

CADERNOS DO IME – Série Estatística

Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ
Rio de Janeiro - RJ - Brasil
ISSN 1413-9022 / v. 29 p. 17 - 30, 2010

QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS: UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca
Universidade Federal de Santa Maria
fabiana.stecca@gmail.com

Michele Severo Gonçalves
Universidade Federal de Santa Maria
michesg@terra.com.br

Fabiane Tubino Garcia
Universidade Federal de Santa Maria
fabianegarcia@unipampa.edu.br

Luis Felipe Dias Lopes
Universidade Federal de Santa Maria
lflopes67@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar, a partir de um estudo de caso, o Clima Organizacional em empresas hoteleiras de uma mesma rede, situadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados e as variáveis definidas no estudo foram: conformidade, comunicação, padrões, condições de trabalho e saúde, o trabalho e o espaço total da vida, calor humano e apoio, aprendizagem, reconhecimento e recompensa, oportunidade de crescimento, liderança e responsabilidade. Por meio da análise multivariada, foi possível cruzar algumas variáveis, identificando um Clima Organizacional favorável, e, a partir desses resultados, desenvolveu-se uma proposta de otimização dos pontos considerados satisfatórios, bem como a melhoria dos pontos insatisfatórios na percepção dos colaboradores. O estudo é importante, porque colabora para a qualidade dos serviços prestados, contribuindo para o desenvolvimento dos profissionais no setor hoteleiro.

Palavras-chave: Hotelaria; Clima Organizacional; Qualidade; Análise Multivariada.

1. Introdução

No cenário concorrido em que estão inseridas as empresas, os colaboradores assumem um papel de relevância no momento em que são considerados o grande diferencial competitivo. No setor hoteleiro, tal afirmação é potencializada, porque os colaboradores mobilizam recursos para que a atividade seja executada e fornecida com qualidade ao cliente. Desta forma, estudar o ambiente interno das organizações de serviços, conforme a percepção dos seus colaboradores e, a partir deste entendimento, buscar uma melhoria do clima organizacional é fator chave para a excelência em qualidade nas empresas.

Conforme Kundu (2007) existem três abordagens principais sob as quais todos os estudos anteriores de Clima Organizacional podem ser classificados amplamente: a primeira enfatiza o modelo organizacional; a segunda considera comportamento organizacional como o conjunto de características e tentativas consideradas na maneira como a organização lida com as percepções de seus colaboradores; e a terceira investiga essas percepções individuais sobre o ambiente organizacional. As dimensões para Clima Organizacional evoluíram a partir de várias pesquisas, considerando as três abordagens.

O objetivo desta pesquisa é identificar o Clima Organizacional em empresas hoteleiras de uma mesma rede, situadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Este estudo busca contribuir para a análise do clima organizacional tendo como foco a satisfação dos clientes, bem como auxiliar os gestores na tomada de decisão proporcionando um ambiente de trabalho favorável no qual as potencialidades dos colaboradores possam ser incentivadas.

2. Revisão Bibliográfica

O mercado de turismo, principalmente o segmento de hospedagem abriga uma série de considerações em relação às expectativas dos clientes. Albrecht (1992) explica que qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência tem em satisfazer uma necessidade, resolver um problema, ou fornecer benefícios a alguém.

Para Dessler (2003), quando um cliente não conhece um hotel, a escolha é feita levando-se em consideração dois aspectos: preço e classificação. Assim, as empresas do setor hoteleiro têm pouco a vender além de seus bons serviços, o que as tornam dependentes das atitudes e comportamento dos funcionários.

Em estudos realizados por Schneider (1973, apud MANNING, 2004, p. 449), o clima que os funcionários criam para os clientes é uma extensão do ambiente que a administração proporciona para os funcionários.

Segundo Kundu (2007), o clima organizacional foi conceituado pela primeira vez por Aygyris, que o definiu em termos de políticas organizacionais formais, necessidades dos empregados, valores e personalidades.

Coda (1997) define clima organizacional como o medidor do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. Por sua vez, Litwin e Stringer (1968) descrevem clima como a qualidade do ambiente organizacional que é percebida por seus membros e que influencia seu comportamento.

Conforme relata Lemos (2007), nos conceitos de clima organizacional, constata-se dois aspectos: o caráter perceptivo e o individual. A percepção é um processo subjetivo e desempenha um importante papel na motivação para compreender o comportamento no trabalho e na organização. Já o caráter individual está ligado ao processo da percepção pessoal, pois os indivíduos interpretam ou percebem o mesmo fenômeno de maneiras diferentes. Estas informações são obtidas através da pesquisa de clima, que é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa e, como referenda Luz (2005), busca fornecer subsídios capazes de aprimorar o ambiente de trabalho.

O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, demonstrando distintos climas em organizações que tinham diferentes políticas para seus recursos humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas e reforçaram algumas teses do movimento comportamentalista. A partir deste modelo, outros foram desenvolvidos, como o de Kolb, por exemplo, que surgiu duas décadas depois, após estudos de sua equipe sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, na tentativa de aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia Aplicada às Organizações.

Elaborado por Levering, o modelo do *Great Place to Work Institute* evidenciou a estreita relação entre o desempenho e o clima organizacional. Este modelo indica a qualidade de vida dos colaboradores das empresas pesquisadas e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional.

Atualmente o interesse em conhecer a percepção das pessoas sobre a organização na qual trabalham torna crescente o uso de instrumento para a obtenção desse diagnóstico. A análise do comportamento organizacional acontece de acordo com a complexidade e especificidade das organizações. Com base na análise dos fatores ou variáveis nos diferentes modelos existentes, principalmente do *Great Place to Work Institute* (1984), foram estabelecidas, na sequência, as variáveis analisadas para o estudo do clima organizacional com sua respectiva conceituação.

A Conformidade, segundo Kolb *et al.* (1986, apud RIZZATI, 2002, p. 34), é o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização. Nesse grau os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem seguir ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam.

A Comunicação, para Luz (2005), verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa e identifica a eficiência dos canais de comunicação.

Kolb *et al.* (1986) descreve Padrões como a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau de percepção pelos membros da organização sobre os objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

Segundo Luz (2005), as Condições Físicas de Trabalho referem-se à identificação do grau de conforto das instalações, horários, entre outros aspectos. Por sua vez, para Rizzatti (2002), a Condição de Trabalho identifica se o ambiente é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais.

No entender de Búrigo (1997), Trabalho e o Espaço Total de Vida é o sentido de equilíbrio existente entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador, que leva em conta o tempo para lazer e para a família, papel balanceado do trabalho e seu significado. A variável é considerada de suma importância, já que no setor hoteleiro é normal existir variedade de horários, determinados por meio de escalas que variam dependendo de cada setor da empresa. Ainda na visão do referido autor, Oportunidade de Crescimento destina-se à valorização do trabalhador através de oportunidades para manifestar, expandir e desenvolver suas potencialidades.

Kolb *et al.* (1986) identifica Calor humano e Apoio como um sentimento de amizade que é valorizada na organização, em que os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo.

Robbins (1999) descreve que Aprendizagem é qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de experiência, sendo assim, mudanças no comportamento indicam que a aprendizagem aconteceu.

Para Silva (2003), Reconhecimento descreve o quanto a organização valoriza os esforços individuais diferenciados e acima do padrão por parte de seus colaboradores, já Recompensa, de acordo com Kolb *et al.* (1986, apud RIZZATI, 2002, p. 35) é o grau em que os colaboradores sentem que estão sendo recompensados por bom trabalho, e não apenas ignorados, criticados ou punidos, quando algo sai errado.

Conforme Coda (1997), Liderança é o encorajamento para o desenvolvimento e crescimento profissional, é o grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, discutindo os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.

Responsabilidade, para Kolb *et al.* (1986) é o grau em que os colaboradores podem tomar decisões e resolver problemas sem necessitar de consulta a seus superiores.

O Clima Organizacional deve ser visto como um dos mecanismos de viabilização do processo da qualidade total, para a satisfação dos clientes, que deve ocorrer tanto interna como externamente. Desta forma, a opinião dos colaboradores é um indicador eficiente para a mudança do pensamento empresarial, já que o mesmo passa a ser visto não somente como um cumpridor de ordens, e sim como um aliado.

3. Materiais e Métodos

O presente trabalho é um estudo de caso que foi realizado em dois hotéis localizados na região central do Estado do Rio Grande do Sul, que fazem parte de uma mesma rede, e aqui estão denominados como Hotel 1 e 2, respectivamente.

Esta investigação foi realizada em fevereiro de 2009 e trata-se de uma pesquisa quantitativa por meio de utilização *survey*, com uso de questionários contendo perguntas fechadas e a escala *Likert*. O instrumento aplicado continha 62 afirmativas com as seguintes alternativas de resposta: (0) Não se aplica; (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Concordo em parte; (4) Concordo; e (5) Concordo Totalmente.

Na interpretação dos resultados na escala Likert, as médias 0, 1 e 2 representam pontos fracos da empresa na opinião dos colaboradores e devem receber uma atenção especial por parte dos gestores. A média 3 classifica-se como pontos parcialmente negativos, que estão em uma zona crítica merecendo uma análise aprofundada antes que se tornem pontos fracos. A média 4 compõe os pontos parcialmente positivos que devem ser melhorados. Já a média 5 representa os pontos positivos e fortes da empresa, que devem ser mantidos pelos gestores da organização.

A população deste trabalho engloba 85 colaboradores, sendo que 65 responderam ao questionário (28 representados pelo Hotel 1 e 37 do Hotel 2). Destaca-se que somente os que estavam em férias ou em licença não participaram deste estudo.

O instrumento de obtenção dos dados foi baseado no modelo do *Great Place to Work Institute* (1984), desenvolvido por Levering, sendo adaptado com base nos modelos teóricos de Kolb *et al.* (1968), Coda (1997), Luz (2005), Litwin e Stringer (1968). E, as variáveis que avaliaram o clima organizacional nos Hotéis 1 e 2 foram: conformidade, comunicação, padrões, condições de trabalho e saúde, o trabalho e o espaço total da vida, calor humano e apoio, aprendizagem, reconhecimento e recompensa, oportunidade de crescimento, liderança e responsabilidade.

Para análise dos dados, optou-se, por aplicar a técnica de estatística descritiva para identificar o perfil dos colaboradores, bem como as percepções dos mesmos em relação às variáveis em estudo.

Na seqüência foi utilizada a análise multivariada por meio de tabelas cruzadas e a análise de correspondência.

A análise multivariada, de modo geral, refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto em investigação (HAIR JR *et al.*, 2005; CORRAR, 2007).

Segundo Hair *et al.* (2005, p.108), a análise de correspondência é uma técnica de interdependência que reduz a dimensionalidade e o mapeamento percentual. É uma técnica composicional, porque o mapa percentual é baseado na associação entre objetos e um conjunto de características descritivas ou atributos especificados pelo pesquisador. Sua aplicação mais direta é retratar a “correspondência” de categorias de variáveis, particularmente aquelas medidas em escalas nominais.

Os procedimentos estatísticos foram realizados por meio do auxílio dos programas computacionais SAS versão 8.02 e *Statistica* versão 7.0.

4. Resultados e Discussão

Na análise descritiva para identificar o perfil dos colaboradores, verificou-se que dos 65 respondentes, 27,69% tem de 1 a 5 anos de empresa, 23,08% de 5 a 10 anos e 32,31% menos de 1 ano e apenas 16,93% tem mais de 10 anos. Em relação à idade, 60% tem de 18 a 35 anos e 40% acima de 35 anos. Quanto ao sexo, 49,23% são do sexo feminino e 50,77% do sexo masculino. Observou-se que 50,79% são casados, 33,33% solteiros e 14,29% tem relação estável.

Com referência à faixa salarial familiar, 49,23% possuem renda de 1 a 2 salários mínimos, 36,92% de 2 a 5 salários mínimos e 12,31% acima de 5 salários mínimos. Dos respondentes 32,81% são do setor de Recepção, 23,44% de Governança e, 21,88% de A&B. O restante está dividido entre os setores Administrativo, Comercial/Eventos e Manutenção. Quanto à formação, 17,19% cursaram até a 8ª série, 45,32% concluíram ou estão cursando o Ensino Médio, 10,94% tem curso técnico completo, e 26,57% possuem ou estão cursando curso superior.

Na sequência foram analisadas as medidas descritivas das variáveis em estudo (Quadros 1 e 2).

Quadro 1 – Medidas descritivas resultantes das variáveis: Conformidade; Comunicação; Padrões e Condições de Trabalho e Saúde.

Variável	Afirmativa	Nº	Hotel 1	Hotel 2	Geral
Conformidade	Conheço a missão, os valores e o princípio da Empresa	18	4	4	4
	Conheço todos os ambientes da empresa e filial	29	5	2	5
	O processo de integração dos novos funcionários transmite claramente as informações necessárias para que se possa entender o funcionamento da Empresa	55	4	3	4
Comunicação	Conheço os objetivos e metas do meu setor e recebo informações suficientes e adequadas sobre os resultados, dificuldades e avanços no atingimento delas	9	4	3	4
	Tenho as informações que necessito sobre os benefícios oferecidos pela empresa.	15	5	4	5
	Sinto-me beneficiado sobre o que se passa na Empresa, seus planos para o futuro, metas e objetivos e as mudanças que vêm ocorrendo	16	3	3	3
	Acredito que os meios de comunicação (e-mails, murais, informativos, etc.) utilizados pela empresa são eficientes	44	4	4	4
Padrões	Na empresa os funcionários que recebem promoções são os que realmente merecem devido a qualidade do seu trabalho e suas competências	36	4	3	3
	Recebo <i>feedback</i> constante do meu superior imediato sobre como estou realizando meu trabalho, de forma clara e honesta, que ajudam a melhorar meu desempenho	45	3	3	3
	O meu setor busca permanentemente melhorias de produtividade e de qualidade no trabalho	50	4	4	4

Condições de trabalho e saúde	A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade do trabalho que realizo	18	4	4	4
	Recebo os equipamentos e os recursos necessários para realizar o meu trabalho com qualidade	23	3	4	4
	A empresa está comprometida em melhorar a minha segurança no local de trabalho e fornece equipamentos de segurança adequados para me proteger	30	4	3	3
	Tenho informações sobre riscos existentes em meu local de trabalho e os equipamentos de proteção individual (EPI) que devo utilizarr	37	4	4	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2 – Medidas descritivas resultantes das variáveis O Trabalho e o Espaço Total da Vida; Calor Humano e Apoio; e Aprendizagem.

Variável	Afirmativa	Nº	Hotel 1	Hotel 2	Geral
O trabalho e o espaço total da vida	Considero que há um equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira e convívio familiar	52	4	4	4
	Acredito que o tempo destinado ao lazer a ser desfrutado com minha família está atendendo as minhas necessidades	59	4	3	4
Calor humano e apoio	Sinto orgulho em trabalhar na empresa e costumo indicá-lo como alternativa de emprego para amigos e parentes	10	4	4	4
	Sinto que as relações interpessoais no hotel são harmoniosas, prevalecendo uma atmosfera amigável, de confiança e cooperação	12	4	4	4
	No meu local de trabalho existe liberdade para mudar o modo de trabalhar	17	4	3	3
	Sinto existir respeito e ajuda mútua no setor de trabalho	21	4	3	5
	Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação	25	4	4	4
Relacionamento interpessoal	Percebo ausência de preconceitos no tratamento de todos os funcionários independente de cor, sexo, idade, ou posição na empresa	32	4	4	4
Espírito de Equipe	No meu setor existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre a chefia e membros da equipe	39	4	3	4
	Em treinamento me senti a vontade para questionar minhas dúvidas, sendo atendido e compreendido com harmonia	41	4	4	4
	Sinto prazer em vir trabalhar todo o dia e trabalho bem disposto porque sinto que meu trabalho é importante e sou valorizado pessoal e profissionalmente na empresa	42	5	3	3
	Posso contar com o apoio e compreensão de chefes e colegas quando estou com dificuldades no trabalho ou com problemas pessoais	48	4	4	4
Aprendizagem	Quando surge algum problema em relação ao meu trabalho não costumo questioná-lo, apenas corriji-lo	14	3	4	3
	Gosto de assumir responsabilidades adotando altos padrões de desempenho para mim e tenho clareza dos objetivos que desejo alcançar	18	5	4	4
	Quando surge algum problema em relação ao meu trabalho procuro refletir sobre os mesmos e modificar a forma de atuar na empresa	53	4	4	4
	Sinto necessidades de estabelecer amizades dentro da empresa, necessito de reconhecimento dos colegas e prefiro situações de cooperação ao invés de competição	58	4	4	4

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 2 percebe-se, que os colaboradores estão satisfeitos com O Trabalho e o Espaço Total da Vida, Calor Humano e Apoio e Aprendizagem, já que apresentaram média geral 4, considerado pontos parcialmente positivos. A Q12, Q17 e Q42, referente Calor Humano e Apoio e a Q14, na Aprendizagem, obtiveram média geral 3, considerados pontos parcialmente negativos, e devem, portanto, serem analisadas pelos gestores da empresa, já que obtiveram índice de insatisfação.

Quadro 3 – Medidas descritivas resultantes das variáveis Reconhecimento e Recompensas; Oportunidade de Crescimento; Liderança; e Responsabilidade.

Variável	Afirmativa	Nº	Hotel 1	Hotel 2	Geral
Reconhecimento e recompensas	Na empresa, os elogios e recompensas superam as críticas, punições e advertências.	8	3	3	3
	Sou recompensado, de forma diferenciada, de acordo com a minha contribuição para os resultados da empresa.	20	4	0	0
	Considero os benefícios oferecidos pela empresa adequados às minhas necessidades.	24	3	4	3
	Na empresa, existe uma relação adequada entre desempenho individual e remuneração.	26	3	3	3
	Considero justo o critério de distribuição de pontinhos na empresa, levando em consideração o tempo de serviço e função.	28	4	3	3
	Acredito que os hóspedes estão satisfeitos com todos os serviços oferecidos pela empresa.	33	3	3	3
	Considero o plano de saúde oferecido pela empresa adequado às minhas necessidades.	35	3	3	3
	Considero meu salário justo se comparado com o salário que é pago pelo mercado de trabalho.	46	4	3	3
	Acredito ser de boa qualidade a alimentação oferecida pela empresa.	60	0	4	4
	Acredito ser justa a relação produtividade coletiva dos pontinhos oferecidos pela empresa.	61	3	3	3
Oportunidade de crescimento T&D Segurança no Trabalho	Tenho oportunidade para aprender e progredir dentro da empresa, através de cursos, treinamentos e planos definidos de crescimento e desenvolvimento.	11	3	0	0
	Estou satisfeito com as oportunidades de treinamento que a empresa tem oportunizado, pois são adequados e suficientes às minhas necessidades de desenvolvimento profissional.	31	4	2	2
	Sinto-me capacitado para realizar meu trabalho.	47	5	4	4
Liderança	É fácil se aproximar dos superiores imediatos e dialogar com eles.	13	4	5	5
	Meu superior imediato sabe distribuir tarefas, definir prazos, coordenar e desenvolver pessoas adequadamente.	22	4	5	5
	Recebo do meu superior imediato, com clareza, todas as informações e explicações de que necessito para executar meu trabalho, bem como as informações sobre mudanças e novos planos que afetam meu trabalho.	27	4	4	4
	Considero que meu superior imediato age de acordo com o que fala, cumpre o que promete e, por isso, tem credibilidade junto a sua equipe.	34	4	3	3
	Os superiores imediatos deixam claro que esperam de nosso trabalho.	40	5	4	4
	Meu superior imediato conhece bem o trabalho que realiza e é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	49	5	4	4
	Meu superior imediato acompanha os resultados do meu trabalho e quando erro me orienta e me faz aprender com o erro.	54	4	4	4
	Meu superior ouve, leva em conta as minhas idéias, sugestões e preocupações e é receptivo a críticas relativas ao trabalho.	57	4	4	4
	Meu superior imediato estimula a equipe a assumir responsabilidades.	62	4	4	4
Responsabilidade	A empresa mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus clientes resolvendo suas queixas com agilidade e eficiência.	43	4	4	4
	Considero meu salário justo diante das responsabilidades que tenho na empresa.	56	3	3	3
	Recebo das outras áreas as informações de que necessito para o bom desempenho das minhas atividades.	51	4	3	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, no Quadro 3 que a variável Reconhecimento e Recompensas obtiveram média 3, considerados pontos parcialmente negativos. Já a Q20 obteve média 0, considerado ponto negativo para a organização. Na variável Oportunidade de Crescimento, a Q47 obteve média 4, considerado ponto parcialmente positivo. Já as

Q11 e Q31 obtiveram médias 0 e 2, respectivamente, considerados pontos negativos da empresa.

Nas variáveis Liderança e Responsabilidade, a média geral foi 4, considerado como ponto parcialmente positivo. Já a Q34, referente à Liderança, e a Q56, referente à Responsabilidade, atingiram média 3, considerado pontos parcialmente negativos, que representam insatisfação por parte dos colaboradores em relação às ações praticadas pelos líderes e iniquidade entre o salário e suas responsabilidades.

O Reconhecimento e Recompensas oferecidos pela empresa aparecem como fator negativo. Isso deve ser reavaliado de maneira que as pessoas compreendam como foi realizado o processo de distribuição de pontos da empresa (pontos é o nome dado a remuneração variável oferecida aos colaboradores através da receita da empresa). Existe um problema nesta questão, pois as pessoas desconhecem o sentido dessa remuneração. Os colaboradores antigos sabem como foi realizado este processo, mas os novos não têm idéia do funcionamento, necessitando de esclarecimentos. Percebe-se que a Q60 não apresenta média no Hotel 1, pois o mesmo não oferece alimentação aos seus colaboradores. Já o Hotel 2 atingiu média 4, com pontos parcialmente positivos.

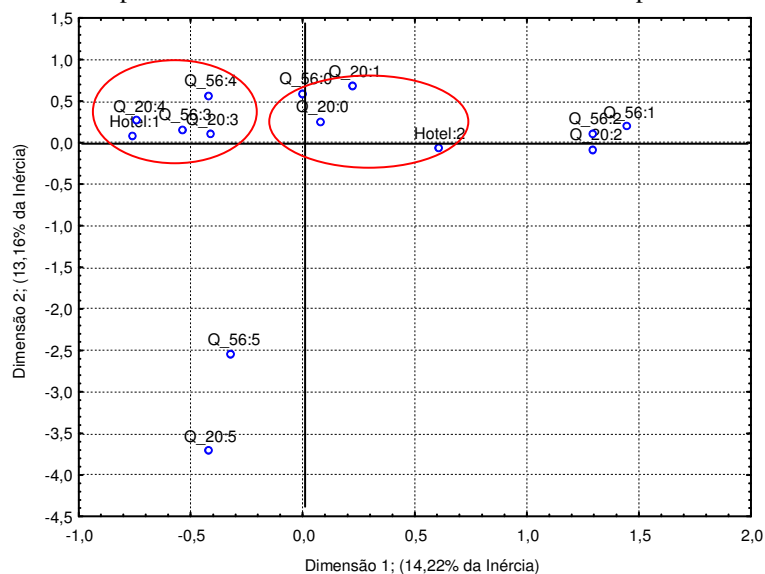
Em relação à Oportunidade de Crescimento a avaliação foi negativa, pois, as possibilidades de desenvolvimento na organização são restritas. Por outro lado, a percepção de Segurança é experimentada com otimismo. Com isso, pode-se vincular a segurança no emprego ao bom desempenho das funções de cada colaborador, embora com poucas tendências de ascensão profissional.

Outro fator importante é a falha no processo de Treinamento oferecido pela empresa, devido à falta de alternativas na cidade. Portanto, mandar seus colaboradores para outras cidades, ou trazer profissionais de fora para ministrar cursos de treinamento, resulta muitas vezes em um alto custo. Uma das alternativas seria criar processos de padronização dos serviços, selecionando colaboradores capacitados em treinar os colegas, usufruindo do manual de processos criado pela própria empresa.

Por isso, é de suma importância incentivar e motivar os funcionários, principalmente os gerentes, a cursos de aperfeiçoamento, buscando sempre melhor qualificação, para que sejam capazes de transmitir tudo a seus subordinados.

A seguir foram realizados cruzamentos das variáveis em estudo e a análise de correspondência selecionando algumas questões que apresentaram índice baixo de satisfação nos hotéis, conforme Figuras 1 e 2.

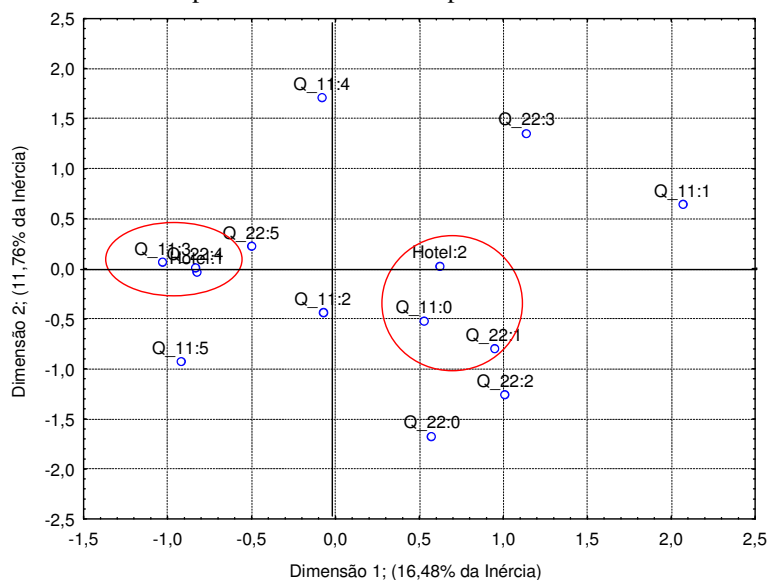
Figura 1 – Análise de correspondência referente à Reconhecimento e Recompensas e Responsabilidade



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que o Hotel 1, em relação a Q20, está mais associado ao item 4, e a Q56 ao item 3. Já no Hotel 2, o mais próximo é a Q20 e a Q56 associadas ao item 0.

Figura 2 – Análise de correspondência referente à Oportunidade de Crescimento e Liderança



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o Hotel 1, em relação a Q11 e a Q22 estão mais associados ao item 3. Já no Hotel 2, o mais próximo é a Q11 associada ao item 0, e a Q22, ao item 1.

5. Considerações Finais

Com a preocupação em melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores, a realização de um estudo de clima organizacional em empresas hoteleiras facilita a identificação de fatores que potencializam e restringem as ações organizacionais.

Neste estudo, percebeu-se a falta de um setor estruturado de gestão de pessoas na organização. Esse papel é desempenhado pelos gerentes, e muitas das ações não estão satisfazendo as expectativas de seu corpo funcional. Desta forma, a contratação de uma pessoa capacitada permitiria uma reorganização de funções e responsabilidades e concentraria os esforços no desenvolvimento de políticas específicas para as variáveis que apresentaram insatisfação, como Reconhecimento, Oportunidade de Crescimento e Treinamento.

A partir da análise de correspondência referente à Reconhecimento e Responsabilidade, percebeu-se em relação a Q20 e Q56, que o Hotel 2 apresenta maior índice de insatisfação, o que revelou possível desconhecimento por parte dos colaboradores da política de remuneração variável implantada pela empresa. Desta forma, faz-se necessário reavaliar o sistema de distribuição de pontos e atualizar as descrições de cargos.

No cruzamento das variáveis Oportunidade de Crescimento e Liderança identificou-se, na Q11 e Q22, que os menores índices também se encontram no Hotel 2. Em relação aos valores, a Q22 obteve média 5, considerado ponto positivo. Já o cruzamento das mesmas variáveis revelou média 1 no Hotel 2. Pode-se, assim, inferir que os colaboradores sentiram receio em apontar problemas em relação à Liderança. Os dados demonstram diferenciação de um hotel para o outro em relação à Liderança e Reconhecimento, o que merece um novo estudo específico para estas variáveis.

Conclui-se que o estudo apontou variáveis com índice de insatisfação, mas que não comprometeram o resultado de um clima organizacional favorável. Muitos são os fatores que devem ser melhorados, porém, os pontos positivos existentes devem ser mantidos e reforçados, aumentando assim o tempo de permanência das pessoas na empresa.

Referências

- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BÚRIGO, C. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: diretrizes e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORRAR, L. J. (Org.). **Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- HAIR, J. Jr.; ANDERSON, R.; TATHAN, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo 5ed. Bookman, 2005.
- KOLB, D. A *et. al.* **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas: 1986.
- KUNDU, K. Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate. **Vidyasagar University Journal of Commerce**, Vol. 12, March, 2007.
- LEMONS, D. M. R.; MARTINS, P. Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia das demais Variáveis de Clima: um estudo de caso em uma instituição financeira capixaba. In: XXXI Encontro da ANAPAD. **Anais....** Rio de Janeiro, 2007.
- LITWIN, G.H.; STRINGER, R.A. **Motivation and Organizational Climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MANNING, M. L.; DAVIDSON, M. C.G.; MANNING, R. L. Toward a Shortened Measure of Organizational Climate in Tourism and Hospitality. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v 28, nº 4, Nov 2004, p. 444-462.
- RIZZATI, G. Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras. Florianópolis, 2002. **Tese** (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SILVA, N. T. Clima Organizacional: Uma proposta de fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior. Florianópolis, 2003. **Dissertação** (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

QUALITY IN HOTEL SERVICES: A STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE THROUGH MULTIVARIATE ANALYSIS

Abstract

This study has as its objective to identify, from a case study, the Organizational Climate in hotel enterprises which to the same chain located in the central region of Rio Grande do Sul. A questionnaire was used as collect data and variables defined in the study were: compliance, communication, patterns, work conditions and health, work and the total space of life, human warmth and support, learning, recognition and reward, opportunity of growth, responsibility and leadership. Through multivariate analysis, it was possible to cross some variables, identifying a favorable organizational climate, and from these results, a proposal of optimizing the matters considered satisfactory, as well as the improvement of the unsatisfactory matters by the collaborator's perception was developed. The study is important because it cooperates to the quality of the rendered services, contributing to the hotel sector professional's development.

Key-words: *Hospitality; Organizational Climate; Quality; Multivariate Analysis.*