			10	4,5		
Outra			18	8,2		
<b>País de Origem</b>						
Portugal			183	83,2		
Outros países europeus			21	9,5		
América do Sul			10	4,5		
África			5	2,3		
Ásia			1	0,5		

Relativamente aos clientes que responderam ao inquérito (220), 83,2% são portugueses, 67,7% são mulheres, 38,2% têm entre 31 e 40 anos e 41,4% são solteiros. A sua maioria (53,2%) terminou a licenciatura e 19,1% são quadros superiores e 18,6% quadros médios (tabela 5.1). Dos clientes 50,5% já visitaram o Altis Belém e 49,1% já visitaram o Hotel Altis. Os serviços dos hotéis mais utilizados são os restaurantes e bares dos hotéis (72,3%); 55,9% dos respondentes já ficaram alojados nos hotéis Altis (tabela 5.3).

Dos jornalistas contactados para o estudo, foram recebidos 21 questionários utilizáveis. Os respondentes são na sua maioria mulheres (90,5%), entre os 31 e 40 anos (57,1%), solteiros (42,9%) e licenciados (90,5%) (tabela 5.1). Relativamente aos hotéis Altis que já visitaram, 66,7% conhecem o hotel Altis Belém, 57,1% já visitaram o Hotel Altis e 52,4% já visitaram o Altis Avenida. A maioria já utilizou os Restaurantes e Bares (76,2%) e as salas de eventos (71,4%) (tabela 5.3).

**Tabela 5.2 – Contexto de trabalho dos Colaboradores (N=50)**

	N	%
<b>Tempo no Grupo Altis</b>		
Até 1 ano	5	10
Mais de 1 até 3 anos	14	28
Mais de 3 até 5 anos	6	12
Mais de 5 até 10 anos	3	6
Mais de 10 até 15 anos	14	28
Mais de 15 anos	8	16
<b>Área</b>		
Comidas e Bebidas	14	28
Andares / Alojamento	6	12
Recepção / Portaria / Concierge	11	22
Comercial / Marketing	6	12
Direcção Geral	5	10
Outra	8	16
<b>Contacto com clientes</b>		
Nunca	2	4
Raramente	5	10
Às vezes	5	10
Frequentemente	8	16
Diariamente	30	60

**Tabela 5.3 – Relacionamento dos Clientes (N=220) e Jornalistas (N=21) com o Grupo Altis**

	Clientes		Jornalistas	
	N	%	N	%
<b>Hotéis Altis já visitados</b>				
Hotel Altis	108	49,1	12	57,1
Altis Park	92	41,8	5	23,8
Altis Suites	17	7,7	2	9,5
Altis Belém	111	50,5	14	66,7
Altis Avenida	52	23,6	11	52,4
Altis Prime	16	7,3	4	19
<b>Serviços já utilizados</b>				
Alojamento	123	55,9	4	19
Restaurantes e Bares	159	72,3	16	76,2
Salas de eventos	63	28,6	15	71,4
Spa	21	9,5	2	9,5

## 5.2. Análise de Resultados

Este estudo tem dois objectivos. Primeiro, pretendemos medir a reputação do Grupo Altis Hotels segundo a perspectiva interna dos colaboradores e a perspectiva externa de dois públicos: clientes e jornalistas. Para tal utilizou-se a Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2003) que tem por base a metáfora de personificação e permite avaliar a identidade e imagem da empresa. Apesar dos estudos destes autores se focarem apenas nos colaboradores e clientes, neste estudo alargaremos o âmbito também aos jornalistas de acordo com as sugestões de pesquisa futura de Chun e Davies (2006).

Relativamente ao segundo objectivo do estudo, pretendemos testar a correlação da reputação do Grupo Altis com a satisfação dos colaboradores, clientes e jornalistas. Para tal, foi utilizada a

escala de satisfação de De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) que avalia a relação com a empresa. Utilizou-se também uma pergunta de satisfação geral.

### 5.2.1 Reputação do Grupo Altis segundo colaboradores, clientes e jornalistas

Para medir a reputação do Grupo Altis Hotels utilizámos a Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2003) que permite medir a perspectiva dos colaboradores, clientes e jornalistas em relação à empresa. Aos inquiridos foi solicitado que imaginassem que a empresa era uma pessoa e assinalassem a sua concordância com os 49 itens da escala. Foram calculadas as médias para cada item, faceta e dimensão do carácter corporativo para identificar as principais associações que colaboradores, clientes e jornalistas fazem sobre o Grupo Altis Hotels.

De forma a responder à primeira pergunta de investigação - Existem diferenças significativas entre a reputação dos Altis Hotels segundo a perspectiva de colaboradores, clientes e jornalistas? – procedemos à análise dos testes t-Student de independência (Independent-Samples T-Test) entre colaboradores e clientes e colaboradores e jornalistas.

A tabela 5.4. apresenta as associações feitas pelos três públicos segundo os itens da Escala de Carácter Corporativo e representadas por valores médios.

**Tabela 5.4 –Valores Médios e Desvio Padrão dos 49 itens da Escala de Carácter Corporativo para Clientes, Jornalistas e Colaboradores**

Item/Faceta/Dimensão	Clientes (N=220)		Jornalistas (N=21)		Colaboradores (N=50)	
	Média*	DP	Média*	DP	Média*	DP
Ousada / Ousada / Empreendedorismo	3,52	0,836	3,1	0,7	3,32	0,794
Fiável / Responsável / Competência	<b>4,22</b>	<b>0,62</b>	<b>4,29</b>	<b>0,463</b>	<b>3,92</b>	<b>0,665</b>
Snob / Snob / Elegância	2,48	0,847	2,24	0,768	2,86	0,969
Honesta / Íntegra / Concordância	<b>4,12</b>	<b>0,623</b>	<b>4,14</b>	<b>0,478</b>	<b>3,88</b>	<b>0,718</b>
Na moda / Moderna / Empreendedorismo	4,03	0,755	3,95	0,865	<b>3,92</b>	<b>0,724</b>
Trabalhadora / Responsável / Competência	4,04	0,678	<b>4,24</b>	<b>0,625</b>	<b>4,08</b>	<b>0,601</b>
Masculina / Machista / Machismo	2,75	0,816	2,62	0,74	2,76	0,744
Egoísta / Egoísta / Severidade	2,03	0,796	2	0,632	2,62	0,987
Despretensiosa / Informal / Informalidade	3	0,884	3,19	0,75	2,96	0,856
Excitante / Aventureira / Empreendedorismo	3,47	0,867	3,1	0,768	3,2	0,857
Segura / CResponsável / Competência	<b>4,18</b>	<b>0,589</b>	4,05	0,59	3,72	0,784
Autoritária / Dominadora / Severidade	2,55	0,877	2,19	0,814	3,3	0,995
Simple / Informal / Informalidade	3,15	0,912	2,86	0,727	3,02	0,937
Charmosa / Elegante / Elegância	4,01	0,776	<b>4,14</b>	<b>0,478</b>	3,78	0,737
Dura / Machista / Machismo	2,45	0,829	2	0,632	2,98	0,769
Sincera / Íntegra / Concordância	3,92	0,714	3,67	0,73	3,62	0,923
Audaz / Moderna / Empreendedorismo	3,6	0,814	3,38	0,59	3,46	0,813
Técnica / Tecnocrata / Competência	3,43	0,764	3,19	0,814	3,34	0,688
Rude / Machista / Machismo	2,25	0,835	1,9	0,539	2,6	0,756
Controladora / Dominadora / Severidade	2,34	0,863	2	0,775	3,26	1,006
Jovem / Moderna / Empreendedorismo	3,54	0,851	3,29	0,717	3,12	0,895
Empresarial / Tecnocrata / Competência	3,91	0,744	3,95	0,669	3,7	0,909
Arrogante / Egoísta / Severidade	2,13	0,861	2,14	0,727	2,52	1,129
Extrovertida / Ousada / Empreendedorismo	3,47	0,867	3,24	0,539	3,24	0,916
Criativa / Aventureira / Empreendedorismo	3,76	0,832	3,57	0,676	3,6	0,881
Egocêntrica / Dominadora / Severidade	2,49	0,977	2,62	1,071	3,34	0,982

Item/Faceta/Dimensão	Clientes (N=220)		Jornalistas (N=21)		Colaboradores (N=50)	
	Média*	DP	Média*	DP	Média*	DP
Agressiva / Egoísta / Severidade	2,22	0,871	2,19	0,68	2,68	0,844
Aberta / Amigável / Concordância	3,72	0,734	3,71	0,717	3,4	0,728
Amigável / Amigável / Concordância	4,06	0,574	3,86	0,655	3,74	0,694
Actual / Aventureira / Empreendedorismo	<b>4,08</b>	<b>0,643</b>	<b>4,38</b>	<b>0,59</b>	<b>3,9</b>	<b>0,707</b>
Refinada / Prestigiada / Elegância	4	0,718	<b>4,14</b>	<b>0,727</b>	3,6	0,7
Informal / Informal / Informalidade	3,95	0,639	3,86	0,727	3,38	1,008
Elitista / Snob / Elegância	3,01	0,912	2,95	0,865	3,18	0,941
Orientada para o sucesso / Líder / Competência	<b>4,1</b>	<b>0,678</b>	4,1	0,7	3,68	0,819
Ambiciosa / Líder / Competência	3,92	0,795	3,76	0,625	<b>3,92</b>	<b>0,724</b>
Com estilo / Elegante / Elegância	<b>4,18</b>	<b>0,607</b>	<b>4,24</b>	<b>0,539</b>	3,84	0,792
Dominante / Líder / Competência	3,41	0,92	3,29	1,007	3,32	0,768
Com prestígio / Prestigiada / Elegância	<b>4,18</b>	<b>0,592</b>	<b>4,24</b>	<b>0,539</b>	<b>4,16</b>	<b>0,618</b>
Agradável / Amigável / Concordância	<b>4,22</b>	<b>0,597</b>	<b>4,29</b>	<b>0,463</b>	<b>3,94</b>	<b>0,62</b>
Elegante / Elegante / Elegância	<b>4,2</b>	<b>0,65</b>	<b>4,33</b>	<b>0,483</b>	<b>3,98</b>	<b>0,654</b>
De confiança / Íntegra / Concordância	<b>4,22</b>	<b>0,566</b>	4,14	0,359	<b>3,94</b>	<b>0,74</b>
Tranquilizadora / Empática / Concordância	4,06	0,627	3,76	0,539	3,54	0,885
Disponível para ajudar / Empática / Concordância	4,06	0,683	3,81	0,68	3,52	0,789
Concordante / Empática / Concordância	3,96	0,714	3,48	0,602	3,56	0,951
Interessada / Empática / Concordância	4,03	0,675	3,71	0,561	3,64	0,749
Socialmente responsável / Íntegra / Concordância	3,95	0,717	3,71	0,644	3,76	0,916
Inovadora / Aventureira / Empreendedorismo	4,01	0,731	3,81	0,68	3,7	0,953

(\*) Medida através de escala de Likert de 5 pontos de 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente

DP= Desvio-Padrão

Na perspectiva dos clientes, o Grupo Altis é agradável, de confiança e honesto, fiável, seguro e orientado para o sucesso, elegante, com estilo, prestígio e actual. Estas são as associações mais fortes que os clientes fazem e estão incluídas nas dimensões Concordância, Competência e Elegância. Obter médias de respostas elevadas nestas dimensões é positivo para a reputação da empresa (Davies et al., 2003). Além disso, alguns itens da dimensão Elegância estão entre as associações mais fortes, o que está ligado ao posicionamento do Grupo Altis como cadeia hoteleira de luxo e prestígio.

Na opinião dos jornalistas, o item do carácter do Grupo Altis que mais se destaca é ser uma empresa actual, item incluído na dimensão Empreendedorismo. Os jornalistas vêem ainda a empresa como elegante, agradável, fiável, com estilo e prestígio, trabalhadora, charmosa, refinada e honesta, destacando assim as dimensões de Concordância, Competência e Elegância como os clientes.

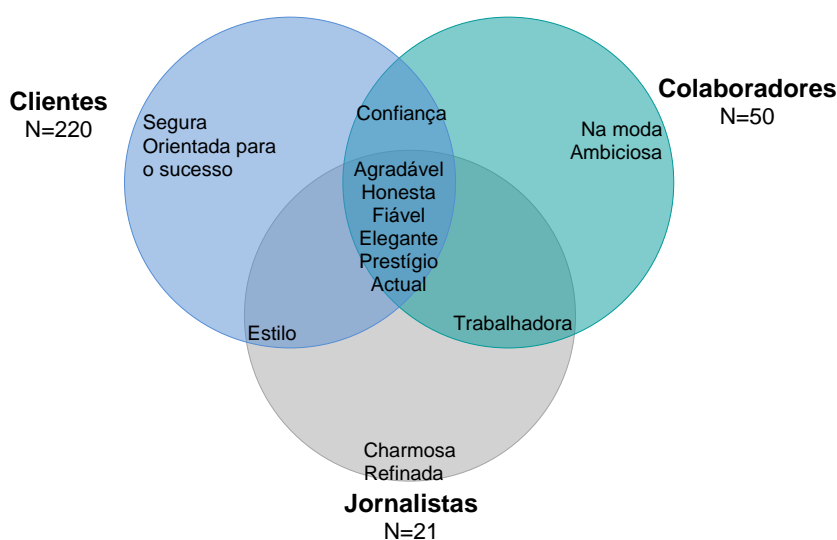
A percepção positiva que clientes e jornalistas têm da empresa é reforçada pelo facto de que itens que poderiam ser negativos, como os da dimensão Severidade, terem resultados médios baixos (menos de 3,00).

Para os colaboradores, apenas dois itens atingem valores médios de resposta superiores a 4,00. Este grupo vê o Grupo Altis Hotels como empresa de prestígio (4,16) e trabalhadora (4,08) e como uma empresa elegante, de confiança, agradável, fiável, na moda, ambiciosa, actual e honesta. As dimensões mais representadas são Elegância, Competência e Concordância como nos clientes e jornalistas, mas com médias de respostas mais baixas. No que diz respeito aos elementos

negativos da dimensão Severidade, três itens atingem valores médios de resposta positivos (acima dos 3,00): egocêntrica (3,34); autoritária (3,30) e controladora (3,26). O facto destes três itens terem valores elevados e os itens positivos terem médias relativamente baixas pode significar que a perspectiva dos colaboradores sobre a empresa não é muito positiva. Sendo que a atitude dos colaboradores influencia a imagem que os clientes formam de uma empresa, especialmente numa cadeia hoteleira (Davies et al., 2003; 2004), esta situação deve ser analisada com cuidado pela empresa.

As associações mais fortes que os três públicos fazem do Grupo Altis estão representadas na figura 5.1.

**Figura 5.1 – Principais associações do Grupo Altis por Clientes, Colaboradores e Jornalistas**



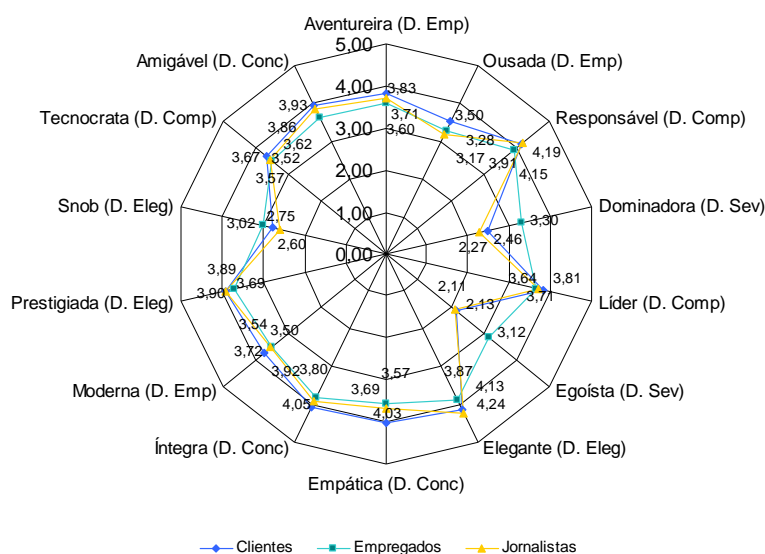
No que diz respeito às facetas do carácter do Grupo Altis Hotels, apenas três apresentam classificações negativas (<3,00) por clientes e jornalistas (figura 5.2). Estes públicos externos não associam as facetas snob, egoísta ou dominadora ao Grupo Altis, o que é bastante positivo pois estas facetas são consideradas negativas para a reputação da empresa (Davies et al., 2003). Snob, apesar de estar incluída na dimensão Elegância, pode ter conotação negativa e alienar públicos que não se querem identificar como tal.

Os clientes classificam fortemente (>4,00) quatro facetas: responsável da dimensão Competência, empática e íntegra da dimensão Concordância e elegante da dimensão Elegância. Os jornalistas só avaliam fortemente duas facetas: responsável e elegante que também são as que os clientes avaliam com a média mais alta (figura 5.2).

Relativamente aos colaboradores, todas as facetas apresentam uma média positiva superior a 3,00 e inferior a 4,00. No entanto, o facto das facetas negativas de egoísta e dominadora apresentarem médias de respostas positivas de 3,12 e 3,30 respectivamente pode significar que o público interno tem uma imagem negativa da empresa. A faceta que apresentou a média mais

elevada foi responsável (3,91) da dimensão Competência que coincide com a avaliação mais alta dos clientes (figura 5.2).

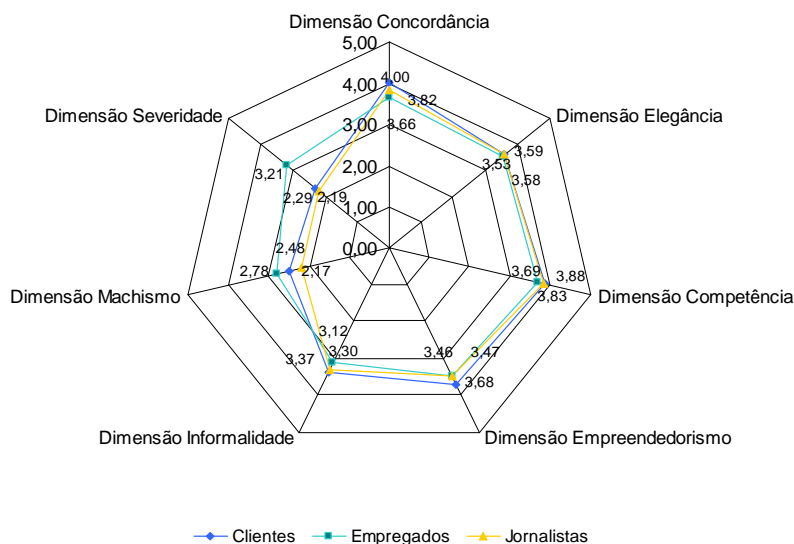
**Figura 5.2 – O Carácter Corporativo do Grupo Altis para Clientes (N=220), Jornalistas (N=21) e Colaboradores (N=50): Valores Médios das Facetas da Escala**



A avaliação feita pelos três públicos sobre as dimensões do carácter corporativo do Grupo Altis pode ser observada na figura 5.3. Os clientes associam fortemente o grupo à dimensão Concordância (4,00) que também é a dimensão mais forte para os jornalistas mas com média mais baixa (3,82). Para os públicos externos, a Competência é a segunda dimensão mais forte. Severidade e Machismo apresentam resultados negativos para clientes e jornalistas, o que é positivo para a reputação da empresa (Davies et al., 2003).

Para os colaboradores, a dimensão mais associada ao Grupo Altis Hotels é a Competência (3,69) e a Concordância (3,66). A dimensão Severidade atinge também resultados positivos para o público interno, o que é negativo para a reputação da empresa.

**Figura 5.3 – O Carácter Corporativo do Grupo Altis para Clientes (N=220), Jornalistas (N=21) e Colaboradores (N=50): Valores Médios das Dimensões da Escala**



Para avaliar se existem diferenças significativas entre a reputação do Grupo Altis segundo as percepções de clientes, jornalistas e colaboradores, foram analisados os testes t-Student de independência para as 14 facetas e 7 dimensões do carácter corporativo entre colaboradores e clientes e jornalistas. Segundo Marôco (2010) a comparação de médias de duas amostras independentes pode ser feita através do teste t-Student se a distribuição da variável em estudo for normal e se as variâncias populacionais forem homogéneas. De acordo com o teste Shapiro-Wilk, apenas cinco facetas não têm uma distribuição normal ( $p \leq 0,05$ ): íntegra, ousada, moderna, snob e elegante, por isso decidimos prosseguir com a análise. O pressuposto de que as variâncias são homogéneas não se verifica apenas para as facetas empática e íntegra e para as dimensões Informalidade, Severidade e Concordância ( $p \leq 0,05$ ).

Comparando clientes e colaboradores, existem diferenças significativas em todas as facetas com excepção de ousada, tecnocrata e líder. Apenas na dimensão Elegância não foram detectadas diferenças significativas entre as percepções de clientes e colaboradores.

Relativamente às diferenças nas perspectivas de jornalistas e colaboradores, foram observadas diferenças significativas apenas em cinco facetas (responsável, snob, elegante, dominadora e egoísta) e nas duas dimensões de Severidade e Machismo. Estas dimensões obtiveram avaliações médias superiores por parte dos colaboradores.

A tabela seguinte sintetiza as diferenças de médias significativas entre clientes e colaboradores e jornalistas.

**Tabela 5.5 – Teste t-Student para Facetas e Dimensões: Médias, Desvios-Padrão e Diferenças Médias entre Clientes (N=220) e Colaboradores (N=50) e Colaboradores e Jornalistas (N=21)**

		Média*	DP	Sig (2-tld) Teste t			Média*	DP	Sig (2-tld) Teste t
<b>Dimensão Concordância</b>	Clientes	4,00	0,485	0,001	<b>Dimensão Elegância</b>	Clientes	3,59	0,462	n.s.
	Colaboradores	3,66	0,627			Colaboradores	3,53	0,421	
	Jornalistas	3,82	0,381			Jornalistas	3,58	0,415	
Faceta Íntegra	Clientes	4,05	0,540	0,020	Faceta Snob	Clientes	2,75	0,708	0,016
	Colaboradores	3,80	0,707			Colaboradores	3,02	0,782	
	Jornalistas	3,92	0,435			Jornalistas	2,60	0,625	
Faceta Empática	Clientes	4,03	0,580	0,000	Faceta Prestigiada	Clientes	3,89	0,614	0,033
	Colaboradores	3,57	0,703			Colaboradores	3,69	0,521	
	Jornalistas	3,69	0,425			Jornalistas	3,90	0,559	
Faceta Amigável	Clientes	3,93	0,493	0,001	Faceta Elegante	Clientes	4,13	0,596	0,006
	Colaboradores	3,62	0,613			Colaboradores	3,87	0,628	
	Jornalistas	3,86	0,458			Jornalistas	4,24	0,424	
<b>Dimensão Empreendedorismo</b>	Clientes	3,68	0,597	0,018	<b>Dimensão Severidade</b>	Clientes	2,29	0,643	0,000
	Colaboradores	3,46	0,591			Colaboradores	3,21	0,422	
	Jornalistas	3,47	0,511			Jornalistas	2,19	0,644	
Faceta Ousada	Clientes	3,50	0,718	n.s.	Faceta Dominadora	Clientes	2,46	0,735	0,000
	Colaboradores	3,28	0,737			Colaboradores	3,30	0,780	
	Jornalistas	3,17	0,555			Jornalistas	2,27	0,793	
Faceta Aventureira	Clientes	3,83	0,635	0,021	Faceta Egoísta	Clientes	2,13	0,673	0,000
	Colaboradores	3,60	0,655			Colaboradores	3,12	0,659	
	Jornalistas	3,71	0,526			Jornalistas	2,11	0,561	
Faceta Moderna	Clientes	3,72	0,645	0,029	<b>Dimensão Informalidade</b>	Clientes	3,37	0,536	0,016
	Colaboradores	3,50	0,664			Colaboradores	3,12	0,659	
	Jornalistas	3,54	0,582			Jornalistas	3,30	0,504	
<b>Dimensão Competência</b>	Clientes	3,88	0,464	0,013	<b>Dimensão Machismo</b>	Clientes	2,48	0,619	0,000
	Colaboradores	3,69	0,535			Colaboradores	2,78	0,484	
	Jornalistas	3,83	0,404			Jornalistas	2,17	0,467	
Faceta Tecnocrata	Clientes	3,67	0,583	n.s.					
	Colaboradores	3,52	0,654						
	Jornalistas	3,57	0,618						
Faceta Líder	Clientes	3,81	0,632	n.s.					
	Colaboradores	3,64	0,624						
	Jornalistas	3,71	0,540						
Faceta Responsável	Clientes	4,15	0,510	0,004					
	Colaboradores	3,91	0,572						
	Jornalistas	4,19	0,442						

\* Medida através de escala de Likert de 5 pontos de 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente  
D.P= Desvio Padrão; n.s.= não significativa

De acordo com Davies et al. (2003) a imagem está ligada à identidade, existindo vantagens em alinhar a perspectiva interna com a perspectiva externa. A existência de diferenças entre o que uma empresa é (identidade) e como ela é vista pelos públicos exteriores (imagem) pode ser motivo de preocupação (Davies e Miles, 1998).

Resumindo, existem diferenças significativas entre a percepção do público interno e dos públicos externos sobre a reputação do Grupo Altis Hotels. No caso dos jornalistas, a sua perspectiva está praticamente alinhada com a dos colaboradores, tendo no geral uma opinião mais positiva sobre a empresa que os colaboradores. As maiores diferenças encontram-se entre as perspectivas de clientes e colaboradores, sendo que os primeiros fazem uma avaliação mais positiva da empresa do que os segundos. No entanto, numa das dimensões mais importantes, Elegância, não existem diferenças significativas entre a perspectiva de clientes e colaboradores.

### 5.2.2 Reputação do Grupo Altis e Satisfação

Para responder à segunda pergunta de investigação – a reputação dos Altis Hotels segundo a perspectiva de colaboradores, clientes e jornalistas está ligada à sua satisfação? – analisamos os dados da secção A do questionário (no caso de clientes e jornalistas A3 e A4 e no caso dos colaboradores A1 e A2) através da criação de um índice sintético de satisfação com quatro itens (tabela 5.9). De acordo com Brites (2010a), os índices sintéticos devem ter consistência interna que é testada através do Alpha de Cronbach, “uma fórmula estatística que pondera o rácio entre a variância total dos indicadores que compõem o índice e a variância de cada um dos seus indicadores” (p. 16). Como se pode observar na tabela 5.6 o Alpha de Cronbach do índice de satisfação é superior a 0,8, o que de acordo com Murphy & Davidsholder (1988) significa uma fiabilidade moderada a elevada.

**Tabela 5.6 – Composição do Índice de Satisfação e sua Fiabilidade**

Itens do Índice de Satisfação	Alpha de Cronbach
Como cliente/jornalista/colaborador, tenho uma relação de excelente qualidade com os Altis Hotels	0,854
Estou contente com os esforços que os Altis Hotels desenvolvem para clientes/jornalistas/colaboradores como eu	
Estou satisfeito com a relação que tenho com os Altis Hotels	
Como classifica, em termos gerais, a sua satisfação com os Altis Hotels	

Através do estudo dos testes t-Student de independência (Independent-Samples T-Test) entre colaboradores e clientes e colaboradores e jornalistas, observou-se diferenças significativas entre os índices de satisfação de clientes e colaboradores (tabela 5.7), mas não dos jornalistas. O índice de satisfação dos clientes apresenta a média mais elevada.

**Tabela 5.7 – Diferenças e Médias do Índice de Satisfação de Clientes (N=220), Jornalistas (N=21) e Colaboradores (N=50)**

	Média*	D.P.	Sig (2-tld)	Teste t
Índice de Satisfação	Clientes	4,17	0,60724	0,000
	Colaboradores	3,68	0,72675	
	Jornalistas	3,93	0,58706	n.s.

\* Medida através de escala de Likert de 5 pontos de 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente

\*\* A diferença média é significativa ao nível 0,05

D.P.= Desvio-Padrão; n.s.= não significativa

Sendo a amostra dos jornalistas de pequena dimensão ( $n \leq 30$ ) e as dimensões das três amostras muito diferentes, foi analisada a normalidade e homocedasticidade nas amostras. De acordo com os resultados do teste Shapiro-Wilk, conclui-se que o índice de satisfação tem uma distribuição normal na amostra dos jornalistas ( $p > 0,05$ ). O pressuposto de homogeneidade das variâncias também se verificou ( $p > 0,05$ ).

Para estudar a correlação entre a reputação do Grupo Altis Hotels e o índice de satisfação de clientes, jornalistas e colaboradores foi realizada a análise da correlação linear simples ( $r$  de

Pearson) que “permite obter uma medida através da qual se determina a força de uma associação linear” (Brites, 2010b; p. 28).

Existe correlação entre o índice de satisfação dos clientes e todas as facetas e dimensões da reputação, excepto com a faceta snob (tabela 5.8). As dimensões com correlação mais forte com a satisfação dos clientes são Concordância ( $r=0,582$ ;  $p<0,01$ ), Competência ( $r=0,550$ ;  $p<0,01$ ), Empreendedorismo ( $r=0,468$ ;  $p<0,01$ ) e Elegância ( $r=0,422$ ;  $p<0,01$ ). A correlação é negativa para a dimensão Severidade ( $r=-0,284$ ;  $p<0,01$ ) e suas facetas dominadora ( $r=-0,223$ ;  $p<0,01$ ) e egoísta ( $r=-0,300$ ;  $p<0,01$ ) e para a dimensão Machismo ( $r=-0,202$ ;  $p<0,01$ ).

Relativamente à satisfação dos jornalistas, as correlações mais fortes são com a dimensão Concordância ( $r=0,680$ ;  $p<0,01$ ) e Empreendedorismo ( $r=0,613$ ;  $p<0,01$ ) e as facetas íntegra ( $r=0,746$ ;  $p<0,01$ ) e ousada ( $r=0,671$ ;  $p<0,01$ ). A correlação positiva forte entre a satisfação dos jornalistas e a faceta íntegra sugere que este público considera que é muito importante a empresa ser honesta, sincera, de confiança e socialmente responsável. A satisfação dos jornalistas não tem correlação significativa com as dimensões Severidade, Machismo, Elegância e Informalidade.

As correlações significativas positivas mais fortes com a satisfação dos colaboradores são com as dimensões Empreendedorismo ( $r=0,525$ ;  $p<0,01$ ) e Concordância ( $r=0,501$ ;  $p<0,01$ ) e as facetas empática ( $r=0,513$ ;  $p<0,01$ ) e elegante ( $r=0,508$ ;  $p<0,01$ ).

Os colaboradores não revelaram correlação significativa entre a sua satisfação e as dimensões Severidade e Machismo, o que difere dos estudos desenvolvidos por Davies et al (2003; 2004) segundo os quais a dimensão Severidade está correlacionada negativamente com a satisfação dos colaboradores. No caso dos colaboradores do Grupo Altis, existe até uma correlação positiva entre a sua satisfação e a faceta egoísta da dimensão Severidade, apesar de não ser muito forte ( $r=0,316$ ;  $p<0,05$ ). No entanto, a correlação com a faceta dominadora é negativa e forte ( $r=-0,544$ ;  $p<0,01$ ), o que pode sugerir que a empresa ser egocêntrica, autoritária e controladora afecta bastante e de forma negativa a satisfação do público interno.

**Tabela 5.8 – Correlações das Dimensões e Facetas do Carácter Corporativo com o Índice de Satisfação de Clientes (N=220), Jornalistas (N=21) e Colaboradores (N=50)**

	Índice Satisfação		
	Clientes	Jornalistas	Colaboradores
<b>Dimensão Agradabilidade</b>	<b>0,582**</b>	<b>0,680**</b>	0,501**
Faceta Integridade	0,544**	<b>0,746**</b>	0,397**
Faceta Empatia	<b>0,560**</b>	0,458*	<b>0,513**</b>
Faceta Cordialidade	0,464**	0,564**	0,491**
<b>Dimensão Iniciativa</b>	0,468**	0,613**	<b>0,525**</b>
Faceta Ousadia	0,350**	<b>0,671**</b>	0,438**
Faceta Aventura	0,508**	0,517*	0,455**
Faceta Modernidade	0,410**	0,509*	0,469**
<b>Dimensão Competência</b>	0,550**	0,507*	0,374**
Faceta Tecnocracia	0,385**	n.s.	n.s.
Faceta Foco	0,368**	0,497*	0,322*
Faceta Conscienciosa	<b>0,605**</b>	0,521*	0,430**
<b>Dimensão Chique</b>	0,422**	n.s.	0,336*
Faceta Snob	n.s.	n.s.	n.s.
Faceta Prestígio	0,532**	0,473*	0,414**
Faceta Elegância	0,524**	0,558**	0,508**
<b>Dimensão Crueldade</b>	-0,284**	n.s.	n.s.
Faceta Domínio	-0,223**	n.s.	<b>-0,544**</b>
Faceta Egoísmo	-0,300**	n.s.	0,316*
<b>Dimensão Informalidade</b>	0,242**	n.s.	0,316*
<b>Dimensão Machismo</b>	-0,202**	n.s.	n.s.

\* Correlação é significativa ao nível 0.05 (2-tailed).

\*\* Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

n.s.= não significativa

Em suma, existe uma correlação significativa entre a satisfação de clientes, jornalistas e colaboradores e a reputação do Grupo Altis Hotels. Sendo o índice de satisfação diferente para clientes e colaboradores, também as correlações com as facetas e dimensões do carácter corporativo diferem. Assim, a satisfação dos clientes correlaciona-se significativamente com todas as facetas e dimensões da escala, excepto com a faceta snob. As correlações mais fortes existem entre a satisfação dos clientes e as dimensões Concordância e Competência e existem correlações negativas com Severidade e Machismo, o que vai de encontro às conclusões de Davies et al. (2003; 2004).

No que diz respeito aos colaboradores, a sua satisfação correlaciona-se mais fortemente e de forma positiva com as dimensões Empreendedorismo e Concordância, mas a correlação mais forte é negativa com a faceta dominadora ( $r=-0,544$ ;  $p<0,01$ ). Ao contrário do que defende Davies et al. (2003; 2004), a satisfação dos colaboradores do Grupo Altis Hotels não está correlacionada significativamente com as dimensões Severidade e Machismo.

A satisfação dos jornalistas não tem qualquer correlação significativa com as dimensões Severidade, Machismo, Elegância e Informalidade. As correlações mais fortes são com a dimensão Concordância e Empreendedorismo. Salienta-se ainda a forte correlação positiva entre a satisfação dos jornalistas e a faceta íntegra ( $r=0,746$ ;  $p<0,01$ ).

## **6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA**

Neste capítulo apresentamos as conclusões do estudo, analisamos as suas limitações e sugerimos possíveis pesquisas futuras.

### **6.1 Conclusões**

Este estudo teve como objectivo medir a reputação do grupo hoteleiro Altis Hotels e responder a duas perguntas de investigação relacionadas com a reputação da empresa. Primeiro, perceber se existem diferenças entre as associações criadas por clientes, jornalistas e colaboradores para a empresa e de seguida, estudar qual a relação da reputação com a satisfação dos três públicos.

Para medir a reputação desta empresa, foi utilizada a Escala de Carácter Corporativo desenvolvida por Davies et al. (2003) que, através da metáfora da personificação, avalia a perspectiva interna e externa. Apesar dos estudos desenvolvidos por Davies et al. (2003; 2004) se focarem apenas num público externo – clientes – a investigação no grupo Altis incluiu também os jornalistas. Não só pela importância que este público tem enquanto líder de opinião mas também pela sugestão de pesquisa futura dada por Davies et al. (2006) de alargar a aplicação da Escala de Carácter Corporativo a outros públicos.

Neste sentido, foram recolhidos dados através de questionários desenvolvidos para clientes, jornalistas e colaboradores do Grupo Altis. Obtiveram-se 220 questionários utilizáveis de clientes, 21 jornalistas e 50 colaboradores que, depois de analisados, levaram às seguintes conclusões.

Existem diferenças significativas entre a reputação do Grupo Altis Hotels segundo a percepção de colaboradores, clientes e jornalistas, sendo as mais significativas entre as perspectivas dos clientes e dos colaboradores. Entre estes dois públicos, apenas na dimensão Elegância não existem diferenças significativas. No geral, os clientes fazem uma avaliação média da empresa mais positiva do que os colaboradores. A percepção dos jornalistas está praticamente alinhada com a dos colaboradores, tendo no geral uma opinião positiva sobre a empresa. Os três públicos associam a empresa mais fortemente com as dimensões Concordância e Competência.

Alguma atenção deve ser dada ao facto da dimensão negativa de Severidade atingir média positiva (>3,00) na opinião dos colaboradores, o que sugere que o público interno considera que a empresa é autoritária, controladora e egocêntrica (os itens da dimensão Severidade com classificação média positiva).

Os resultados obtidos demonstram também uma correlação significativa positiva entre a reputação do Grupo Altis Hotels e a satisfação dos clientes, jornalistas e colaboradores. As dimensões do carácter corporativo com uma correlação mais forte com a satisfação dos três públicos são a Concordância e Empreendedorismo, sendo que no caso dos clientes as dimensões Competência e Elegância também se correlacionam fortemente com a sua satisfação. Tendo em conta que estas quatro dimensões foram as mais associadas pelos públicos ao Grupo Altis Hotels, estes

resultados são bastante positivos para a reputação da empresa e para a satisfação dos seus públicos.

Salienta-se ainda a forte correlação positiva entre a satisfação dos jornalistas e a faceta íntegra ( $r=0,746$ ;  $p<0,01$ ) que sugere que é muito importante a empresa ser honesta, sincera, de confiança e socialmente responsável para atingir a satisfação dos jornalistas. Este facto é bastante benéfico para a reputação do Grupo Altis Hotels pois esta faceta atingiu uma avaliação média positiva (3,92) por parte dos jornalistas.

Os colaboradores não revelaram correlação significativa entre a sua satisfação e as dimensões Severidade e Machismo, o que difere dos estudos desenvolvidos por Davies et al. (2003; 2004) segundo os quais a dimensão Severidade está correlacionada negativamente com a satisfação dos colaboradores. No entanto, a correlação com a faceta dominante é negativa e forte ( $r=-0,544$ ;  $p<0,01$ ), o que aliado ao facto desta faceta ter obtido uma avaliação média elevada pelos colaboradores, sugere que o público interno não está satisfeito. De acordo com Pugh (2001), a imagem que os clientes têm da empresa é afectada pelas emoções mostradas pelos colaboradores e por isso, é importante que o Grupo Altis Hotels analise esta situação com atenção.

## **6.2 Limitações**

Os resultados deste estudo devem ser analisados tendo em conta as limitações da investigação em termos de amostras utilizadas e da Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2004).

Os questionários para este estudo foram preenchidos essencialmente por clientes do Grupo Altis com acesso a internet, sendo mais de 80% portugueses. Isto significa que as perspectivas dos clientes estrangeiros não estão muito representadas neste estudo, assim como os clientes sem acesso a internet. Além disso, a amostra de jornalistas é pequena ( $N=21$ ) e apenas constituída por jornalistas portugueses, não incluindo portanto a opinião da imprensa estrangeira que conhece os hotéis Altis.

Por outro lado, a Escala de Carácter Corporativo utilizada neste estudo para medir a reputação do Grupo Altis Hotels foi ainda pouco aplicada na versão portuguesa, o que pode levantar algumas questões quanto à validação desta versão da escala. Em termos de implicações práticas para a gestão do Grupo Altis, a escala não identifica acções de melhoramento, apenas as áreas onde essas acções devem incidir primeiro. Cabe à empresa interpretar os resultados, não os considerando literalmente, visto que na base da escala está uma metáfora.

## **6.3 Sugestões de Pesquisa Futura**

Mais pesquisa é necessária para obter a percepção de clientes e jornalistas estrangeiros sobre o Grupo Altis Hotels e compará-la com os resultados nacionais. Desta forma seria possível analisar se a comunicação da empresa para os públicos estrangeiros está em linha com a comunicação para os públicos nacionais.

Além disso, poderia ser interessante no futuro a empresa analisar a sua comunicação interna para perceber melhor os resultados alcançados no presente estudo sobre a identidade da empresa. A pesquisa poderia explorar as ligações entre o marketing e recursos humanos.

Sendo que cada hotel do Grupo Altis está direccionado para um segmento de mercado específico, poderia também ser relevante utilizar a Escala de Carácter Corporativo de Davies et al (2004) para medir a reputação de cada hotel em separado. Perceber a relação que os diferentes tipos de clientes desenvolvem com cada hotel pode ser bastante útil para direccionar e segmentar a oferta do grupo.

## REFERÊNCIAS

Aaker, J. L. (1997), Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.

Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993). The Antecedents And Consequences Of Customer Satisfaction For Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143.

Balmer, J.M.T. and Soenen, G.B. (1999). The Acid Test Of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*, 15, 69–92.

Berens, G. and van Riel, C. B. (2004), Corporate Associations in The Academic Literature: Three Main Streams of Thought in The Reputation Measurement Literature, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 161-178.

Brites, Rui (2010). Breve Introdução ao SPSS. Tratamento Preliminar de Dados. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Brites, Rui (2010). Análise de Dados Univariada. Análise de Dados Bivariada. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Bromley, D. (2000), Psychological Aspects Of Corporate Identity, Image And Reputation, *Corporate Reputation Review*, 3 (3), 240-252.

Caruana, A. (1997), Corporate Reputation: Concept and Measurement, *Journal of Product & Brand Management*, 6 (2), 109-118.

Chun, R. (2005), Corporate Reputation: Meaning and Measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.

Chun, R. and Davies, G. (2006), The Influence Of Corporate Character on Customers and Employees: Exploring Similarities and Differences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 138-146.

Davies, G. and Chun, R. (2002), Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand, *Corporate Reputation Review*, 5 (2-3), 144-158.

Davies, G., Chun, R., Da Silva and R.V., Roper, S. (2003). Corporate Reputation and Competitiveness, London: Routledge.

Davies, G. and Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory Versus Practice. *Corporate Reputation Review*, 2(1), 16–27.

- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. and Roper, S. (2004), A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., R. and Roper, S. (2001), The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 113-127.
- De Chernatony, L. (1999), Brand Management Through Narrowing The Gap Between Brand Identity And Brand Reputation, *Journal of Marketing Management*, 15 (1), 157-179.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. and Iacobucci, D. (2001), Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- Donaldson, T. and Preston, L. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dowling, G. (2004), Journalists' Evaluation of Corporate Reputations, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 196-356.
- Dowling, G. and Weeks, W. (2008), What the Media is Really Telling you About your Brand, *MIT Sloan Management Review*, 49 (3), 28-34.
- Dutton, J.E., Dukerich, J. M. and Harquail, C.V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-264.
- Fombrun, C. and Shanley, M. (1990), What's in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.
- Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 6–13.
- Fombrun, C., Gardberg, N. and Server, J. (2000), The Reputation Quotient: A Multistakeholder Measure Of Corporate Reputation, *The Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255.
- Fryxell, G. and Wang, J. (1994), The Fortune Corporate Reputation Index, Reputation For What?, *Journal of Management*, 20 (1), 1-14.
- Giese, J. L. and Cote, J. A. (2000), Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (1), 1-27.

Gioia, D.A. and Thomas, J.B. (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, 40, 370–403.

Hatch, M.J. and Schultz, M. (2001). Are The Strategic Stars Aligned For Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.

Hunt, S. and Menon, A. (1995), Metaphor And Competitive Advantage: Evaluation The Use Of Metaphor In Theories Of Competitive Strategy, *Journal of Business Research*, 33 (2), 81-90.

Keller, K.L. and Aaker, D.A. (1998). Corporate Level Marketing: The Impact Of Credibility Marketing On Brand Extensions. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 356–378.

Pugh, S. D. (2001), Service With A Smile: Emotional Contagion In The Service Encounter, *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018-1027.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009), Research Methods For Business Students. (5th edn). Prentice Hall.

Spector, A. J. (1961), Basic Dimensions of the Corporate Image, *Journal of Marketing*, 25 (6), 47-52.

Tepeci, M. (1999), Increasing Brand Loyalty in the Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 223-229.

Wartick, S. (1992), The Relationship Between Intense Media Exposure And Change In Corporate Reputation, *Business and Society*, 31 (1), 33-49.

## Anexo I – Questionário para Clientes em Português

### A Personalidade do Grupo Altis Hotels

**Muito obrigado por responder a este questionário que lhe oferece 10% de desconto num dos restaurantes Altis.**

A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo sobre a reputação dos Hotéis Altis desenvolvido no âmbito de uma tese de mestrado do ISEG.

Este questionário é anónimo e confidencial e demora cerca de 5 minutos a preencher.

Pedimos-lhe que responda a todas as questões e que nos dê a sua opinião sincera.

#### A – Relacionamento com o Grupo Altis Hotels

1. Quais os hotéis do Grupo Altis que já visitou?

Hotel Altis       Altis Park Hotel       Altis Suites   
 Altis Belém Hotel & Spa       Altis Avenida       Altis Prime

2. Que serviços dos Hotéis Altis já utilizou?

Alojamento       Restaurantes & Bares       Salas de eventos       Spa

3. Para cada frase assinale a opção que melhor representa a sua opinião.

	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
Como cliente, tenho uma relação de excelente qualidade com os Altis Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou contente com os esforços que os Altis Hotels desenvolvem para clientes como eu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou satisfeito com a relação que tenho com os Altis Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Como classifica, em termos gerais, a sua satisfação com os Altis Hotels?

Muito Insatisfeito    Insatisfeito    Nem Satisfeito / Nem Insatisfeito    Satisfeito    Muito Satisfeito  
                       

#### B – A Personalidade do Grupo Altis Hotels

Se os Hotéis Altis fossem uma pessoa, como seria a sua personalidade?

Para cada adjectivo assinale a opção que melhor representa a sua opinião. Marque apenas uma resposta para cada questão. Por favor, responda a todas as questões.

“Se os Hotéis Altis fossem uma pessoa, a sua personalidade seria...”

	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
Ousada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snob	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na moda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Masculina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egoísta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despretensiosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excitante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoritária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charmosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sincera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controladora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jovem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrogante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extrovertida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egocêntrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclusiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agressiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aberta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amigável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elitista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientada para o sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com estilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com prestígio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elegante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tranquilizadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponível para ajudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialmente responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C – Informação Demográfica

As questões seguintes apenas serão utilizadas para separar as respostas em diferentes grupos. Não serão utilizadas para identificar indivíduos.

1. Sexo: Masculino  Feminino

2. Estado Civil

Solteiro  Casado  União de facto

Separado  Divorciado  Viúvo

3. Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_ anos.

4. Indique o nível escolar mais elevado que completou

Básico-3ºCiclo  Secundário  Bacharelato   
Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

5. Situação Sócio-profissional

Administrativo  Técnico  Quadro Médio   
Quadro Superior  Director/Administrador  Reformado   
Estudante  Desempregado  Outra  Qual?

6. Por quantas pessoas é constituído o seu agregado familiar (incluindo o próprio)? \_\_\_\_\_ pessoas.

7. Qual é o seu país de origem? \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_

O seu endereço de email não será utilizado para identificar as suas respostas. Apenas será utilizado para identificar o vencedor do sorteio a realizar entre todos os respondentes. Para o sorteio, atribuiremos um número ao seu email, correspondente à ordem de chegada de cada questionário. Os vencedores serão escolhidos aleatoriamente, através do random.org e serão contactados por email.

### SORTEIO QUESTIONÁRIOS ALTIS HOTELS

**1º Prémio** – 2 noites para 2 pessoas no hotel do Grupo Altis Hotels à sua escolha com pequeno-almoço incluído

**2º Prémio** – 1 noite para 2 pessoas no hotel do Grupo Altis Hotels à sua escolha com pequeno-almoço incluído.

**3º Prémio** – Refeição para 2 pessoas no Restaurante Rossio, Altis Avenida Hotel.

O sorteio será realizado no início de Junho.

Muito obrigado pela sua colaboração. Se desejar mais informação sobre este estudo, por favor envie email para [marketing@altishotels.com](mailto:marketing@altishotels.com)

## Anexo II – Questionário para Clientes em Inglês

### Altis Hotels Personality

**Thank you for answer this questionnaire that offers you 10% discount in an Altis restaurant.**

Your participation is very important to the development of this study on the reputation of Altis Hotels developed under a master's thesis in ISEG university.

This questionnaire is anonymous and confidential and takes about 5 minutes to complete.

We ask you to answer all the questions and give us your honest opinion.

#### A – Relationship with Altis Hotels

1. Which Altis Hotels have you already visited?

Hotel Altis  Altis Park Hotel  Altis Suites

Altis Belém Hotel & Spa  Altis Avenida  Altis Prime

2. Which services provided by Altis Hotels have you used?

Accommodation  Restaurants & Bars  Meeting rooms  Spa

3. For each sentence, mark the option that best represents your opinion.

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
As a client, I have a high quality relationship with Altis Hotels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am happy with the efforts Altis Hotels is making towards clients like me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am satisfied with the relationship I have with Altis Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. How do you classify, in general terms, your satisfaction with Altis Hotels?

Very Insatisfied  Insatisfied  Neither Satisfied Nor Insatisfied  Satisfied  Very Satisfied

#### B – The Personality of Altis Hotels

If Altis Hotels had come to life as a person, what would its personality be like?

For each adjective, mark the option that best represents your opinion. Mark only one answer for each question. Please, answer all the questions.

“If Altis Hotels had come to life as a person, its personality would be...”

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
Daring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reliable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snobby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trendy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hardworking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Masculine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selfish	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Casual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exciting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Secure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Authoritarian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simple	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tough	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sincere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cool	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rugged	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Young	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrogant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extrovert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imaginative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inward looking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Straightforward	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclusive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aggressive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Open	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pleasant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Up to date	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refined	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Easy going	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elitist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achievement oriented	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambitious	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stylish	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leading	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestigious	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agreeable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elegant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trustworthy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reassuring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supportive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cheerful	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concerned	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socially responsible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C – Demographic Information**

The following questions will only be used to split the responses between different groups. They will not be used to identify individuals.

1. Sex: Male  Female

2. Marital Status

Single  Married  Married without registration

Separated  Divorced  Widow

3. What's your age? \_\_\_\_\_ years.

4. Mark the highest educational level that you completed  
 Basic education  High school  Bachelor's degree   
 Graduate education  Master's degree  PhD

5. Professional situation  
 Administrative  Technical  Middle Management   
 Senior Management  Director/Administrator  Retired   
 Student  Unemployed  Other  Which?

6. How many people has your household (including yourself)? \_\_\_\_\_ people.

7. What's your country of origin? \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_

Your email address will not be used to identify your answers. It will be used to identify the winner of the giveaway.

For the giveaway, each email will have a number, by order of arrival of each questionnaire. The winners will be chosen at random, thru random.org and will be contacted by email.

#### GIVEAWAY QUESTIONNAIRES ALTIS HOTELS

**1<sup>st</sup> Prize** – 2 nights for 2 people at the hotel of Altis Hotels Group of your choice with breakfast included

**2<sup>nd</sup> Prize** – 1 night for 2 people at the hotel of Altis Hotels Grup of your choice with breakfast included.

**3<sup>rd</sup> Prize** – Meal for 2 people at Restaurant Rossio, Altis Avenida Hotel.

The raffle will happen at the beginning of June.

Thank you for your collaboration. If you want more information about this study, please send an email to

[marketing@altishotels.com](mailto:marketing@altishotels.com)

### Anexo III – Questionário para Jornalistas

#### A Personalidade do Grupo Altis Hotels

**Muito obrigado por responder a este questionário que lhe oferece a possibilidade de ganhar estadias nos hotéis Altis.**

A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo sobre a reputação dos Hotéis Altis desenvolvido no âmbito de uma tese de mestrado do ISEG.

Este questionário é anónimo e confidencial e demora cerca de 5 minutos a preencher.

Pedimos-lhe que responda a todas as questões e que nos dê a sua opinião sincera.

#### A – Relacionamento com o Grupo Altis Hotels

1. Quais os hotéis do Grupo Altis que já visitou?

Hotel Altis  Altis Park Hotel  Altis Suites

Altis Belém Hotel & Spa  Altis Avenida  Altis Prime

2. Que serviços dos Hotéis Altis já utilizou?

Alojamento  Restaurantes & Bares  Salas de eventos  Spa

3. Para cada frase assinale a opção que melhor representa a sua opinião.

	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
Como jornalista, tenho uma relação de excelente qualidade com os Altis Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou contente com os esforços que os Altis Hotels desenvolvem para jornalistas como eu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou satisfeito com a relação que tenho com os Altis Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Como classifica, em termos gerais, a sua satisfação com a comunicação dos Altis Hotels?

Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Nem Satisfeito Nem Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

## B – A Personalidade do Grupo Altis Hotels

Se os Hotéis Altis fossem uma pessoa, como seria a sua personalidade?

Para cada adjectivo assinale a opção que melhor representa a sua opinião. Marque apenas uma resposta para cada questão. Por favor, responda a todas as questões.

“Se os Hotéis Altis fossem uma pessoa, a sua personalidade seria...”

	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
Ousada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snob	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na moda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Masculina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egoísta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despretensiosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excitante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoritária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charmosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sincera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controladora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jovem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrogante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extrovertida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egocêntrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclusiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agressiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aberta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amigável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elitista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientada para o sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com estilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com prestígio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elegante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tranquilizadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponível para ajudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialmente responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C – Informação Demográfica**

As questões seguintes apenas serão utilizadas para separar as respostas em diferentes grupos. Não serão utilizadas para identificar indivíduos.

1. Sexo: Masculino  Feminino

2. Estado Civil

Solteiro  Casado  União de facto

Separado  Divorciado  Viúvo

3. Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_ anos.

4. Indique o nível escolar mais elevado que completou

Básico-3ºCiclo  Secundário  Bacharelato

Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

5. Por quantas pessoas é constituído o seu agregado familiar (incluindo o próprio)? \_\_\_\_\_ pessoas.

Email \_\_\_\_\_

O seu endereço de email não será utilizado para identificar as suas respostas. Apenas será utilizado para identificar o vencedor do sorteio a realizar entre todos os respondentes.

Para o sorteio, atribuiremos um número ao seu email, correspondente à ordem de chegada de cada questionário. Os vencedores serão escolhidos aleatoriamente, através do random.org e serão contactados por email

**SORTEIO QUESTIONÁRIOS ALTIS HOTELS**

**1º Prémio** – 2 noites para 2 pessoas no hotel do Grupo Altis Hotels à sua escolha com pequeno almoço incluído

**2º Prémio** – 1 noite para 2 pessoas no hotel do Grupo Altis Hotels à sua escolha com pequeno almoço incluído.

**3º Prémio** – Refeição para 2 pessoas no Restaurante Rossio, Altis Avenida Hotel.

O sorteio será realizado no início de Junho.

Muito obrigado pela sua colaboração. Se desejar mais informação sobre este estudo, por favor envie email para [marketing@altishotels.com](mailto:marketing@altishotels.com)

**Anexo IV – Questionário para Colaboradores****A Personalidade do Grupo Altis Hotels**

Muito obrigado por responder a este questionário

A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo sobre a reputação dos Hotéis Altis desenvolvido no âmbito de uma tese de mestrado do ISEG..

Este questionário é anónimo e confidencial e demora cerca de 5 minutos a preencher.

Pedimos-lhe que responda a todas as questões e que nos dê a sua opinião sincera.

**A – Relacionamento com o Grupo Altis Hotels**

1. Para cada frase assinale a opção que melhor representa a sua opinião.

	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
Como colaborador, tenho uma relação de excelente qualidade com os Altis Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou contente com os esforços que os Altis Hotels desenvolvem para colaboradores como eu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou satisfeito com a relação que tenho com os Altis Hotels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Como classifica, em termos gerais, a sua satisfação por trabalhar no grupo Altis Hotels?

Muito Insatisfeito    Insatisfeito    Nem Satisfeito  
Nem Insatisfeito    Satisfeito    Muito Satisfeito

**B – A Personalidade do Grupo Altis Hotels**

Se os Hotéis Altis fossem uma pessoa, como seria a sua personalidade?

Para cada adjectivo assinale a opção que melhor representa a sua opinião. Marque apenas uma resposta para cada questão. Por favor, responda a todas as questões.

“Se os Hotéis Altis fossem uma pessoa, a sua personalidade seria...”

	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
Ousada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snob	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na moda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Masculina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egoísta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despretensiosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excitante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoritária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charmosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sincera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controladora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jovem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrogante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extrovertida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egocêntrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclusiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agressiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aberta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amigável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elitista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientada para o sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com estilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com prestígio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elegante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tranquilizadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponível para ajudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concordante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialmente responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C – Informação Demográfica

As questões seguintes apenas serão utilizadas para separar as respostas em diferentes grupos. Não serão utilizadas para identificar indivíduos.

1. Sexo: Masculino  Feminino

2. Estado Civil

Solteiro  Casado  União de facto

Separado  Divorciado  Viúvo

3. Qual é a sua idade?

18 a 25 anos  26 a 30 anos  31 a 35 anos

36 a 40 anos  41 a 45 anos  46 a 50 anos

51 a 55 anos  56 a 60 anos  Mais de 60 anos

4. Indique o nível escolar mais elevado que completou

Básico-3ºCiclo  Secundário  Bacharelato

Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

5. Por quantas pessoas é constituído o seu agregado familiar (incluindo o próprio)? \_\_\_\_ pessoas.

### D – Trabalhar no Grupo Altis Hotels

1. Há quanto tempo trabalha nos Hotéis Altis?

Até 1 ano

Mais de 1 ano e até 3 anos

Mais de 3 anos e até 5 anos

Mais de 5 anos e até 10 anos

Mais de 10 anos e até 15 anos

Mais de 15 anos

2. Em que área trabalha?

F&B

Andares / Alojamento

Recepção / Portaria / Concierge

Comercial / Marketing

Direcção Geral

Outra  Qual? \_\_\_\_\_

3. Com que frequência costuma ter contacto com os clientes dos Hotéis Altis?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Diariamente