

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

MARCOS ENCARNAÇÃO

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:**

Um estudo em uma rede hoteleira.

VITÓRIA

2006

MARCOS ENCARNÇÃO

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:**

Um estudo em uma rede hoteleira.

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis - Nível Profissionalizante.
Linha de Pesquisa: Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Junior.

VITÓRIA

2006

AGRADECIMENTOS

Aos colegas pelo convívio agradável e pelas horas de estudo em conjunto.

A todos os funcionários da Fucape pelo atendimento sempre carinhoso e correto.

Aos Professores da Fucape pelo tanto que pude agregar ao meu conhecimento.

Ao Marcos Roberto da Costa pelo apoio e ajuda constantes.

Ao Marcelo M.Medeiros pela valiosa colaboração.

Ao Sérgio Ribeiro dos Santos, também pela colaboração.

Em especial, ao meu orientador, Prof. Annor da Silva Junior, grande incentivador para a minha chegada até aqui. Meus mais sinceros agradecimentos pelas orientações e sugestões.

RESUMO

Objetiva verificar a existência de relação entre variáveis presentes em estudos de Clima Organizacional com a satisfação de clientes no contexto de quatro unidades de uma rede hoteleira subordinadas a uma administração central. Especificamente busca detectar a existência de relação entre o nível de satisfação do cliente/hóspede com o nível de motivação e comprometimento dos funcionários e também, o mesmo nível de satisfação do cliente/hóspede com a avaliação da liderança na perspectiva dos mesmos funcionários das unidades pesquisadas. As variáveis aqui estudadas, i.e. liderança, motivação e comprometimento estão presentes em teorias básicas da administração, mais especificamente na Escola Comportamental. A opção pela análise de relação entre essas variáveis com a satisfação do cliente/hóspede toma como base o objetivo maior de uma organização em alcançar a satisfação de seu cliente e, por conseguinte, conquistar sua fidelização e gerar receita. Por sua natureza trata-se de uma pesquisa aplicada com uma abordagem descritiva quantitativa, utilizando questionários aplicados a funcionários e hóspedes como técnica de coleta de dados. A pesquisa é concluída não evidenciando relação direta ou indireta, nem tampouco o impacto do nível do clima organizacional na satisfação dos clientes nas unidades pesquisadas o que sugere outras investigações onde se possa, por mais difícil que pareça, mensurar o quanto se observa na satisfação dos hóspedes o reflexo do clima da empresa.

Palavras-chave: Liderança, motivação, comprometimento, satisfação do hóspede, fidelização, clima organizacional e cultura organizacional.

ABSTRACT

Aims at verifying the existence of the relation of variables in Organizational Climate studies with customer satisfaction in the context of four hotels that belong to a network under a central management. It particularly seeks the extent to which the customer satisfaction level relates to the staff's motivation and commitment level, as well as the extent to which the customer satisfaction level relates to the leadership evaluation from the staff's perspective. The variables focused in this study, namely, leadership, motivation and commitment, are part of underlying principles of business administration theories, particularly of the Behavioral School of Management. The focus on the analysis of the relation of these variables with customer satisfaction is based on one of the main goals of an organization, that is, to improve customer satisfaction and, as a consequence, to boost the customer fidelization and to obtain revenue. Due to its nature, this study is an applied research with a descriptive and quantitative approach that makes use of questionnaires to the hotels staff and guests as data collection methods. This research is concluded without testifying to the direct or indirect relation, or even the impact, of the Organizational Climate level to the guests' satisfaction in the hotels investigated. This finding suggests that further investigations should be conducted in order to measure the extent to which the Organizational Climate reflects on the guests' satisfaction.

Key words: Leadership, motivation, commitment, customer satisfaction, fidelization, organizational climate and organizational culture

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação dos funcionários segundo os blocos.....	53
Tabela 2 - Avaliação dos funcionários para o bloco Credibilidade segmentado pelo tempo do funcionário na empresa.....	55
Tabela 3 - Avaliação dos funcionários para o bloco Credibilidade segmentado pelo nível de escolaridade.....	57
Tabela 4 - Avaliação dos funcionários para o bloco Respeito segmentado pelo tempo do funcionário na empresa.....	59
Tabela 5 - Avaliação dos funcionários para o bloco Respeito segmentado pelo nível de escolaridade.....	61
Tabela 6 - Avaliação dos funcionários para o bloco Imparcialidade segmentado pelo tempo do funcionário na empresa.....	63
Tabela 7 - Avaliação dos funcionários para o bloco Imparcialidade segmentado pelo nível de escolaridade.....	65
Tabela 8 - Avaliação dos funcionários para o bloco Orgulho segmentada pelo tempo do funcionário na empresa.....	68
Tabela 9 - Avaliação dos funcionários para o bloco Orgulho segmentado pelo nível de escolaridade.....	71
Tabela 10 - Avaliação dos funcionários para o bloco Camaradagem segmentado pelo tempo do funcionário na empresa.....	74
Tabela 11 - Avaliação dos funcionários para o bloco Camaradagem segmentado pelo nível de escolaridade.....	77
Tabela 12 - Satisfação dos hóspedes nos hotéis.....	78
Tabela 13 - Respostas dos hóspedes do Hotel A para as perguntas de satisfação..	79
Tabela 14 - Respostas dos hóspedes do Hotel B para as perguntas de satisfação. 80	
Tabela 15 - Respostas dos hóspedes do Hotel C para as perguntas de satisfação..	80
Tabela 16 - Respostas dos hóspedes do Hotel D para as perguntas de satisfação..	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quanto tempo os funcionários trabalham na empresa em relação aos hotéis.....	49
Figura 2 - Nível de escolaridade dos funcionários em relação aos hotéis.....	49
Figura 3 - Função dos funcionários em relação aos hotéis.....	50
Figura 4 - Idade dos funcionários em relação aos hotéis.....	51
Figura 5 - Sexo dos funcionários em relação aos hotéis.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 ANTECEDENTES DO TEMA	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	14
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	15
 2 REFERENCIAL TEÓRICO	 18
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.3 LIDERANÇA	26
2.4 MOTIVAÇÃO	28
2.5 COMPROMETIMENTO	30
2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	32
2.7 FIDELIDADE	36
2.8 HOTELARIA	39
 3 MÉTODO	 41
3.1 UNIDADE DE ESTUDO (A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO)	46
 4 ANÁLISE DOS DADOS	 48
4.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	48
4.2 PESQUISA DA SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES	78
4.3 RELAÇÃO CLIMA x SATISFAÇÃO	82
 5 CONCLUSÕES	 84

REFERÊNCIAS	87
--------------------------	-----------

APÊNDICES.....	91
-----------------------	-----------

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS..	92
--	-----------

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HÓSPEDES.....	95
---	-----------

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HÓSPEDES – REDE.....	99
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda os fatores que interferem no Clima Organizacional na percepção dos funcionários e os fatores que interferem na satisfação sob a ótica dos clientes em uma rede hoteleira sob uma administração central objetivando buscar resposta para o questionamento de qual a relação entre o Clima Organizacional percebido pelos funcionários e a satisfação percebida pelos hóspedes ao consumirem os serviços prestados.

Para a realização dessa pesquisa, utiliza-se do método de pesquisa de survey examinando amostra da população de funcionários e hóspedes com a aplicação de questionários. Para funcionários, os questionários obedecem ao modelo utilizado em estudos de Clima Organizacional proposto por Levering, conhecido como Modelo do Great Place to Work Institute (Apêndice A). Para os hóspedes aplica-se questionário utilizado pela rede hoteleira (Apêndice C) para avaliar o grau de satisfação dos mesmos.

A coleta de dados é realizada em quatro unidades hoteleiras administradas centralmente por empresa caracterizada na administração de hotéis e flats, fundada em 1987 e presente em estados brasileiros.

O segmento de mercado que a empresa atua é o turismo de negócios e em razão disso as unidades estão localizadas próximas a aeroportos, de centros industriais e comerciais. Como missão a empresa coloca a de atingir qualidade e satisfação dos clientes, sendo os objetivos constantes do dia-a-dia.

Na visão de Luz (2003), avaliar Clima Organizacional em uma empresa visa avaliar a satisfação dos seus membros relacionando vários aspectos da cultura ou a da realidade da empresa. Completando o pensamento de Luz, Maximiano (2004)

relata que dos membros de uma organização pode-se observar os seus sentimentos e a somatória desses sentimentos é o Clima Organizacional e resume que em sua essência, clima organizacional é uma mensuração do sentimento das pessoas em relação à organização e a seus administradores.

No entender de Silva (2001), em relação aos objetivos desse estudo, trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, pois se busca estabelecer relações entre variáveis, usando questionários como técnica de coleta de dados.

O que se espera com esse trabalho é contribuir com uma análise de clima organizacional com um foco em um dos principais objetivos das empresas que é o de atingir ao máximo a satisfação do cliente e, por conseguinte alcançar a sua fidelização. Com essa pesquisa espera-se contribuir para o aprofundamento do estudo de clima organizacional que colabora na tomadas de decisões estratégicas no que tange ao investimento de proporcionar e criar um clima onde as metas e objetivos de uma empresa possam ser mais facilmente atingidos se os seus membros freqüentarem um ambiente favorável ao seu desempenho.

Ao final deste estudo sugerem-se outras pesquisas, uma vez que não se pretende aqui esgotar a temática Clima Organizacional, assunto extremamente vasto e com inúmeras possibilidades de enfoques.

1.1 ANTECEDENTES DO TEMA

Da revisão das teorias da administração, iniciando em Taylor com a Teoria da Administração Científica, seguidamente a Teoria Clássica das Organizações proposta por Fayol, continuando com as Teorias de Transição apresentadas por Follet e Barnard, e chegando à Escola Comportamental onde o movimento das

relações humanas vem falar de motivação e liderança. Associado ao interesse no tema Clima Organizacional parte-se para o desenvolvimento do trabalho em outra área de interesse econômico, o turismo, mais especificamente a hotelaria, aonde a satisfação do seu cliente conduz à fidelização do mesmo e por consequência a geração de receita.

Introduzindo o tema de uma forma ampla define-se Clima Organizacional como uma resposta a uma pergunta, que segundo Luz (2003) é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários e quando o clima de uma empresa é favorável, é bom, as atitudes positivas são as que predominam dando ao ambiente de trabalho confiança, entusiasmo, engajamento, dedicação, motivação, comprometimento na maioria dos funcionários.

De acordo com Pinheiro (2002) as empresas se preocupam em criar e renovar vantagens competitivas, pois são exigências para se manter no mercado e para tanto há que se contar com inovação e que através da identificação de fatores relacionados ao clima organizacional se pode gerar um ambiente que venha a motivar a inovação.

Dentro desta abordagem, Puente-Palacios (2002) chama a atenção para a diversidade de abordagens no conceito de clima organizacional, cada uma enfatizando características diferentes. E entre alguns, Puente-Palacios (2002) cita Forehand e Gilmer que conceituam clima organizacional como sendo um conjunto de características que descrevem uma organização e que a distingue de outras, sendo duráveis ao longo do tempo e que o comportamento das pessoas da organização são influenciadas por essas características.

Em pesquisas de clima organizacional inúmeras são as variáveis sobre as quais, as empresas querem saber a opinião dos seus funcionários, como relaciona Luz (2003) entre várias, liderança, comprometimento e fatores motivacionais. Aqui começa a delimitação desse estudo, que orienta a sua continuidade.

Opta-se por um segmento inserido no contexto do turismo, um dos suportes para o seu desenvolvimento, a hotelaria. Sendo a base desse trabalho, variáveis do clima organizacional são pesquisadas, avaliadas, estudadas dentro do contexto turístico, especificamente na hotelaria.

Nas empresas prestadoras de serviços de hotelaria, o relacionamento entre clientes, também nomeado de hóspedes, e de alguns colaboradores é bastante próximo. Os hóspedes, em alguns momentos da sua estada, estão obrigatoriamente frente a frente com funcionários e geralmente esses são os responsáveis pelos serviços de recepção, alimentos e bebidas e hospedagem.

Da percepção dos hóspedes abstrai-se a satisfação que esses terão dos serviços prestados pela unidade hoteleira que segundo Kotler (2000) consiste na sensação de prazer ou desapontamento no desempenho em relação às suas expectativas quando adquire um produto ou serviço.

Assim sendo, busca-se investigar se fatores que interferem no clima organizacional podem interferir na satisfação do hóspede.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Nas empresas prestadoras de serviço em hotelaria o hóspede tem contato direto com funcionários da recepção do hotel, recepcionistas e mensageiros. Outros funcionários que lidam diretamente com os hóspedes são aqueles que trabalham

nos restaurantes e bares, nomeadamente os garçons. Em ambos os casos, o contato é diário. Ainda há aqueles da área de hospedagem propriamente dita, que são as camareiras ou arrumadores. Aqui, também o contato, apesar de eventual, é direto.

Os demais funcionários, mesmo não tendo contato direto com os hóspedes, são os responsáveis por tarefas ou serviços que vão ser apresentados por aqueles que diretamente lidam com os hóspedes, por exemplo, funcionários de cozinha, e aqueles que desempenham atividades de suporte para os que os que lidam diretamente com os hóspedes, como por exemplo, os funcionários da manutenção.

O serviço hoteleiro vendido é a soma das instalações físicas, das facilidades de uma unidade hoteleira, mais o serviço propriamente dito, o atendimento ao cliente. O hóspede, por sua vez avalia a sua estada e as empresas têm interesse em obter essa percepção, para tanto disponibilizam questionários aos hóspedes com essa finalidade. O objetivo das empresas é identificar como atingir ao máximo a satisfação dos seus clientes e assim buscar a sua fidelização.

Partindo da premissa de que se pode criar um clima de trabalho propício ao bom desempenho dos seus funcionários e conseqüentemente obter dos mesmos, motivação e comprometimento tal, que a meta satisfação do hóspede possa ser atingida mais facilmente e, partindo de outra premissa de que as lideranças das unidades hoteleiras interferem na criação desse clima favorável, o problema que aqui se apresenta é:

- Qual a relação do clima organizacional percebido pelos funcionários e a satisfação percebida dos hóspedes de unidades de uma rede de hotéis?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo geral

Do problema formulado, se estabelece como objetivo geral identificar e analisar a relação do clima organizacional percebido pelos funcionários de unidades hoteleiras com a satisfação percebida pelos clientes dessas mesmas unidades.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar avaliação de clima organizacional em unidades hoteleiras.
- Identificar o grau de satisfação dos hóspedes nas unidades hoteleiras.
- Analisar comparativamente o clima organizacional entre unidades hoteleiras de uma rede.
- Analisar comparativamente a satisfação dos hóspedes entre unidades hoteleiras de uma rede.
- Identificar e analisar o impacto do clima organizacional na satisfação dos hóspedes em cada uma das unidades.
- Analisar comparativamente os impactos do clima organizacional na satisfação dos hóspedes entre unidades hoteleiras da rede.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Em razão do tema Clima Organizacional foram encontrados uma variedade de estudos avaliando o Clima Organizacional em empresas públicas (OLIVEIRA; MORAES, 1999) e privadas (MELLO, 2004), entretanto, muitos focam na avaliação do clima dessas empresas e outros estudos, a partir da mensuração do clima de

uma empresa, se verifica o grau de relação com a satisfação dos próprios funcionários das empresas pesquisadas ou, por exemplo, com o estresse provocado pelo trabalho de autoria de Tamayo, Lima e Silva (2002). Portanto, nos visitados, o foco é o empregado.

Cita-se ainda o trabalho de Woodman e King (1978) "Organizational Climate: Science or Folklore?" onde dizem que pesquisas sobre o tema tem sido revistas e questionam se o conceito de clima simplesmente duplica outros conceitos como, por exemplo, satisfação no trabalho tratando da relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional e mostram que a ferramenta mais comum para se medir Clima Organizacional é o questionário.

Outro trabalho visitado foi o de Downey, Hellriegel e Slocum (1975) cujo propósito é testar a proposição de que clima organizacional interage com a personalidade individual e influencia a satisfação no trabalho e na performance.

Parte-se então para a busca da existência de evidência de um resultado que venha ao encontro da preocupação das empresas em promover a criação de um ambiente de trabalho agradável para seus funcionários, mas com um foco em um dos principais objetivos de uma empresa que é atingir a plena satisfação dos seus clientes e a fidelização dos mesmos.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo trabalha com duas linhas teóricas fundamentais para dar suporte à análise de clima organizacional e à análise de satisfação do cliente. A primeira, que se debruça sobre os funcionários, trata-se da teoria comportamental e a segunda, que se ocupa com a satisfação do cliente encontra-se sob a ótica das

teorias do marketing com vistas aos hóspedes das unidades hoteleiras. Mesmo parecendo dissociadas, essas duas linhas teóricas se complementam.

Inserido na teoria comportamental o clima organizacional engloba as variáveis objeto desse estudo, liderança, motivação e comprometimento. Nas teorias do marketing insere-se a satisfação dos clientes, que ao fim abarcam a expectativa dos hóspedes ao adquirirem um serviço hoteleiro e a percepção da qualidade do serviço consumido.

Para embasar a análise da motivação e do comprometimento de funcionários, encontramos a teoria da expectativa e do outro lado, para embasar a análise da satisfação do cliente, também se apoia na teoria da expectativa.

O funcionário tem a expectativa de ter o seu trabalho, seu esforço reconhecido pela liderança, do mesmo modo, o cliente tem a expectativa de ter feito a escolha certa ao decidir por consumir um produto hoteleiro.

Deste modo, funcionários e clientes podem ser analisados com um mesmo olhar orientado pelas linhas teóricas apresentadas.

Dentre as inúmeras variáveis organizacionais opta-se pelas três mencionadas, liderança, motivação e comprometimento, em razão de focar aquelas que estão diretamente relacionadas com a atuação dos gerentes das unidades hoteleiras e não dependentes única e exclusivamente da administração central da rede a ser estudada, sendo os gerentes os elos de ligação entre a administração central e as unidades.

A escolha pela análise da satisfação do cliente em relação às variáveis liderança, motivação e comprometimento, vem do entendimento de que um dos objetivos das empresas é fidelizar o cliente, nesse estudo em particular, fazer com

que sempre diante da necessidade de se hospedar no local onde está a unidade hoteleira, que volte a escolher essa, uma vez que essa fidelização acontece se a sua satisfação for atingida.

O motivo de a pesquisa ser realizada dentro de um grupo de hotéis subordinados a uma administração central, não comparando com hotéis de outras administrações justifica-se em encontrar uma unidade cultural, não considerando as possíveis diferenças entre as unidades do grupo como Powell e Butterfield (1978) buscam prover evidências da existência de subsistemas de climas em organizações em seu trabalho *The Case for Subsystem Climates in Organizations*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que se possa tratar de Clima Organizacional é necessário antes buscar nas teorias da Administração uma linha que indique a evolução do pensamento dos estudiosos desde Taylor até que os sentimentos das pessoas sejam analisados junto com todos os outros componentes de uma organização. Assim sendo, buscam-se autores para que seja possível visualizar e traçar esse caminho.

Segundo Kwasnicka (1995) três são as escolas que explicam a evolução da teoria administrativa. A Escola das Relações Humanas, a Escola da Ciência do Comportamento e a Escola da Pesquisa Operacional. Na Escola das Relações Humanas, a autora relata que as grandes alterações do século 19 não foram apenas na produção, mas na forma de como se produzia. A revolução industrial atinge as relações humanas para além da tecnologia. Com mais tecnologia disponível e mais complexa a interdependência das pessoas a dificuldade aumenta para essas pessoas trabalharem juntas.

Uma trajetória das teorias da administração é apresentada por Maximiano (2004, p.231-232), partindo do enfoque onde predomina o técnico, aos métodos de trabalho, à própria organização, às funções do administrador e à eficiência dos recursos materiais, citando os formuladores como Taylor, Fayol e Weber. Entretanto, as necessidades, interesses e sentimentos das pessoas eram colocados em segundo plano. O autor afirma que “a produtividade e desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos”.

Essa trajetória também é relatada por Silva (2002, p. 199) quando escreve sobre a Escola das Relações Humanas, construída com base na Teoria Clássica, quando escreve que: “As teorias administrativas desenvolvidas até então desencadearam uma alteração: a ênfase colocada na tarefa (Taylor), colocada na estrutura (Fayol) e colocada na autoridade (Weber), foi transferida para a ênfase nas pessoas [...]”. Com essa teoria, a das Relações Humanas, novas palavras passam a fazer parte do vocabulário dos administradores, como motivação, liderança, comprometimento, entre outras.

Diante da necessidade de melhor entendimento, percorre-se pelas teorias que fazem parte do estudo da Teoria Geral da Administração, iniciando pela Teoria da Administração Científica, uma abordagem apresentada por Taylor que busca determinar os melhores métodos para a realização de tarefas, quaisquer que sejam, e assim se consegue selecionar, treinar e motivar trabalhadores, como coloca Stoner e Freeman (1999, p. 24).

Seguidamente encontra-se Fayol que nos apresenta na Teoria Clássica das Organizações que a administração é uma habilidade e, portanto pode ser ensinada, desde que se compreendessem seus princípios básicos e assim servir de base à administração eficaz, assim também é relatado por Stoner e Freeman (1999).

A Escola Comportamental elucida que a visão clássica não proporcionou eficiência de produção suficiente e harmonia no ambiente de trabalho, e para exemplificar, Stoner e Freeman (1999, p. 29) citam:

Para a frustração dos administradores, as pessoas nem sempre seguiam os padrões de comportamento previstos ou esperados. Assim, houve um interesse crescente em ajudar os administradores a lidar de modo mais eficaz com o “lado humano” de suas organizações.

Estudar o comportamento das pessoas que fazem parte de um grupo é um dos eixos da abordagem comportamental segundo Maximiano (2004, p. 241-242) eixo esse que engloba todas as formas do comportamento coletivo, “desde a dinâmica dos pequenos grupos até os grandes aglomerados humanos, as massas e multidões”. O autor enumera os aspectos do comportamento coletivo entre os quais, os sentimentos e clima organizacional, onde “as percepções e sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença”. Da localização da organização, aos salários, das condições de trabalho, dos benefícios entre tantos, “tudo afeta a forma como as pessoas sentem-se em relação à organização” (MAXIMIANO, 2004).

É necessário ir além da administração de recursos humanos, onde liderar ocupa o lugar de tolher as pessoas de uma organização. As pessoas devem ser consideradas recursos e oportunidades e não problemas, custos ou ameaças. Aprendamos a liderar e não a administrar, a dirigir e não a controlar, assim defende Drucker (1997).

Complementando o pensamento de Drucker, Kwasnicka (1995) apresenta que na Escola das Relações Humanas uma das características é a participação dos grupos de trabalho em decisões que afetam a esses mesmos grupos, onde a cooperação e motivação se apresentem como solução e tendo como fatores estudados o comportamento dos grupos, do líder e de intergrupo.

Ligando as teorias e escolas de administração, cita-se novamente Maximiano (2004, p. 242), onde nos mostra o caminho para o tema Clima Organizacional:

O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores.

Na busca de definições de Clima Organizacional apresentadas por autores, dentre vários encontramos em Luz (2003, p. 11) uma referência a Coda que diz que o clima indica o grau de satisfação dos funcionários da empresa, relacionados a aspectos da cultura ou realidade aparente da organização como: missão, valorização profissional, modelo de gestão, política de recursos humanos e processos de comunicação.

Portanto há a necessidade de que as empresas pesquisem o clima organizacional, e para tanto há que se buscar a opinião de seus funcionários, segundo Luz (2003, p. 42), verificando as seguintes variáveis: trabalho realizado pelos funcionários, salário, benefícios, integração entre departamentos, liderança, comunicação, treinamento, possibilidades de progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários, participação, pagamento de salários, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética, satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, estratégia, valorização dos funcionários, comprometimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação para os clientes, planejamento e motivação.

Ao abordarmos o tema Clima Organizacional recorremos a Pinheiro (2002, p.1) que observa que:

A globalização dos mercados e o avanço acelerado de novas tecnologias que estão alterando significativamente o ambiente competitivo nacional e internacional, aumentando o grau de complexidade, as incertezas quanto ao futuro e exigindo rápidas mudanças nas organizações.

Para o respectivo autor (2002), a criação e renovação de vantagens competitivas é fundamental para a sobrevivência no mercado e o fator

preponderante na busca de soluções para se alcançar a distinção dos concorrentes, é a tecnologia. Acrescenta ainda que a identificação de fatores que se relacionam com o clima organizacional é indispensável para gerar ambiente de trabalho motivado o suficiente para se alcançar a inovação necessária.

Tamayo, Lima e Silva (2002, p. 5) relatam que “[...] clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados [...]” embasados em Brown e Ligh (1996); James, James e Ashe (1990). Ainda afirmam que as pessoas de uma mesma organização não irão perceber e interpretar da mesma forma o ambiente de trabalho, mas que há elementos comuns na percepção e na interpretação desse ambiente e resumindo diz que “o que define mais precisamente o clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional” (TAMAYO; LIMA; SILVA, 2002). Os autores (2002) ainda relatam consenso entre autores que, citando Silva Vasquez (1992), clima organizacional trata-se de uma percepção com várias dimensões, e informa que a literatura fornece um leque variado de dimensões ou componentes do clima organizacional e que são identificados através de análise fatorial. Entre os mais freqüentemente utilizados cita: a estrutura, estilo de liderança, a comunicação, o controle, o apoio organizacional, os conflitos e a confiança. E finaliza colocando que há dificuldade para se definir apropriadamente quais componentes do clima, sendo numerosos, são relevantes para uma correta avaliação em uma determinada organização.

Em Guimarães (2004, p. 13) encontra-se relato de que Kolb, Rubin e McIntyre (1978) desenvolveram uma escala para a avaliação de clima organizacional e entre os itens que compõem essa escala são: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança. Entretanto cita que

no Brasil as avaliações do clima organizacional foram adaptadas por vários estudiosos que levaram em consideração as realidades organizacionais pesquisadas, exemplificando com o modelo de Sbraglia a quem Luz (2001) faz referência, que elaborou um instrumento de pesquisa com vinte indicadores, entre eles, a consideração com as pessoas, a adequação da estrutura, a participação e a cooperação. Conforme afirma Tamayo, Lima e Silva (2002), apesar de os fatores componentes do clima serem próprios de uma empresa, alguns são comuns a todas como o reconhecimento, o autodesenvolvimento, a valorização e a autonomia.

Guimarães (2004, p. 13) relata pesquisa de clima em instituição bancária onde foi elaborado questionário para abordar fatores tais como: imagem da empresa, sentido de realização, estilo de chefia, comunicação, desempenho e qualidade, política de recursos humanos e benefícios, ambiente e condições de trabalho, qualidade de vida e saúde.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de abordar Cultura Organizacional especificamente convém definir cultura de forma geral como faz Lakatos (1999) quando relata que há mais de cento e sessenta definições de cultura e que ainda não há consenso sobre o exato significado do termo. Cultura é comportamento aprendido para uns e não para outros, mas sendo uma abstração do comportamento e ainda, para um outro grupo cultura são idéias. Objetos imateriais e tudo aquilo que é material dividem opiniões do que é cultura, enquanto para uma terceira opinião ambos consistem cultura. A autora cita Tylor (1871) que define cultura como sendo todo um conjunto onde está

incluído conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes, hábitos e aptidões do homem que é membro de uma sociedade.

De acordo com Foster (1964) a cultura é a forma aprendida da vida e que os integrantes da sociedade compartilham entre si onde incluem instrumentos, técnicas, atitudes, crenças, motivações e valores que são conhecidos do grupo.

A abordagem ao tema cultura organizacional busca dar suporte ao fato de que esse estudo dedica a atenção à somente quatro unidades hoteleiras de uma mesma organização em um mesmo município, com o objetivo de não se deparar com culturas distintas, ou ao menos com o mínimo de diversidade, como coloca Maximiano (2004, p. 340-341) a respeito da singularidade da cultura organizacional.

A singularidade cultural manifesta-se não apenas nas especificidades de cada organização, mas também dentro de cada grupo e profissão. As agências de um banco têm seus próprios padrões culturais, que são diferentes dos padrões da administração central. Isso faz cada organização ser uma constelação de culturas, que pode integrar-se ou viver em conflito.

Diante do citado acima, extrapola-se para as unidades hoteleiras estudadas que são subordinadas a uma administração central, e em função de estarem todas localizadas em uma área geográfica restrita, em um mesmo município, aceitando uma mesma cultura ou com diferenças desprezíveis, assumindo uma cultura única que impere no ambiente das quatro unidades estudadas.

Em Robbins (1999, p. 375) encontramos o alerta de que se deve ter o conhecimento de apesar de uma cultura ter propriedades comuns, há subculturas dentro de qualquer cultura dada, e finaliza registrando que “a maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas”.

Ainda, como a amostra a ser pesquisada trata-se de funcionários específicos da área de hospedagem (recepção e governança) busca-se novamente suporte em

Maximiano (2004, p. 341) que resume “[...] entendendo como pensam os diferentes grupos de profissionais [...]”, ou seja, mesmo dentro de uma unidade organizacional diferenças culturais podem ser detectadas em função do profissional objeto de pesquisa.

Para poder definir Cultura Organizacional encontra-se a Maximiano (2004, p.330) que citando Edgar Schein apresenta a sua definição:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. [...] sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Em Robbins (1999, p. 374-375) encontra-se outra definição mencionando haver concordância de que “cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados por seus membros que distingue a organização de outras organizações”. E mais adiante alerta para o fato de que a cultura organizacional está somente interessada em saber como os “empregados percebem as características da cultura de uma organização, não se eles gostam ou não dela” (ROBBINS, 1999).

Dos componentes da Cultura Organizacional só os que estão em níveis mais elevados são passíveis de observação direta (os artefatos, a linguagem e os componentes habituais), já os componentes que estão localizados em níveis inferiores, mais profundos, os valores e as premissas, não analisáveis tão facilmente como os primeiros, conforme Maximiano (2004, p. 331).

Para exemplificar melhor o exposto anteriormente, recorre-se a Stoner e Freeman (1999, p. 302) que compara a cultura organizacional a um iceberg, que na parte visível estão os “aspectos abertos”, como objetivos, tecnologia, estrutura,

políticas e procedimentos. Na parte submersa encontram-se os “aspectos ocultos” como as percepções, atitudes e sentimentos.

Entretanto a cultura de uma organização pode ter aspectos positivos e negativos como alerta Silva (2002, p. 422) para a interferência positiva da cultura na eficácia organizacional quando dá suporte às metas da empresa quando é “[...] amplamente compartilhada e profundamente internalizada pelos membros da organização”. No que tange ao impacto negativo quando influenciar “os comportamentos em direções que não são aquelas das metas organizacionais, e, em muitos casos, até interferindo com as metas” (SILVA, 2002).

2.3 LIDERANÇA

No ambiente da hotelaria, cada unidade tem o seu gerente que pode ser denominado de operacional ou geral de quem se espera, para além de outras características, a de liderar o grupo de funcionários da sua unidade. Portanto buscamos definir liderança, capacidade esperada do responsável direto para cada unidade hoteleira. Encontra-se em Wagner III e Hollenbeck (2000, p.244) uma definição de liderança como sendo a utilização de influência simbólica e que não é coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos elementos de grupo organizado com o objetivo de atingir os objetivos do grupo.

Os objetivos do grupo, no âmbito desse estudo, devem ser entendidos como a obtenção por parte dos hóspedes, consumidores do serviço hoteleiro, da satisfação quando avalia a sua permanência na unidade hoteleira.

Antes os autores falam em dirigir e coordenar atividades para se atingir uma meta, que complementam a definição na apresentada por eles, em que a liderança

diz respeito claramente à orientação e à motivação dos funcionários. Há também que se considerar a liderança carismática que enfatiza a habilidade do líder de comunicar aos seguidores novas visões de uma organização.

Outra definição para liderança nos apresenta Lopes (1997, p. 3) quando escreve que se pode entender a liderança como processo de influência, com o objetivo de orientar pessoas para atingir metas anteriormente definidas e nesse relacionamento entre pessoas claramente se percebe o líder e os liderados ou seguidores.

Luz (2004, p. 24) vem suportar a necessidade de que os líderes devem saber que são responsáveis pela qualidade do clima organizacional quando escreve:

Embora administrar o clima seja uma responsabilidade da administração de recursos humanos, em cada setor passa a ser de quem exerce o cargo de chefia, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos atendimentos.

Dubrin (2003, p. 315) apresenta táticas políticas para influenciar as pessoas que os gerentes usam além do poder que detém e dentre sete, destacamos a liderança pelo exemplo quando o mesmo influencia o componente do grupo quando age “como um modelo positivo de um comportamento desejável”. E ainda afirma que um gerente que utiliza o exemplo para liderar dá consistência entre as ações e as palavras.

Para Robbins (1999) há teorias que buscam explicar a liderança como a Teoria dos Traços na qual através de atributos de personalidade, físicos e sociais e ainda intelectuais podem identificar os líderes dos não líderes. Para a Teoria Comportamental poder-se-ia treinar pessoas para serem líderes se através de estudos comportamentais mostrassem determinantes críticos de liderança. E ainda

cita as Teorias contingênciais onde fatores situacionais afetam a eficácia da liderança.

Robbins (1999, p.224) discorre sobre a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard onde a denomina de uma teoria contingencial que está concentrada nos liderados. A aceitação ou rejeição de um líder mostra a realidade da eficácia de uma liderança. As ações dos liderados é que vão dar condições de analisar a eficácia dos líderes, independentemente do que o líder faça ou deixe de fazer.

2.4 MOTIVAÇÃO

Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 219) relatam que “[...] a motivação dos membros é outro fator importante que afeta a produtividade em grupo e que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda do processo [...]” e continuam relatando que “[...] os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos”. E ainda apresentam que “[...] tal como as metas e as recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação nos grupos”.

Segundo Spitzer (1997, p. 27) em todos os ambientes de trabalho há fatores que vão influenciar fortemente a motivação dos funcionários, tanto positivamente quanto negativamente, a que chama de motivadores e desmotivadores. Para os motivadores, o autor cita o envolvimento, a liberdade, a responsabilidade, a realização e o significado, enquanto que para os desmotivadores o autor relaciona: a exclusão de decisões importantes ao planejamento e à produção, informações insuficientes, reuniões monótonas e pouco feedback positivo após participação em cursos de treinamento. E completa que os fatores motivadores são menos dispendiosos e mais eficazes do que os desmotivadores.

Em Fiorelli (2003, p. 100) encontra-se Vergara (93:42) explicando que motivação “[...] é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa” que “nasce de nossas necessidades interiores”. E para explicar essa “energia” Fiorelli (2003) diz que não há unanimidade quanto à origem dessa energia e que há teorias que procuram explicar esse fenômeno motivacional. Entre elas se apresenta uma linha teórica que admite que o que falta no homem é o move para se completar. E assim se coloca a Teoria de Herzberg e Maslow.

Segundo a teoria de Herzberg (apud FIORELLI, 2003, p. 101) os fatores que afetam o comportamento do indivíduo podem ser agrupados em higiênicos (a saber: salário, benefícios, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho) e motivacionais (reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de crescimento, riqueza do trabalho, desafios). Esses últimos em caso de ausência não provocariam insatisfação, mas que como o próprio nome indica, quando presentes, despertam a motivação.

Maslow estabelece a “hierarquia de necessidades” as quais Fiorelli (2003) chama atenção para a lógica na seqüência. Inicia com as fisiológicas (sobrevivência, alimentação, vestuário) passando pelas de segurança (proteção, estabilidade no emprego), seguindo pelas sociais (aceitação, amizade, sentimento de pertencer), dando continuidade pela de estima (auto-confiança) e finalizando nas de auto-realização (criatividade, autodesenvolvimento).

Robbins (1999, p. 116) aborda a Teoria da Equidade explicando que os empregados comparam os esforços e resultados do seu trabalho com os dos demais colegas. Quando dessa comparação resulta uma proporção igualitária, a teoria denomina de estado de equidade. Essa comparação pode ser concentradas em

quatro variáveis de moderação: sexo, tempo de serviço, nível na organização e o grau de educação ou profissionalização.

Argumentando através da Teoria da Expectativa, Robbins (1999, p.117) explica que a atuação de um indivíduo de uma certa maneira vai depender basicamente de uma força e de uma expectativa de seu ato ser seguido de um resultado. E esse resultado gerará uma atração exercida sobre o indivíduo. Em resumo e em termos práticos a Teoria da Expectativa esclarece que um empregado sentirá motivado a realizar um determinado nível de esforço quando acredita que esse esforço trará uma boa avaliação do seu desempenho. Conseqüentemente, essa boa avaliação do seu desempenho trará recompensas organizacionais, recompensas essas que irão satisfazer as metas pessoais daquele empregado. Portanto, a teoria coloca foco em três relações: esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensas-metas pessoais.

2.5 COMPROMETIMENTO

Partindo da suposição inicialmente colocada neste estudo, recorre-se a Skinner (1997, p. 6) para perceber a necessidade de se conquistar a lealdade, fidelidade de um cliente, quando o autor afirma que é uma tarefa árdua conquistar a lealdade das pessoas com o objetivo de direcionar as suas energias para se atingir as metas de uma empresa.

Rego (2002, p. 210), baseado em Meyer e Allen, afirma que “[...] o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização”.

Segundo Rego (2002), o comprometimento pode influenciar no que diz respeito ao absenteísmo, no “turnover”, nos comportamentos de cidadania, na satisfação e no desempenho.

Em Rego (2002, p. 213) se apresentam os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional: Em primeiro lugar há o afetivo que indica o grau em que o colaborador está emocionalmente ligado na organização. Em seguida há o normativo, onde o colaborador se sente obrigado a permanecer na organização. E por último o instrumental, onde colaborador se mantém ligado à organização em função de que ele reconhece os custos atrelados à sua saída da organização.

Encontra-se Walton (1997, p. 98) relatando o modelo de gestão baseado no comprometimento, diz que a partir dos anos 70 empresas experimentam uma estratégia diferente em relação à força de trabalho e que os que foram pioneiros “[...] começaram a mostrar como uma força de trabalho verdadeiramente comprometida pode ser grande e produtiva”. Mais adiante cita um exemplo de alto comprometimento quando funcionários da Delta Airlines tiveram a oportunidade de mostrar isso quando arrecadaram dinheiro para a compra de um novo avião. Um dos caminhos para se chegar a esse nível de comprometimento é claramente descrito por Walton (1997, p. 99) quando relata:

Nessa nova abordagem à força de trabalho, baseada no comprometimento, as atividades são projetadas para serem mais amplas do que antes, para combinar planejamento e implementação e incluir esforços para aperfeiçoar as operações, não apenas para mantê-las. Espera-se que as responsabilidades individuais mudem à medida que as condições mudam, e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.”

Entretanto, na aplicabilidade desse modelo, para atingir esse objetivo Walton (1997, p. 101) aborda o custo intrínseco que é o de que “os gerentes tiveram de investir um esforço extra, desenvolver novas habilidades e relacionamentos, lidar

com níveis maiores de ambigüidade e incerteza e experimentar a dor e o desconforto associados às mudanças de hábitos e atitudes”. E ainda afirma que alguns ambientes são mais adequados do que outros ao modelo de comprometimento, principalmente os que tem trabalho em equipe intrincado. Reconceber a estrutura de trabalho e dar aos funcionários um papel importante na resolução de problemas e aperfeiçoamento de métodos, com o objetivo de aumentar a qualidade, diminuir custos de garantia, reduzir desperdícios, aumentar a utilização de máquinas e capacidade, reduzir pessoal operacional e de suporte, diminuir a rotatividade, absenteísmo e acelerar implementação de mudanças, é a proposta apresentada por Walton (1997) baseada em o que já acontece em empresas.

2.6 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para se descrever o que é satisfação para um cliente ao comprar um produto ou um serviço apresenta-se a definição de Kotler (2000, p. 58) onde diz que “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. O autor ainda reforça que a satisfação é função do desempenho e das expectativas percebidos.

Na definição citada anteriormente o autor coloca que o desempenho pode ser lido como resultado, ou seja, o atingido com a compra de um produto ou de um serviço.

O cliente cria as suas expectativas através de experiências anteriores, informações de profissionais de marketing e conselhos de pessoas que adquiriram o mesmo produto ou serviço anteriormente.

Ainda, o autor (2000) relaciona o desempenho com as expectativas afirmando que se o desempenho alcança as expectativas se obtém um cliente satisfeito, caso contrário o cliente ficará insatisfeito. E ainda, há a possibilidade de se ter um cliente altamente satisfeito caso o desempenho vá além das expectativas. Nesse caso o autor (2000) também denomina o cliente de “encantado”. Esse é o objetivo de muitas empresas, pois segundo o autor os “satisfeitos” podem mudar mais facilmente de fornecedor em caso de ofertas melhores, enquanto os “altamente satisfeitos” ou “encantados” são menos propensos a mudar de fornecedor.

Para explicar esse fenômeno no que tange à hotelaria, Flores (2002, p. 118) cita que há um Ciclo de Vivência do Hóspede, iniciando com a Fase de Expectativa, subdivida em tópicos: propaganda, a reserva, a chegada e a identificação do hotel. Posteriormente vem a Fase de Vivência, iniciando no registro do hóspede, continuando com as informações recebidas nesse momento. Posteriormente ocorre a instalação do mesmo no seu aposento e finaliza com a utilização dos serviços que o hotel dispõe. Finalmente inicia-se a Fase de Divulgação que começa no momento do encerramento da conta do hóspede, continuando com sua saída propriamente dita e por fim o que o autor denomina reciclagem. Essa é a parte que está relacionada mais intimamente com a divulgação desse ou outro hotel, quando o hóspede rememora a sua experiência vivida e passa para outras pessoas. Nessa fase há a propaganda boca a boca, a melhor delas. Complementando, Flores (2002, p. 123) diz a respeito de um hóspede do qual se conseguiu atingir a sua máxima satisfação, que se conseguiu encantar: “[...] testemunha viva de um trabalho profissional e que predispõem o cliente a consumir novamente seus serviços, gerando um novo ciclo de vivência”.

A satisfação a ser proporcionada a um cliente, para além da relação entre desempenho e expectativa pode ser entendida de acordo com o proposto por Semenik e Bamossy (1995, p. 19): “[...] uma empresa deve proporcionar aos clientes uma satisfação maior do que os custos em que ela solicita que aqueles clientes incorram para adquirir o produto (ou serviço)”.

Os autores (1995) registram que as ações de marketing devem ser planejadas com a intenção de garantir na mente do cliente que a satisfação seja maior que o custo. Ou seja, os “consumidores precisam acreditar que a satisfação é maior do que os custos em que incorrem pelo produto”. Ainda os autores (1995) alertam para o fato que a satisfação e custo devem ser entendidas de acordo com o ponto de vista do cliente.

Há que se apresentar os diferentes tipos de satisfação propostos por Semenik e Bamossy (1995, p. 21) segmentando em satisfação funcional e satisfação emocional. A satisfação funcional está relacionada a atributos tangíveis de produtos ou serviços e com possibilidade de serem medidos de forma padronizada. Já a satisfação emocional está representada para o consumidor na forma de status, prestígio ou outros benefícios intangíveis e não mensuráveis.

E em se tratando de status e prestígio, os autores se preocupam com a dificuldade das empresas em operacionalizar um conceito que é algo intangível e filosófico.

Para se ter a percepção do cliente a respeito da qualidade de um serviço prestado, Giancesi e Correa (1996, p. 221) apresentam critérios relevantes a serem observados tal como: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangíveis e

custo. Aqui pode-se registrar a necessidade de ouvir o cliente para que se possa alcançar o “encantamento” mencionada no início dessa sub-seção.

Em se tratando de qualidade em prestação de serviços e para ratificar o parágrafo anterior, recorre-se a Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 248) onde apresenta cinco dimensões na definição de qualidade: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e fatos concretos. Seguindo o pensamento dos autores (2000), eles citam que “[...] o conceito da falha da qualidade em serviços [...] na diferença entre a expectativa de um cliente com relação ao serviço e sua prestação de como ele é prestado”.

Para cada dimensão os autores (2000, p. 250) apresentam seu entendimento saber:

- Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- Responsabilidade: disposição de auxiliar os clientes e prestar o serviço prontamente.
- Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários.
- Empatia: demonstrar interesse e atenção personalizada.
- Tangibilidade: aparência de instalações, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Finalizando essa sub-seção recorre-se novamente a Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 248) onde textualmente dizem que: “Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que, geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha de frente [...]”.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 35) as empresas necessitam ganhar dinheiro, mas essa necessidade não pode ser encarada como um objetivo, devendo permanecer no campo da necessidade. Há que ter como propósito conseguir e manter clientes satisfeitos. Acrescentam ainda que se o número de clientes insatisfeitos for muito grande, clientes e a sociedade como um todo deixará de comprar da empresa e essa acabará se extinguindo. E as empresas e os funcionários identificam que a satisfação do cliente é uma chave para o sucesso em negócios. Finalizando o raciocínio, dos autores extrai-se que, para uma empresa manter a vantagem competitiva, uma das formas é a manutenção dos seus clientes. Estratégias para se conseguir novos clientes são mais caras do que as competitivas.

2.7 FIDELIDADE

Anteriormente, cita-se Kotler (2000, p. 58) onde apresenta o cliente altamente satisfeito ou encantado e o autor afirma que o resultado obtido desse tipo de cliente é um alto grau de fidelidade, colocando que “a decisão de um cliente de permanecer fiel ou rejeitar é a soma de muitos pequenos encontros com a empresa”. E para se obter altos níveis de fidelidade o autor diz que se deve entregar um alto valor para o cliente para se conseguir gerar elevado nível de fidelidade, e o sistema de entrega engloba todas as experiências de comunicação e os canais que o cliente terá de percorrer para obter a oferta.

Também afirma (2000) que o fato de obter cada vez mais clientes fiéis à empresa terá como resultado aumento de receita e adverte que as empresas tem que investir mais com o objetivo de proporcionar a obtenção de maior fidelidade dos clientes e apresenta uma forma de aumentar a fidelidade do cliente, desenvolvendo interesse e entusiasmo. Para tanto há que lembrar das preferências dos mesmos.

Semenik e Bamossy (1995, p. 20) fazem referência a Kotler citando uma estratégia para a fidelização onde a cadeia de Hotéis Four Seasons tem um sistema que armazena informações sobre necessidades de cada hóspede.

Sendo esta pesquisa com clientes de unidades hoteleiras pertencentes a uma rede e que, portanto há um nome uma marca comum a todos, não se pode falar em fidelidade sem levar em consideração a lealdade que clientes tem pela marca do produto ou serviço e para isso recorre-se a Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 648) que apresentam modos de se considerar a lealdade a marcas. O primeiro modo é denominado de Lealdade Comportamental a Marcas onde ocorre “a recompra consistente de um cliente”. Entretanto, alertam para o fato de que esse comportamento não reflete de modo efetivo que os clientes gostam mais dessa do que de outras marcas. Essa recompra pode ocorrer por “conveniência ou força do hábito” e ainda alertam para a instabilidade dessa lealdade, bastando que a concorrência ofereça um preço melhor para ocorrer a mudança de comportamento.

O segundo modo de se considerar a lealdade é a Lealdade Atitudinal a marcas, citada pelos autores (2001) onde se avalia a atitude do cliente em relação à marca colocando que “[...] apenas se a atitude do cliente for mais favorável para determinada marca que para as concorrentes é que ele deve ser considerado leal a essa marca”. Finalizando, os autores (2001) indicam que é possível mensurar essa lealdade solicitando que os clientes classifiquem entre várias marcas “[...] em termos da medida em que as apreciam ou preferem”.

Ainda nessa obra, Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 651) apresentam os fatores que contribuem para a lealdade a marcas, iniciando com a “percepção da adequação do desempenho da marca”, passando pela “identificação social e

emocional com a marca” e finalizam com “o hábito combinado com uma longa história de uso da marca”.

Para a percepção da adequação do desempenho, os autores (2001) afirmam que “[...] os clientes gostam de marcas que satisfazem bem suas necessidades e desejos”. Aqui relembremos a definição de Kotler (2000, p. 58) onde diz que a satisfação do cliente está condicionada à comparação do desempenho percebido em relação às expectativas.

Para o fator hábito e história, os autores (2001) colocam que a lealdade pode surgir pelo uso repetido de uma marca que se adapta ao ramo da hotelaria quando citam que “[...] em primeiro lugar, as pessoas habituem-se à marca, sentem-se à vontade com ela e desejam evitar o desconhecido. Isso se aplica particularmente a serviços”.

Novamente chamamos a atenção para o fato de em se tratando de uma rede de hotéis que tem uma marca e aqui vale relatar o valor líquido da marca que em Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 656) definem o valor líquido da marca sob dois pontos de vista: para os investidores e para os clientes, interesse nesse trabalho. O valor líquido da marca pode ser visto como aumento de qualidade e desejo percebidos, conferidos a um produto pela marca. Isso é resultado de toda uma história de comunicação sobre a marca e imagem projetada, para além de experimentação por uso pessoal.

2.8 HOTELARIA

Para introduzir o tema da preocupação com a qualidade dos serviços prestados nas empresas hoteleiras, não se pode deixar de mencionar outra grande preocupação dos empresários do ramo da hotelaria. Equipamentos hoteleiros.

E, assim sendo, um dos primeiros passos ao se pensar em construir um equipamento hoteleiro o investidor inicialmente define pontos importantes que vão direcionar suas ações, colocados por Andrade, Brito e Jorge (2001, p. 31), no que diz respeito à demanda e oferta, ao segmento de mercado, à viabilidade econômico-financeira do empreendimento, à localização e o tipo de hotel a ser implantado. Ainda Andrade, Brito e Jorge (2001, p. 24) registram que a hotelaria no Brasil vêm sendo influenciada pela tendência de cadeias hoteleiras internacionais estarem promovendo uma política de ampliar sua participação no mercado brasileiro com a entrada definitiva de cadeias hoteleiras internacionais no país a partir dos anos 90.

Entretanto sendo hotéis empresas prestadoras de serviço, portanto, para além das preocupações quando se inicia o processo de implantação de uma unidade hoteleira, a reboque vem a preocupação com a qualidade do seu serviço, que será disponibilizado nesse equipamento, espaço físico. Em função disso, recorreremos a Castelli (2000, p. 117) quando se refere a K. Albrecht para explicar que administração de serviços tem “[...] enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

Reforçando a necessidade da preocupação com a qualidade dos serviços prestados nos hotéis, Passos (2003, p. 1) alerta para o fato de que apesar de inovações tecnológicas, o desempenho dos serviços prestados pelos hotéis estão

fundamentados no seu quadro de pessoal, registrando inclusive que a cordialidade, o empenho e a dedicação na realização dos serviços podem superar deficiências do equipamento hoteleiro.

Petrocchi (2002, p. 44-45) chama a atenção para o fato de que a produtividade em hotelaria está intimamente dependente da qualidade dos serviços prestados. E ainda apresenta que segundo a teoria de sistemas podemos visualizar o conceito de produtividade. As entradas (insumos adquiridos, portanto custos), o processo de trabalho a que chama de “caixa preta” (onde ocorre a operação da hotelaria, o processo transformador) e as saídas (produtos ou serviços). A produtividade vem a ser a relação entre saídas e entradas, isto é, entre receitas e custos. Portanto, o hotel depende das receitas para a sua sobrevivência e essas dependem do julgamento do cliente. Se esse decide não comprar, a receita não ocorre, ameaçando a empresa.

Buscando dar complemento ao exposto por Andrade, Brito e Jorge (2001) no início dessa sub-seção, Petrocchi (2002, p. 42) nos coloca que: “A hotelaria tem na qualidade uma premissa de planejamento”. A localização, a proposta, a dimensão do hotel não são mais importantes do que a qualidade. Essa sim precisa prevalecer, afirmando que “[...] um empreendimento hoteleiro necessita ter qualidade intrínseca, refletida pelas condições de hospedagem de forma geral” (PETROCCHI, 2002).

3 MÉTODO

Esse estudo articula duas perspectivas metodológicas, a quantitativa e a qualitativa. A quantitativa para a realização das pesquisas de clima organizacional e satisfação dos clientes. A qualitativa para a realização de análise da relação não estatística entre as duas pesquisas. Os resultados serão analisados pela percepção do autor embasado no arcabouço teórico.

Para a realização da pesquisa de Clima Organizacional opta-se pelo questionário que conforme Luz (2003, p. 39) além de custo baixo apresenta a vantagem da manutenção do anonimato dos respondentes, fazendo com que esses se sintam mais à vontade para emitir a sua opinião.

Este estudo baseia-se em pesquisa de *survey* ao se examinar uma amostra de uma população, tendo como característica entender essa população através da amostra selecionada, conforme nos relata Babbie (2001).

Para o levantamento de dados são aplicados dois questionários, um aos funcionários diretos da empresa administradora e outro aos hóspedes das unidades hoteleiras.

Também em razão de utilização de serviços terceirizados nas unidades hoteleiras pesquisadas, opta-se por levantar os dados com somente funcionários efetivamente pertencentes ao quadro da empresa administradora dos hotéis.

São questionados funcionários da recepção (recepcionistas e mensageiros) e os do setor de governança (camareiras ou arrumadores) das quatro unidades hoteleiras.

Neste trabalho consideram-se as seguintes funções com contato direto com os hóspedes: recepcionistas, mensageiros e camareiras/arrumadores. Os garçons

de restaurante e bares, apesar de terem contato direto com os hóspedes, não são questionados em virtude de nas unidades da rede, a área de alimentos e bebidas ser explorada por uma outra empresa para além de que em algumas não oferecerem serviço completo de refeições. Os demais funcionários não são incluídos na pesquisa considerando que as suas atividades não mantêm obrigatoriamente contato direto com os hóspedes, para além de seus serviços serem aqui considerados de suporte aos dos setores acima mencionados.

Os questionários aplicados aos funcionários obedecem ao escalonamento de análise de itens, sendo a mais utilizada a Escala de Likert, segundo Cooper (2003, p.206) cujo enfoque está no escalonamento avaliando em quanto discrimina pessoas entre pontuação alta daquelas cuja pontuação é baixa.

O questionário aplicado aos funcionários foi anteriormente utilizado por Pereira (2003) extraído do modelo de estudo de Clima Organizacional proposto por Levering também conhecido como Modelo do Great Place to Work Institute, consultoria americana atuante no Brasil desde 1997, segundo Pereira (2003, p. 25). São feitas adaptações no questionário original para adaptá-lo à rede hoteleira como a eliminação de itens, pois originariamente tratava de critérios específicos da empresa estudada naquele trabalho.

O questionário aplicado aos funcionários é composto de 51 itens sendo classificados em cinco fatores a ser: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, variáveis que dizem respeito ao Clima Organizacional, conforme quadro seguinte:

Credibilidade	Busca avaliar a postura da liderança em relação aos liderados no que diz respeito como esses confiam naquele e, portanto buscariam desempenhar melhor a suas funções.	7, 8 14, 18, 19, 20, 23, 24, 29, 34, 42, 44
Respeito	Os itens identificam como o funcionário sente-se tratado por seu líder no que tange a segurança, respeito profissional e pessoal e promover condições ideais de trabalho.	2, 3, 9, 10, 15, 16, 21, 25, 37, 39, 45 e 49
Imparcialidade	Uma análise dos itens leva a perceber a intenção de verificar qual a percepção do funcionário no que diz respeito a todos, a outros, aos demais, ou seja, o tratamento justo e igualitário que a liderança dedica ao coletivo.	4, 11, 22, 26, 30, 31, 32, 38, 41 e 46
Orgulho	Os itens mostram o quanto os funcionários se sentem motivados e comprometidos em trabalharem na empresa.	5, 12, 17, 27, 35, 47 e 51
Camaradagem	Tem por objetivo verificar o relacionamento entre os integrantes das equipes de trabalhadores de cada unidade pesquisada.	1, 6, 13, 28, 33, 36, 40, 43, 48 e 50

O levantamento de dados referentes à percepção dos hóspedes dá-se também através da aplicação de questionário elaborado pelo autor desse trabalho tendo como base o aplicado por Wanderley (2004). Após a confecção do questionário, por duas vezes aplica-se um pré-teste buscando avaliar o pleno entendimento das afirmativas apresentadas aos hóspedes.

O questionário está dividido em três blocos, sendo o primeiro intitulado Perfil do Hóspede com a intenção de na análise dos dados poder, identificar tendências das respostas apresentadas. Cabe aqui ressaltar o porquê do questionamento com relação à escolha de se hospedar numa determinada unidade da rede. Se a escolha parte do próprio hóspede poder-se-á dar mais valor às respostas apuradas no Bloco C em contrapartida de que se a escolha é feita pela empresa do hóspede, a “imposição” pode afetar as respostas apuradas no Bloco C, podendo no momento de análise dos dados, descartá-los. Com relação aos questionamentos ao hóspede, se

esse tem como prática hospedar-se em diferentes hotéis na cidade e se procura sempre se hospedar em hotéis da rede, tem a intenção de verificar a fidelidade desse à marca da rede ou situação inversa.

No segundo Bloco (B), procura-se identificar quais os itens que esse hóspede considera mais importante no momento de decisão de realizar uma reserva em um determinado hotel, o qual intitula Concepção sobre serviços de hospedagem. Se preço e localização são itens mais relevantes, uma insatisfação com relação aos serviços propriamente ditos pode levar a uma interpretação de que para esse grupo de hóspedes a expectativa dos serviços não tem a mesma importância em contrapartida daqueles que elegem atendimento e serviços oferecidos como os mais importantes no momento de escolha de uma unidade hoteleira para se hospedar. Neste bloco buscamos focar nos itens atendimento e serviços prestados com a intenção de validar as respostas do bloco C que trata da satisfação do hóspede com relação a serviços hoteleiros.

No terceiro e último bloco (C), o qual intitula-se de Satisfação do Hóspede com os serviços da Rede, busca-se finalmente levantar como o hóspede avaliou a sua estada, verificando em que grau a unidade hoteleira conseguiu alcançar as expectativas do cliente, mais precisamente na primeira, terceira e quarta afirmativa. A segunda e terceira visam medir a satisfação do hóspede através da intenção de novamente comprar hospedagem na rede e de indicar para outras pessoas um bom hotel para se hospedar o que entendemos ser uma excelente indicação de que a unidade hoteleira atingiu as expectativas dos clientes e indica uma alta fidelidade à marca. Os questionários (apêndice B) são entregues aos mesmos no momento do registro no hotel.

Justificando a utilização de questionários para avaliar a percepção dos hóspedes, recorre-se a Schiffman e Kanuk (2000, p. 24) que dissertando sobre instrumentos de coleta de dados alertam para o fato de que “os consumidores muitas vezes relutam em ceder um tempo para responder a levantamentos” e por essa razão os questionários devem, de alguma forma, motivar os entrevistados a responderem. O questionário elaborado pelo autor entregue nas unidades para a coleta dos dados, apresentou uma taxa de retorno muito pequena, considerada insuficiente para se proceder a uma análise estatística robusta.

A baixa taxa de retorno se deve, em grande parte ao fato de no mesmo período da coleta a rede ter promovido em sua permanente pesquisa satisfação dos hóspedes uma promoção motivando os hóspedes a responderem os questionários (apêndice C), a possibilidade de através de sorteio entre os questionários respondidos e entregues, de ganhar um fim de semana de cortesia no hotel. Analisando comparativamente o questionário do autor com o da rede, percebeu-se muitas semelhanças, o que motivou abandonar a coleta dos dados do autor para utilizar a coleta de dados realizada pelo hotel. A taxa de retorno para os questionários da rede foi de 830 que é relevante estatisticamente. A representatividade de cada hotel pesquisado foi de 47,46 para o Hotel A, 21,32% para o Hotel B e 11,56% e 19,63% para os Hotéis C e D respectivamente.

Na avaliação do autor as perguntas 9, 10 e 11 formuladas aos hóspedes através do questionário, não acrescentariam informações pertinentes ao que se pesquisa nesse estudo.

Como a coleta de dados dos funcionários e dos hóspedes são dissociadas e possíveis de análise de relação não estatística esse fato não prejudicou a pesquisa ora apresentada.

A opção em realizar a pesquisa em unidades hoteleiras de uma mesma rede é motivada partindo do pressuposto de uma uniformidade dos serviços em todas elas, portanto, é considerada uma variável constante, visto que se espera essa uniformização dos serviços e também em função de uma mesma cultura organizacional dominante.

As quatro unidades estão situadas no mesmo município. Cabendo aqui registrar que a opção por delimitar em um mesmo município foi motivada em função de direcionar para hóspedes notadamente com as características do turismo de negócios e eventos.

Após a tabulação dos dados levantados pelos questionários procede-se a análise dos resultados para a avaliação do clima organizacional de cada unidade e a satisfação dos hóspedes de cada unidade hoteleira. Em seguida verifica-se a relação entre as variáveis estudadas, clima organizacional e satisfação do hóspede para cada unidade pesquisada.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE (A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO)

Das informações obtidas na empresa, extrai-se que em 1987 foi fundada a organização objeto desse estudo se caracterizando como administradora de hotéis e flats espalhados por diferentes estados brasileiros, contando com 18 unidades perfazendo um total de 1809 unidades habitacionais, com 634 empregos diretos. A empresa apóia suas ações em uma idéia simples, eficiente e necessária: “Atender plenamente quem viaja por necessidade e precisa mais que hospedagem precisa de um parceiro de negócios” (MISSÃO DA EMPRESA). O segmento de mercado da empresa é o executivo que viaja a negócios, portanto as unidades estão geralmente localizadas próximas a aeroportos, de centros industriais e comerciais.

Dentro de sua política de qualidade, destaca-se o objetivo de integrar o gerenciamento humano através de treinamentos comuns e específicos, valorizando a questão pessoal e dando oportunidades para os iniciantes no mercado e como missão de oferecer qualidade e satisfação dos clientes, objetivos constantes do dia-a-dia. Assim, a empresa busca oferecer solidez, confiabilidade e benefícios a todos os envolvidos: investidores e hóspedes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Inicia-se a análise dos dados a partir da pesquisa de clima de cada unidade hoteleira. Para os funcionários de todos os hotéis foram aplicados questionários com o objetivo de verificar itens como a Credibilidade, o Respeito, a Imparcialidade, o Orgulho e a Camaradagem. Todos os funcionários previstos participaram da pesquisa, mas nem por isso existem muitos questionários respondidos para cada hotel, já que possuem um número reduzido de funcionários.

Inicialmente analisa-se os perfis dos funcionários para cada hotel. O número de funcionários nos hotéis A, B, C, D são 22, 8, 6 e 7, respectivamente.

A Figura 1 mostra que a maioria dos funcionários dos Hotéis A e D trabalham na empresa por menos de 1 ano e a maioria no hotel B trabalham entre 1 a 3 anos na empresa. No Hotel D, os funcionários têm no máximo 3 anos de empresa. Apenas nos Hotéis A e C são encontrados funcionários com mais de 5 anos de empresa.

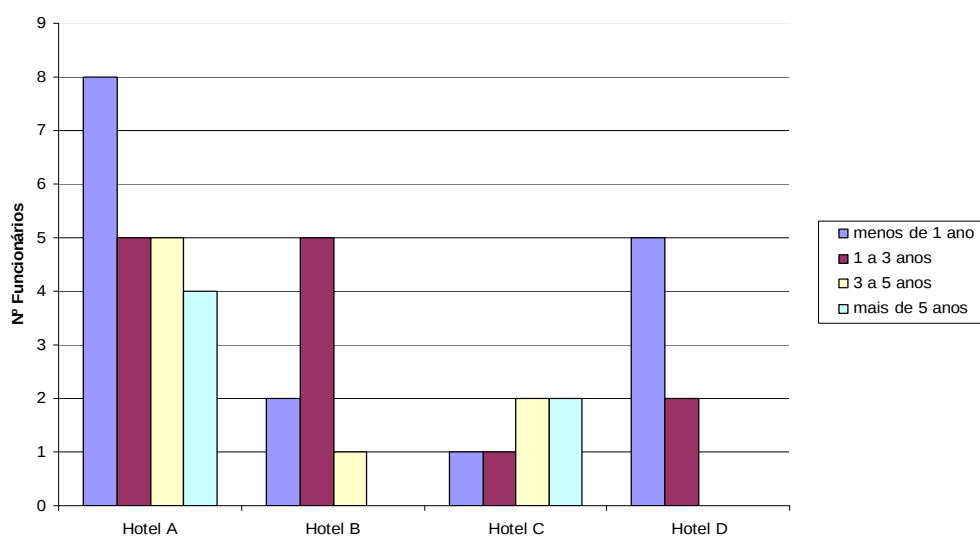


Figura 1 : Tempo de trabalho na empresa.

Ao analisar os níveis de escolaridade na Figura 2, nota-se que apenas nos Hotéis A e B são encontrados funcionários com nível universitário completo. Nos Hotéis C e D não são encontrados funcionários com o 1º grau incompleto. O Hotel A possui todos os tipos de escolaridade entre seus funcionários, lembrando que também é o que possui o maior número de empregados.

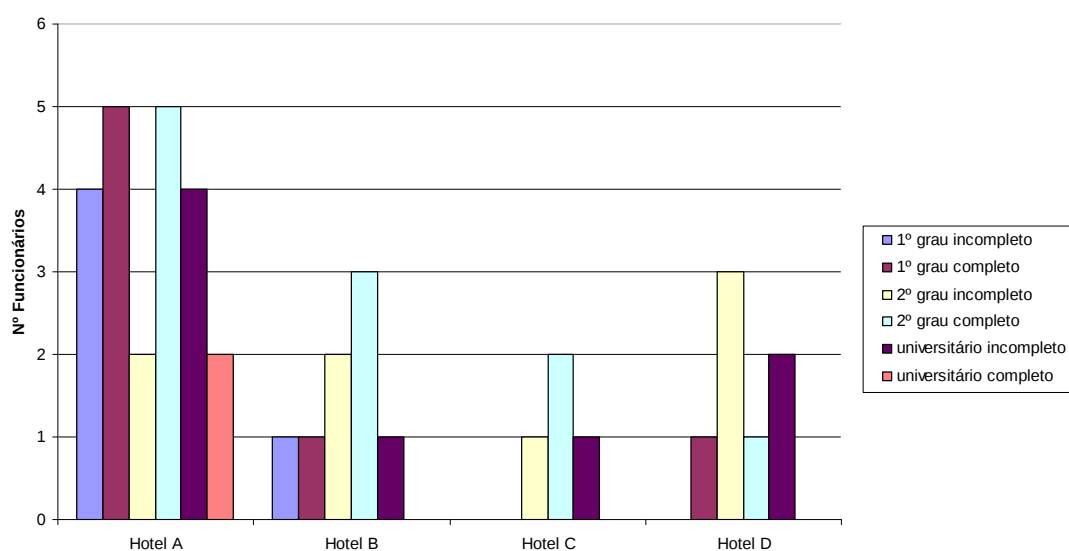


Figura 2 : Nível de escolaridade.

Observando a Figura 3, encontra-se que apenas o Hotel C não possui mensageiros. O hotel A possuem bem mais camareiras(os) do que recepcionistas comparados com os outros hotéis. No hotel E, um funcionário não definiu o ser cargo.

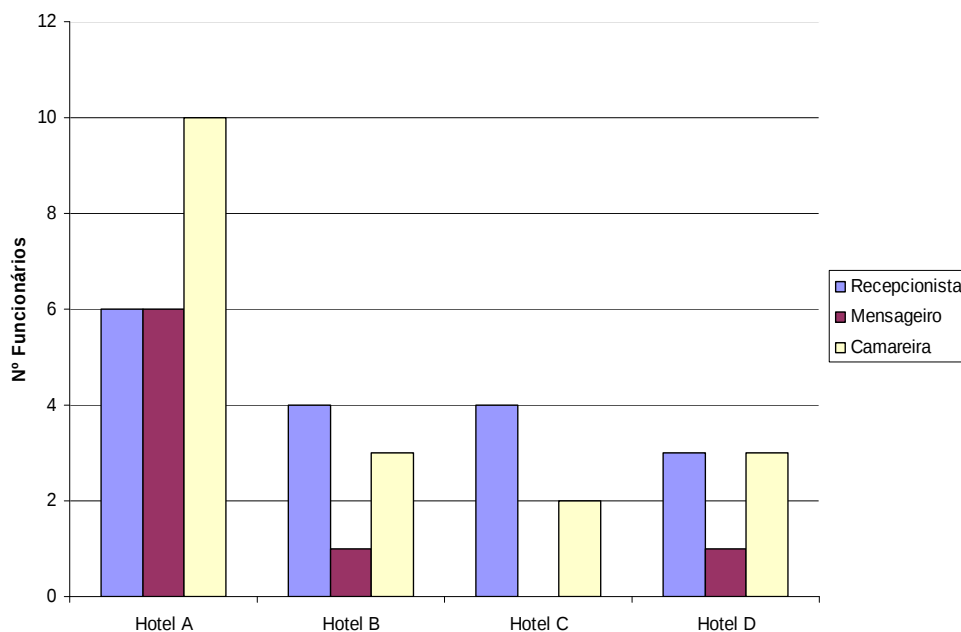


Figura 3: Função dos empregados.

Na Figura 4 pode ser visualizado que apenas no Hotel A encontram-se funcionários com mais de 45 anos. Nos Hotéis A e D a maioria dos funcionários tem entre 18 e 25 anos, já no hotel B essa maioria fica entre a faixa de 26 a 35 anos e no Hotel C entre 35 a 45 anos.

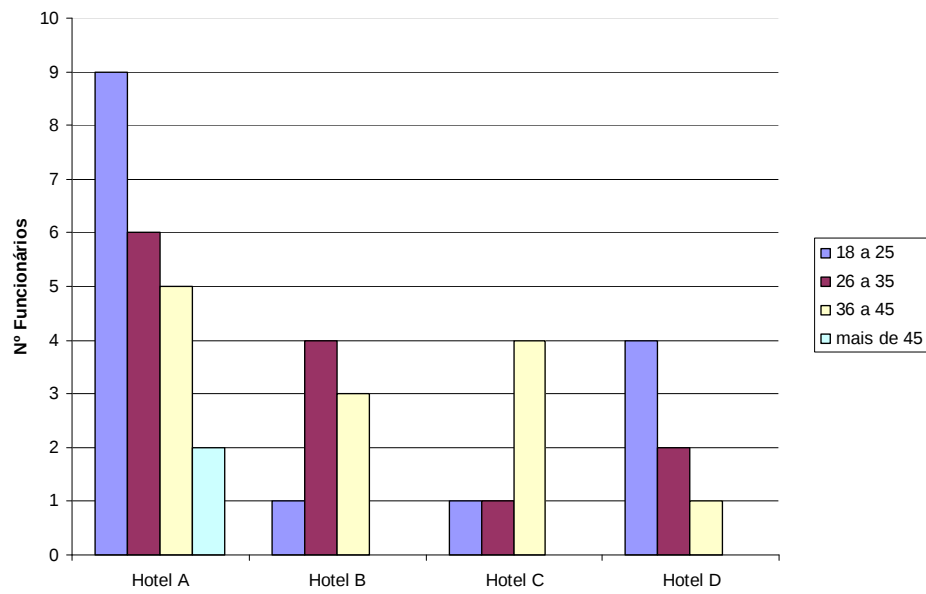


Figura 4: Idade.

A Figura 5 mostra que em todos os hotéis o número de mulheres trabalhando é maior do que o número de homens. A menor diferença está hotel D, com 4 mulheres e 3 homens.

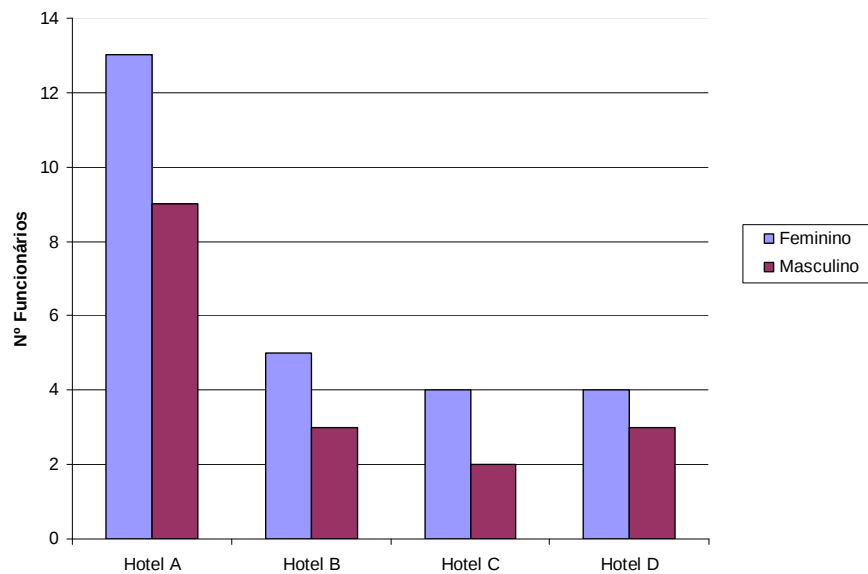


Figura 5: Sexo.

A busca por traçar o perfil dos funcionários reside na possibilidade de se permitir fazer cruzamentos que conduzam a análises mais robustas da avaliação do clima organizacional das unidades.

Na análise dos questionários, as questões foram agrupadas obedecendo aos fatores avaliados, como mostra o quadro da página 43.

A Tabela 1 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis segundo os fatores citados anteriormente. No Hotel A, a maioria dos funcionários responderam 'Concordo Totalmente' nas questões relacionadas aos cinco fatores. Sendo que a diferença menor foi para o fator Camaradagem onde 37,09% das respostas foram 'Concordam Totalmente' e 36,15% 'Concordam'. O fator Credibilidade foi o que obteve o menor percentual de respostas nas categorias 'Nem Concordo Nem Discordo' (8,98%), 'Discordo' (1,56%) e 'Discordo Totalmente' (4,3%) e a Imparcialidade foi a que obteve o maior percentual na categoria 'Discordo Totalmente' (8,45%).

No Hotel B, os fatores Imparcialidade e Orgulho foram os que receberam o maior percentual de respostas na categoria 'Concordo Totalmente', 42,31% e 36,36%, respectivamente. Para os fatores Credibilidade, Respeito e Camaradagem essa maioria ficou para a categoria 'Concordo', 42,55%, 40,63% e 35,90%, respectivamente. Nas questões sobre Camaradagem, os funcionários responderam mais questões na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' (29,43%) do que 'Concordo Totalmente' (28,21%). Apenas nos fatores Respeito e Orgulho foram encontrados respostas 'Discordo Totalmente'.

No Hotel C, apenas o fator Credibilidade teve a maioria de suas respostas na categoria 'Concordo Totalmente', os outros fatores tiveram sua maioria na categoria

‘Concordo’. O fator Camaradagem obteve 30,51% das respostas na categoria ‘Nem Concordo Nem Discordo’ e foi o único fator com resposta ‘Discordo Totalmente’.

No Hotel D, assim como no B, Imparcialidade e Orgulho tiveram a maioria das respostas em ‘Concordo Totalmente’ e nos demais fatores esta maioria ficou para a categoria ‘Concordo’. Apenas os fatores Respeito e Camaradagem obtiveram respostas na categoria ‘Discordo’, 1,19% e 2,86%, respectivamente.

Tabela1: Avaliação dos funcionários segundo os fatores.

		Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo	Disconcordo Totalmente	Total
Hotel A	Credibilidade	146	72	23	4	11	256
		57,03%	28,13%	8,98%	1,56%	4,30%	100,00%
	Respeito	118	80	32	9	18	257
		45,91%	31,13%	12,45%	3,50%	7,00%	100,00%
	Imparcialidade	82	61	38	14	18	213
		38,50%	28,64%	17,84%	6,57%	8,45%	100,00%
Hotel B	Orgulho	66	43	21	10	11	151
		43,71%	28,48%	13,91%	6,62%	7,28%	100,00%
	Camaradagem	79	77	35	9	13	213
		37,09%	36,15%	16,43%	4,23%	6,10%	100,00%
	Credibilidade	36	40	13	5	0	94
		38,30%	42,55%	13,83%	5,32%	0,00%	100,00%
Hotel C	Respeito	33	39	17	6	1	96
		34,38%	40,63%	17,71%	6,25%	1,04%	100,00%
	Imparcialidade	33	26	11	8	0	78
		42,31%	33,33%	14,10%	10,26%	0,00%	100,00%
	Orgulho	20	16	14	4	1	55
		36,36%	29,09%	25,45%	7,27%	1,82%	100,00%
Hotel D	Camaradagem	22	28	23	5	0	78
		28,21%	35,90%	29,49%	6,41%	0,00%	100,00%
	Credibilidade	40	26	3	0	0	69
		57,97%	37,68%	4,35%	0,00%	0,00%	100,00%
	Respeito	28	32	8	1	0	69
		40,58%	46,38%	11,59%	1,45%	0,00%	100,00%
Hotel E	Imparcialidade	22	30	4	0	0	56
		39,29%	53,57%	7,14%	0,00%	0,00%	100,00%
	Orgulho	13	20	8	0	0	41
		31,71%	48,78%	19,51%	0,00%	0,00%	100,00%
	Camaradagem	10	27	18	3	1	59
		16,95%	45,76%	30,51%	5,08%	1,69%	100,00%
Hotel F	Credibilidade	32	47	5	0	0	84
		38,10%	55,95%	5,95%	0,00%	0,00%	100,00%
	Respeito	31	39	13	1	0	84
		36,90%	46,43%	15,48%	1,19%	0,00%	100,00%
	Imparcialidade	32	28	9	0	0	69
		46,38%	40,58%	13,04%	0,00%	0,00%	100,00%
Hotel G	Orgulho	24	16	9	0	0	49
		48,98%	32,65%	18,37%	0,00%	0,00%	100,00%
	Camaradagem	22	28	18	2	0	70
		31,43%	40,00%	25,71%	2,86%	0,00%	100,00%

A Tabela 2 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis, para o fator Credibilidade, segmentado pelo tempo em que eles trabalham na empresa. No Hotel A, 20,70% das respostas dos funcionários são 'Concordo Totalmente' de funcionários que trabalham na empresa a menos de 1 ano. Das respostas, 3,13% são 'Discordo Totalmente' de funcionários que trabalham na empresa a mais de 5 anos.

No Hotel B, 30,85% das respostas dos funcionários nas questões relacionadas ao bloco Credibilidade, são 'Concordo Totalmente' sendo que estes trabalham na empresa entre 1 e 3 anos. Não foram encontradas respostas 'Discordo Totalmente' para os funcionários deste hotel e as respostas 'Discordo' (5,32%) foram dos funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos.

No Hotel C, 'Concordo Totalmente' com as questões de credibilidade por funcionários que trabalham na empresa entre 3 e 5 anos foram 24,64% das respostas. Apenas 1,45% das repostas pertencem à categoria 'Concordo' em que os funcionários trabalham na empresa a menos de 1 ano. Não houve nenhum funcionário que tivesse como respostas as categorias 'Discordo' e 'Discordo Totalmente'. Os que responderam 'Nem Concordo Nem Discordo' trabalham na empresa a mais de 5 anos (4,35%).

No Hotel D, 39,29% das respostas para as questões de credibilidade foram 'Concordo' de funcionários que estão na empresa a menos de 1 ano. Não houve respostas 'Discordo' ou 'Discordo Totalmente'. Poucas foram às respostas 'Nem Concordo Nem Discordo', sendo 4,76% dos funcionários com menos de 1 ano na empresa e 1,19% de funcionários entre 1 e 3 anos na empresa.

Analisando os percentuais apurados nas quatro unidades observa-se que quanto menor o tempo de serviço dos funcionários o fator credibilidade tem uma

melhor percepção por parte dos mesmos. A observação conduz à suposição de que o tempo leva os funcionários a avaliar a liderança com mais rigor em função de um maior tempo de convivência e conseqüentemente uma análise mais contundente do comportamento do líder.

Tabela 2: Avaliação dos funcionários para o fator Credibilidade segmentado pelo tempo do funcionário na empresa

		Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 5 anos	Mais de 5 anos	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	53	42	31	20	146
	%	20,70%	16,41%	12,11%	7,81%	57,03%
	Concordo	27	17	19	9	72
	%	10,55%	6,64%	7,42%	3,52%	28,13%
	Nem Concordo Nem Discordo	9	1	6	7	23
	%	3,52%	0,39%	2,34%	2,73%	8,98%
	Discordo	1	0	2	1	4
	%	0,39%	0,00%	0,78%	0,39%	1,56%
	Disconcordo Totalmente	1	0	2	8	11
	%	0,39%	0,00%	0,78%	3,13%	4,30%
Hotel B	TOTAL	91	60	60	45	256
	%	35,55%	23,44%	23,44%	17,58%	100,00%
	Concordo Totalmente	7	29	0	0	36
	%	7,45%	30,85%	0,00%	0,00%	38,30%
	Concordo	14	17	9	0	40
	%	14,89%	18,09%	9,57%	0,00%	42,55%
	Nem Concordo Nem Discordo	3	7	3	0	13
	%	3,19%	7,45%	3,19%	0,00%	13,83%
	Discordo	0	5	0	0	5
	%	0,00%	5,32%	0,00%	0,00%	5,32%
Hotel C	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	24	58	12	0	94
	%	25,53%	61,70%	12,77%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	11	3	17	9	40
	%	15,94%	4,35%	24,64%	13,04%	57,97%
	Concordo	1	9	7	9	26
	%	1,45%	13,04%	10,14%	13,04%	37,68%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	0	3	3
	%	0,00%	0,00%	0,00%	4,35%	4,35%
Hotel D	Discordo	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	12	12	24	21	69
	%	17,39%	17,39%	34,78%	30,43%	100,00%
	Concordo Totalmente	23	9	0	0	32
	%	27,38%	10,71%	0,00%	0,00%	38,10%
	Concordo	33	14	0	0	47
	%	39,29%	16,67%	0,00%	0,00%	55,95%
Hotel E	Nem Concordo Nem Discordo	4	1	0	0	5
	%	4,76%	1,19%	0,00%	0,00%	5,95%
	Discordo	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	60	24	0	0	84
	%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	100,00%

A Tabela 3 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Credibilidade, segmentado pelos níveis de escolaridade. Para o Hotel A, 12,89% das respostas foram 'Concordam Totalmente' de funcionários com o 1º grau incompleto. Dos 57,03% que 'Concordo Totalmente' apenas 6,25% possui nível universitário completo. Dentre os 28,13% que 'Concordo', 7,03% possui 2º grau completo e 7,42% nível universitário incompleto. 'Discordo Totalmente' foram respostas dadas por funcionários de 1º grau completo e 2º grau completo, representando 3,25% e 0,39%, respectivamente, das respostas.

No Hotel B, nenhum funcionário que possui 1º grau completo e 2º grau incompleto respondeu 'Concordo Totalmente' com as questões relacionadas à credibilidade. 20,21% das respostas dos funcionários foram 'Concordo Totalmente' e de funcionários com 2º grau completo. Dentre os 45,55% das respostas 'Concordo', 19,15% possui 2º grau incompleto. 'Discordo' foi tida como 2,13% das respostas de funcionários com 2º grau completo.

O Hotel C possui 43,86% das respostas relacionadas à credibilidade sendo 'Concordo Totalmente' de funcionários de 2º grau completo e 36,84% de funcionários com 2º grau completo sendo 'Concordo'. As respostas 'Nem Concordo Nem Discordo', foram dadas por funcionários de 2º incompleto e 2º grau completo.

O Hotel D tem 35% das respostas relacionadas à Credibilidade pertencentes à categoria 'Concordo' e de funcionários com 2º incompleto. As respostas dos funcionários de nível universitário incompleto que responderam 'Concordo Totalmente' representam 20% do total. 6,67% das respostas foram de funcionários de 2º grau incompleto que responderam 'Nem Concordo Nem Discordo'.

Da observação dos resultados apurados para o fator credibilidade segmentado pelo nível de escolaridade, a presença de melhores percentuais dispersos nos vários níveis propostos não permite a uma sugestão de conclusão.

Tabela 3: Avaliação dos funcionários para o fator Credibilidade segmentado pelo nível de escolaridade

		1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Universitário Incompleto	Universitário Completo	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	33	29	18	27	23	16	146
	%	12,89%	11,33%	7,03%	10,55%	8,98%	6,25%	57,03%
	Concordo	8	16	3	18	19	8	72
	%	3,13%	6,25%	1,17%	7,03%	7,42%	3,13%	28,13%
	Nem Concordo Nem Discordo	4	5	2	8	4	0	23
	%	1,56%	1,95%	0,78%	3,13%	1,56%	0,00%	8,98%
	Discordo	1	0	0	2	1	0	4
	%	0,39%	0,00%	0,00%	0,78%	0,39%	0,00%	1,56%
	Disconcordo Totalmente	1	9	0	1	0	0	11
	%	0,39%	3,52%	0,00%	0,39%	0,00%	0,00%	4,30%
Hotel B	TOTAL	47	59	23	56	47	24	256
	%	18,36%	23,05%	8,98%	21,88%	18,36%	9,38%	100,00%
	Concordo Totalmente	11	0	0	19	0	6	36
	%	11,70%	0,00%	0,00%	20,21%	0,00%	6,38%	38,30%
	Concordo	0	10	18	7	0	5	40
	%	0,00%	10,64%	19,15%	7,45%	0,00%	5,32%	42,55%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	1	6	6	0	0	13
	%	0,00%	1,06%	6,38%	6,38%	0,00%	0,00%	13,83%
	Discordo	1	1	0	2	0	1	5
	%	1,06%	1,06%	0,00%	2,13%	0,00%	1,06%	5,32%
Hotel C	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	12	12	24	34	0	12	94
	%	12,77%	12,77%	25,53%	36,17%	0,00%	12,77%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	0	4	25	11	0	40
	%	0,00%	0,00%	7,02%	43,86%	19,30%	0,00%	70,18%
	Concordo	0	0	4	21	1	0	26
	%	0,00%	0,00%	7,02%	36,84%	1,75%	0,00%	45,61%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	1	2	0	0	3
	%	0,00%	0,00%	1,75%	3,51%	0,00%	0,00%	5,26%
Hotel D	Discordo	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	0	9	48	12	0	57
	%	0,00%	0,00%	15,79%	84,21%	21,05%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	5	11	4	12	0	32
	%	0,00%	8,33%	18,33%	6,67%	20,00%	0,00%	53,33%
	Concordo	0	7	21	8	11	0	47
	%	0,00%	11,67%	35,00%	13,33%	18,33%	0,00%	78,33%
Hotel D	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	4	0	1	0	5
	%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	1,67%	0,00%	8,33%
	Discordo	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	12	36	12	24	0	60
	%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	40,00%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	5	11	4	12	0	32
	%	0,00%	8,33%	18,33%	6,67%	20,00%	0,00%	53,33%
	Concordo	0	7	21	8	11	0	47
	%	0,00%	11,67%	35,00%	13,33%	18,33%	0,00%	78,33%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	4	0	1	0	5
	%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	1,67%	0,00%	8,33%
	Discordo	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	12	36	12	24	0	60
	%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	40,00%	0,00%	100,00%

A Tabela 4 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Respeito, segmentado pelo tempo em que eles trabalham na empresa. No Hotel A, 17,12% das respostas foram dadas por funcionários que trabalham na empresa por menos de 1 ano e 7,78% por funcionários a mais de 5 anos na empresa na categoria 'Concordo Totalmente'. Não foram dadas respostas nas categorias 'Discordo' e 'Discordo Totalmente' por funcionários que trabalham na empresa em entre 1 e 3 anos. Dentre as respostas 3,89% foram dadas por funcionários que trabalham na empresa por mais de 5 anos na categoria 'Discordo Totalmente'.

No Hotel B, 27,08% das repostas relativas às questões de Respeito foram dadas na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários que trabalham na empresa por menos de 1 ano e 3,89% foram na categoria 'Discordo Totalmente' por funcionários que estão a mais de 5 anos na empresa. Nenhum funcionária que trabalha na empresa entre 1 e 3 anos teve respostas nas categorias 'Discordo' e 'Discordo Totalmente'.

No Hotel C foram obtidas 20,29% das respostas na categoria 'Concordo' de funcionários que trabalham na empresa por mais de 5 anos e 18,84% na categoria 'Concordo Totalmente' de funcionários que trabalham na empresa entre 3 e 5 anos. 'Discordo' foram respostas dadas apenas por funcionários que trabalham na empresa entre 3 e 5 anos e correspondem a 1,45% do total das respostas.

No Hotel D 36,9% das respostas foram dadas na categoria 'Concordo' por funcionários que trabalham na empresa por menos de 1 ano e 21,43% na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários que trabalham na empresa menos de 1 ano. 'Discordo' foi resposta de um funcionários que está na empresa a menos de 1 ano e

15,48% das respostas pertencem a funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos foram na categoria 'Concordo Totalmente'.

Da análise dos números apresentados na tabela 4 remete ao mesmo raciocínio apresentado para a análise da tabela 2, ou seja, o fator respeito em relação à liderança é mais bem avaliado nos funcionários com menor tempo de serviço. Sugere um desgaste no relacionamento da liderança com os liderados com o avanço no tempo de serviço nas unidades hoteleiras.

Tabela 4: Avaliação dos funcionários para o fator Respeito segmentado pelo tempo do funcionário na empresa

		Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 5 anos	Mais de 5 anos	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	44	29	25	20	118
	%	17,12%	11,28%	9,73%	7,78%	45,91%
	Concordo	30	25	16	9	80
	%	11,67%	9,73%	6,23%	3,50%	31,13%
	Nem Concordo Nem Discordo	11	5	9	7	32
	%	4,28%	1,95%	3,50%	2,72%	12,45%
	Discordo	6	0	1	2	9
	%	2,33%	0,00%	0,39%	0,78%	3,50%
	Disconcordo Totalmente	4	0	4	10	18
Hotel B	%	1,56%	0,00%	1,56%	3,89%	7,00%
	TOTAL	95	59	55	48	257
	%	36,96%	22,96%	21,40%	18,68%	100,00%
	Concordo Totalmente	7	26	0	0	33
	%	7,29%	27,08%	0,00%	0,00%	34,38%
	Concordo	11	19	7	2	39
	%	11,46%	19,79%	7,29%	2,08%	40,63%
	Nem Concordo Nem Discordo	6	7	4	0	17
	%	6,25%	7,29%	4,17%	0,00%	17,71%
Hotel C	Discordo	0	6	0	0	6
	%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	6,25%
	Disconcordo Totalmente	0	1	0	0	1
	%	0,00%	1,04%	0,00%	0,00%	1,04%
	TOTAL	24	59	11	2	96
	%	25,00%	61,46%	11,46%	2,08%	100,00%
	Concordo Totalmente	10	3	13	2	28
	%	14,49%	4,35%	18,84%	2,90%	40,58%
	Concordo	2	8	8	14	32
Hotel D	%	2,90%	11,59%	11,59%	20,29%	46,38%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	1	1	6	8
	%	0,00%	1,45%	1,45%	8,70%	11,59%
	Discordo	0	0	1	0	1
	%	0,00%	0,00%	1,45%	0,00%	1,45%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	12	12	23	22	69
	%	17,39%	17,39%	33,33%	31,88%	100,00%
Hotel E	Concordo Totalmente	18	13	0	0	31
	%	21,43%	15,48%	0,00%	0,00%	36,90%
	Concordo	31	8	0	0	39
	%	36,90%	9,52%	0,00%	0,00%	46,43%
	Nem Concordo Nem Discordo	10	3	0	0	13
	%	11,90%	3,57%	0,00%	0,00%	15,48%
	Discordo	1	0	0	0	1
	%	1,19%	0,00%	0,00%	0,00%	1,19%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
Hotel F	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	60	24	0	0	84
	%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	100,00%

A Tabela 5 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Respeito, segmentado pelos níveis de escolaridade. No Hotel A foram encontradas 11,28% das respostas dadas na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários que possuem o 1º grau incompleto, 7,78% na categoria 'Concordo' por funcionários com nível universitário incompleto, 3,11% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' por funcionários com 1º completo e 2º completo, 1,56% na categoria 'Discordo' de funcionários com nível universitário incompleto e 4,67% na categoria 'Discordo Totalmente' de funcionários com 1º grau completo. Nenhum funcionário com 2º grau incompleto, universitário incompleto e completo respondeu questões na categoria 'Discordo Totalmente'.

No Hotel B foram encontradas 15,63% das respostas dadas na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários que possuem o 2º grau completo, 14,58% na categoria 'Concordo' por funcionários com 2º grau incompleto, 9,38% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' por funcionários com 2º incompleto, 5,21% na categoria 'Discordo' de funcionários com 2º grau completo e 1,04% na categoria 'Discordo Totalmente' de funcionários com 1º grau incompleto. Não houve outro nível de escolaridade, senão o de 1º grau incompleto, que tivesse respostas na categoria 'Discordo Totalmente'. 'Discordo' foi resposta dada apenas por funcionários com 1º grau completo e 2º grau completo.

No Hotel C 29,82% foram dadas por funcionários na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários de 2º grau completo e 40,35% na categoria 'Concordo' por funcionários de 2º grau completo. Apenas um funcionário de 2º grau incompleto obteve resposta na categoria 'Discordo', representando 1,75% das respostas.

No Hotel D 36,67% das respostas foram dadas na categoria 'Concordo' por funcionários com 2º grau incompleto e 16,67% na categoria 'Concordo Totalmente'

por funcionários com 2º grau incompleto. Na categoria 'Discordo' foi encontrada apenas uma resposta dada por um funcionário de nível universitário completo.

Da mesma forma, os números favoráveis ou não ao fator respeito segmentado pelo nível de escolaridade apresentam dispersos nos vários níveis, o que sugere que a percepção para esse fator não sofre influência direta do nível de escolaridade dos funcionários.

Tabela 5: Avaliação dos funcionários para o fator Respeito segmentado pelo nível de escolaridade

		1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Universitário Incompleto	Universitário Completo	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	29	19	14	28	18	10	118
	%	11,28%	7,39%	5,45%	10,89%	7,00%	3,89%	45,91%
	Concordo	15	19	6	12	20	8	80
	%	5,84%	7,39%	2,33%	4,67%	7,78%	3,11%	31,13%
	Nem Concordo Nem Discordo	2	8	3	8	5	6	32
	%	0,78%	3,11%	1,17%	3,11%	1,95%	2,33%	12,45%
	Discordo	1	2	0	2	4	0	9
	%	0,39%	0,78%	0,00%	0,78%	1,56%	0,00%	3,50%
	Disconcordo Totalmente	1	12	0	5	0	0	18
	%	0,39%	4,67%	0,00%	1,95%	0,00%	0,00%	7,00%
Hotel B	TOTAL	48	60	23	55	47	24	257
	%	18,68%	23,35%	8,95%	21,40%	18,29%	9,34%	100,00%
	Concordo Totalmente	9	0	1	15	0	8	33
	%	9,38%	0,00%	1,04%	15,63%	0,00%	8,33%	34,38%
	Concordo	2	7	14	12	0	4	39
	%	2,08%	7,29%	14,58%	12,50%	0,00%	4,17%	40,63%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	4	9	4	0	0	17
	%	0,00%	4,17%	9,38%	4,17%	0,00%	0,00%	17,71%
	Discordo	0	1	0	5	0	0	6
	%	0,00%	1,04%	0,00%	5,21%	0,00%	0,00%	6,25%
Hotel C	Disconcordo Totalmente	1	0	0	0	0	0	1
	%	1,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,04%
	TOTAL	12	12	24	36	0	12	96
	%	12,50%	12,50%	25,00%	37,50%	0,00%	12,50%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	0	1	17	10		28
	%	0,00%	0,00%	1,75%	29,82%	17,54%	0,00%	49,12%
	Concordo	0	0	7	23	2		32
	%	0,00%	0,00%	12,28%	40,35%	3,51%	0,00%	56,14%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	3	5	0	0	8
	%	0,00%	0,00%	5,26%	8,77%	0,00%	0,00%	14,04%
Hotel D	Discordo	0	0	0	1	0	0	1
	%	0,00%	0,00%	0,00%	1,75%	0,00%	0,00%	1,75%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	0	11	46	12	0	57
	%	0,00%	0,00%	19,30%	80,70%	21,05%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	4	10	8	9	0	31
	%	0,00%	6,67%	16,67%	13,33%	15,00%	0,00%	51,67%
	Concordo	0	5	22	2	10	0	39
	%	0,00%	8,33%	36,67%	3,33%	16,67%	0,00%	65,00%
Hotel E	Nem Concordo Nem Discordo	0	3	4	2	4	0	13
	%	0,00%	5,00%	6,67%	3,33%	6,67%	0,00%	21,67%
	Discordo	0	0	0	0	1	0	1
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,67%	0,00%	1,67%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	12	36	12	24	0	60
	%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	40,00%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	4	10	8	9	0	31
	%	0,00%	6,67%	16,67%	13,33%	15,00%	0,00%	51,67%

A Tabela 6 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Imparcialidade, segmentado pelo tempo em que eles trabalham na empresa. No Hotel A 14,55% das respostas dadas foram na categoria 'Concordo Totalmente' e por funcionários que trabalham na empresa por menos de 1 ano. Não houve funcionário que trabalhasse na empresa por menos de 1 ano que dessem respostas na categoria 'Discordo Totalmente', no entanto nesta categoria foram encontradas 3,76% e 4,23% das respostas dadas pelos que trabalham entre 3 e 5 anos na empresa e por mais de 5 anos, respectivamente. A maioria das respostas 'Discordo' foram dadas pelos que trabalham a menos de 1 ano, representando 4,69% das respostas e os funcionários que trabalha a menos de 1 ano também deram 11,27% das respostas 'Concordo'.

No Hotel B 32,05% das respostas foram 'Concordo Totalmente' dadas pelos funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos. Tanto funcionários que trabalham na empresa por menos de 1 ano e entre 1 e 3 anos deram respostas na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo', 6,41% para cada. A categoria 'Discordo' apresentou 8,97% fornecidas por funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos.

No Hotel C 25% das respostas foram dos funcionários que trabalham na empresa por mais de 5 anos na categoria 'Concordo' e 19,64% na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários que estão na empresa entre 3 a 5 anos. A categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' obteve respostas tanto de funcionários entre 3 e 5 anos na empresa e mais de 5 anos, sendo que cada faixa correspondeu a 3,57% das respostas.

No Hotel D as categorias 'Concordo Totalmente' e 'Concordo' foram representaram ambas por 30,43% das respostas dos funcionários a menos de 1 ano

na empresa. 'Concordo Totalmente' dada pelos que trabalham na empresa entre 1 e 5 anos representou 15,94% das respostas. 10,14% foram dadas por funcionários a menos de 1 ano na empresa na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo'.

Dos números apresentados na tabela 6 o fator imparcialidade segmentado pelo tempo do funcionário na empresa observa-se os melhores percentuais, aceitos como melhores percepções, se apresentando em vários níveis de tempo de serviço. Entretanto, nota-se que numa análise em separado de cada uma das quatro unidades observadas, há uma presença marcante dos melhores percentuais sempre no mesmo nível de segmentação.

Tabela 6: Avaliação dos funcionários para o fator Imparcialidade segmentado pelo tempo do funcionário na empresa

		Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 5 anos	Mais de 5 anos	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	31	22	18	11	82
	%	14,55%	10,33%	8,45%	5,16%	38,50%
	Concordo	24	16	11	10	61
	%	11,27%	7,51%	5,16%	4,69%	28,64%
	Nem Concordo Nem Discordo	12	8	11	7	38
	%	5,63%	3,76%	5,16%	3,29%	17,84%
	Discordo	10	1	2	1	14
	%	4,69%	0,47%	0,94%	0,47%	6,57%
	Disconcordo Totalmente	0	1	8	9	18
Hotel B	%	0,00%	0,47%	3,76%	4,23%	8,45%
	TOTAL	77	48	50	38	213
	%	36,15%	22,54%	23,47%	17,84%	100,00%
	Concordo Totalmente	5	25	3	0	33
	%	6,41%	32,05%	3,85%	0,00%	42,31%
	Concordo	10	12	4	0	26
	%	12,82%	15,38%	5,13%	0,00%	33,33%
	Nem Concordo Nem Discordo	5	5	1	0	11
	%	6,41%	6,41%	1,28%	0,00%	14,10%
Hotel C	Discordo	0	7	1	0	8
	%	0,00%	8,97%	1,28%	0,00%	10,26%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	20	49	9	0	78
	%	25,64%	62,82%	11,54%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	8	3	11	0	22
	%	14,29%	5,36%	19,64%	0,00%	39,29%
	Concordo	2	7	7	14	30
Hotel D	%	3,57%	12,50%	12,50%	25,00%	53,57%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	2	2	4
	%	0,00%	0,00%	3,57%	3,57%	7,14%
	Discordo	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	10	10	20	16	56
	%	17,86%	17,86%	35,71%	28,57%	100,00%
Hotel E	Concordo Totalmente	21	11	0	0	32
	%	30,43%	15,94%	0,00%	0,00%	46,38%
	Concordo	21	7	0	0	28
	%	30,43%	10,14%	0,00%	0,00%	40,58%
	Nem Concordo Nem Discordo	7	2	0	0	9
	%	10,14%	2,90%	0,00%	0,00%	13,04%
	Discordo	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
Hotel F	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	49	20	0	0	69
	%	71,01%	28,99%	0,00%	0,00%	100,00%

A Tabela 7 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Imparcialidade, segmentado pelos níveis de escolaridade. No Hotel A, na categoria 'Concordo Totalmente' as faixas 1º grau incompleto, 1º grau completo, 2º grau incompleto, 2º grau completo, universitário incompleto e universitário completo representaram respectivamente 9,30%, 5,63%, 5,63%, 7,04%, 7,04% e 3,76% das respostas. Considerando as mesmas faixas acima foram obtidas respectivamente 6,57%, 6,57%, 1,88%, 7,98%, 3,29% e 2,35% das respostas na categoria 'Concordo'. Na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' foram encontradas 6,57% das respostas dadas por funcionários com nível universitário incompleto, 1,88% na categoria 'Discordo' de funcionários com 1º grau completo e 5,16% na categoria 'Discordo Totalmente' de funcionários com 1º grau completo. 1,41% das respostas foi dada na categoria 'Discordo Totalmente' por funcionários com nível universitário completo.

No Hotel B na categoria 'Concordo Totalmente' as faixas 1º grau incompleto, 2º grau incompleto, 2º grau completo e universitário completo representaram respectivamente 10,26%, 3,85%, 21,79% e 6,41% das respostas. Na categoria 'Concordo' tanto as faixas 2º grau incompleto e 2º grau completo contribuíram com 11,54% das respostas. Na categoria 'Discordo' tanto as faixas 1º grau completo e 2º grau completo tiveram 3,85% das respostas e as faixas 2º grau incompleto e universitário completo tiveram 1,28% das respostas.

No Hotel C 45,65% das respostas foram dadas na categoria 'Concordo' por funcionários com 2º grau completo e 30,43% na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários com 2º grau completo. Os funcionários de nível superior incompleto deram respostas apenas nas categorias 'Concordo Totalmente' (17,39%) e 'Concordo' (4,35%).

No Hotel D os funcionários com 2º grau incompleto contribuíram 24% das respostas na categoria 'Concordo Totalmente' e 24% na categoria 'Concordo'. Os funcionários nível universitário incompleto na categoria 'Concordo Totalmente' representaram 16% das respostas e a categoria 'Concordo' 18% das respostas. 12% das respostas foram na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' dada por funcionários com 2º grau incompleto.

Para o fator Imparcialidade segmentado pelo nível de escolaridade, quando do olhar para todas as quatro unidades pesquisadas, observam-se as melhores avaliações no nível de segundo grau completo ou incompleto. Apesar dessa constatação não se pode inferir no motivo que leva a essa apuração.

Tabela 7: Avaliação dos funcionários para o fator Imparcialidade segmentado pelo nível de escolaridade

		1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Universitário Incompleto	Universitário Completo	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	20	12	12	15	15	8	82
	%	9,39%	5,63%	5,63%	7,04%	7,04%	3,76%	38,50%
	Concordo	14	14	4	17	7	5	61
	%	6,57%	6,57%	1,88%	7,98%	3,29%	2,35%	28,64%
	Nem Concordo Nem Discordo	4	7	0	10	14	3	38
	%	1,88%	3,29%	0,00%	4,69%	6,57%	1,41%	17,84%
	Discordo	2	4	2	3	2	1	14
	%	0,94%	1,88%	0,94%	1,41%	0,94%	0,47%	6,57%
Hotel B	Disconcordo Totalmente	0	11	0	4	0	3	18
	%	0,00%	5,16%	0,00%	1,88%	0,00%	1,41%	8,45%
	TOTAL	40	48	18	49	38	20	213
	%	18,78%	22,54%	8,45%	23,00%	17,84%	9,39%	100,00%
	Concordo Totalmente	8	0	3	17	0	5	33
	%	10,26%	0,00%	3,85%	21,79%	0,00%	6,41%	42,31%
	Concordo	0	6	9	9	0	2	26
	%	0,00%	7,69%	11,54%	11,54%	0,00%	2,56%	33,33%
Hotel C	Nem Concordo Nem Discordo	2	0	6	1	0	2	11
	%	2,56%	0,00%	7,69%	1,28%	0,00%	2,56%	14,10%
	Discordo	0	3	1	3	0	1	8
	%	0,00%	3,85%	1,28%	3,85%	0,00%	1,28%	10,26%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	10	9	19	30	0	10	78
	%	12,82%	11,54%	24,36%	38,46%	0,00%	12,82%	100,00%
Hotel D	Concordo Totalmente	0	0	0	14	8	0	22
	%	0,00%	0,00%	0,00%	30,43%	17,39%	0,00%	47,83%
	Concordo	0	0	7	21	2	0	30
	%	0,00%	0,00%	15,22%	45,65%	4,35%	0,00%	65,22%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	1	3	0	0	4
	%	0,00%	0,00%	2,17%	6,52%	0,00%	0,00%	8,70%
	Discordo	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Hotel E	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	0	8	38	10	0	46
	%	0,00%	0,00%	17,39%	82,61%	21,74%	0,00%	100,00%
Hotel F	Concordo Totalmente	0	7	12	5	8	0	32
	%	0,00%	14,00%	24,00%	10,00%	16,00%	0,00%	64,00%
	Concordo	0	3	12	4	9	0	28
	%	0,00%	6,00%	24,00%	8,00%	18,00%	0,00%	56,00%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	6	1	2	0	9
	%	0,00%	0,00%	12,00%	2,00%	4,00%	0,00%	18,00%
	Discordo	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Hotel G	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	10	30	10	19	0	50
	%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	38,00%	0,00%	100,00%

A Tabela 8 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Orgulho, segmentado pelo tempo em que eles trabalham na empresa. No Hotel A as categorias 'Concordo Totalmente' e 'Concordo' tiveram respectivamente 17,88% e 11,92% das respostas dadas e estas foram de funcionários com menos de 1 ano na empresa. Na categoria 'Concordo Totalmente' os funcionários que estão na empresa entre 1 e 3 anos, entre 3 e 5 anos e mais de 5 anos contribuíram respectivamente com 10,6%, 7,95% e 7,28% das respostas. Os funcionários que trabalham na empresa entre 3 e 5 anos foram os que tiveram a maior participação nas respostas das categorias 'Nem Concordo Nem Discordo' e 'Discordo' tendo 7,28% e 2,65%, respectivamente, das respostas. Na categoria 'Discordo Totalmente' apenas os funcionários que estão na empresa entre 1 e 3 anos não deram respostas e 4,64% das respostas foi dada nesta categoria por funcionários que estão na empresa a mais de 5 anos.

No Hotel B os funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos contribuíram com 29,09% das respostas na categoria 'Concordo Totalmente' e 14,55% das respostas na categoria 'Concordo'. Funcionários que estão na empresa entre 3 e 5 anos não deram respostas nas categorias 'Concordo Totalmente', 'Discordo' e 'Discordo Totalmente', eles participaram com 7,27% das respostas na categoria 'Concordo' e 5,45% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo'. As categorias 'Discordo' e 'Discordo Totalmente' foram resposta apenas de funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos, sendo estas equivalentes a 7,27% e 1,82%, respectivamente. Funcionários com menos de 1 ano na empresa e que responderam 'Nem Concordo Nem Discordo' representaram 10,91% das respostas e os funcionários entre 1 e 3 ano na empresa na mesma categoria representaram 9,09%.

No Hotel C 17,07% das respostas foi dada na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários entre 3 e 5 anos na empresa e 19,51% na categoria 'Concordo' por funcionários a mais de 5 anos na empresa. Na categoria 'Concordo Totalmente' ainda foram dadas respostas pelas classes menos de 1 ano (7,32%), entre 1 e 3 anos (4,88%) e mais de 5 anos (2,44%). Para a categoria 'Concordo' tanto os funcionários com menos de 1 ano na empresa, entre 1 e 3 anos e entre 3 e 5 anos contribuíram com 9,76% das respostas cada. Na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' foram obtidas respostas dadas pelos funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos (2,44%), entre 3 e 5 anos (7,32%) e mais de 5 anos (9,76%).

No Hotel D a categoria 'Concordo Totalmente' obteve respostas dadas por funcionários com menos de 1 ano na empresa (35,65%) e entre 1 e 3 anos (16,33%). Já as categorias 'Concordo' e 'Nem Concordo Nem Discordo' apresentaram 24,49% e 14,29% das respostas respectivamente, dadas por funcionários com menos de 1 ano na empresa e 8,16% e 4,08% dadas por funcionários com menos de 1 ano e entre 1 e 3 anos na empresa.

Para o fator orgulho os percentuais apurados e segmentados pelo tempo de serviço nas unidades hoteleiras se apresentam de forma distribuída em todos os níveis propostos. Em duas unidades os números favoráveis se encontram no nível dos funcionários com menos de um ano de serviço, o que pode indicar uma maior percepção de orgulho, de pertencimento a aquelas unidades da rede. Novamente, poderá sugerir que com o passar do tempo de serviço, o sentimento de fazer parte das equipes de trabalho diminui.

Tabela 8: Avaliação dos funcionários para o fator Orgulho segmentada pelo tempo do funcionário na empresa

		Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 5 anos	Mais de 5 anos	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	27	16	12	11	66
	%	17,88%	10,60%	7,95%	7,28%	43,71%
	Concordo	18	14	5	6	43
	%	11,92%	9,27%	3,31%	3,97%	28,48%
	Nem Concordo Nem Discordo	6	3	11	1	21
	%	3,97%	1,99%	7,28%	0,66%	13,91%
	Discordo	2	2	4	2	10
	%	1,32%	1,32%	2,65%	1,32%	6,62%
	Disconcordo Totalmente	1	0	3	7	11
	%	0,66%	0,00%	1,99%	4,64%	7,28%
Hotel B	TOTAL	54	35	35	27	151
	%	35,76%	23,18%	23,18%	17,88%	100,00%
	Concordo Totalmente	4	16	0	0	20
	%	7,27%	29,09%	0,00%	0,00%	36,36%
	Concordo	4	8	4	0	16
	%	7,27%	14,55%	7,27%	0,00%	29,09%
	Nem Concordo Nem Discordo	6	5	3	0	14
	%	10,91%	9,09%	5,45%	0,00%	25,45%
	Discordo	0	4	0	0	4
	%	0,00%	7,27%	0,00%	0,00%	7,27%
Hotel C	Disconcordo Totalmente	0	1	0	0	1
	%	0,00%	1,82%	0,00%	0,00%	1,82%
	TOTAL	14	34	7	0	55
	%	25,45%	61,82%	12,73%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	3	2	7	1	13
	%	7,32%	4,88%	17,07%	2,44%	31,71%
	Concordo	4	4	4	8	20
	%	9,76%	9,76%	9,76%	19,51%	48,78%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	1	3	4	8
	%	0,00%	2,44%	7,32%	9,76%	19,51%
Hotel D	Discordo	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	7	7	14	13	41
	%	17,07%	17,07%	34,15%	31,71%	100,00%
	Concordo Totalmente	16	8	0	0	24
	%	32,65%	16,33%	0,00%	0,00%	48,98%
	Concordo	12	4	0	0	16
	%	24,49%	8,16%	0,00%	0,00%	32,65%
Hotel E	Nem Concordo Nem Discordo	7	2	0	0	9
	%	14,29%	4,08%	0,00%	0,00%	18,37%
	Discordo	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	35	14	0	0	49
	%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	16	8	0	0	24
	%	32,65%	16,33%	0,00%	0,00%	48,98%

A Tabela 9 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Orgulho, segmentado pelos níveis de escolaridade. No Hotel A, na categoria 'Concordo Totalmente' as faixas 1º grau incompleto, 1º grau completo, 2º grau incompleto, 2º grau completo, universitário incompleto e universitário completo representaram respectivamente 11,92%, 7,95%, 5,3%, 8,61%, 6,62% e 3,31% das respostas. Considerando as mesmas faixas acima foram obtidas respectivamente 3,97%, 5,96%, 2,65%, 6,62%, 8,61% e 0,66% das respostas na categoria 'Concordo', já na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' as faixas representaram 0,66%, 2,65%, 1,32%, 1,32%, 2,65% e 5,30% das respostas. Os funcionários de 2º grau incompleto e de universitário completo não deram respostas na categoria 'Discordo', no entanto esta categoria foi representada por respostas dadas pelas faixas 1º grau incompleto (1,32%), 1º grau completo (1,32%), 2º grau completo (3,31%) e universitário incompleto (0,66%). Apenas funcionários de 1º grau completo (5,3%) e de 2º grau completo (1,99%) deram respostas na categoria 'Discordo Totalmente'.

No Hotel B 21,82% das respostas foram na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários de 2º grau completo, 10,91% em 'Concordo' por funcionários de 2º grau incompleto e 14,55% em 'Nem Concordo Nem Discordo' por funcionários de 2º grau incompleto. Funcionários de nível universitário contribuíram com 5,45% das repostas tanto na categoria 'Concordo Totalmente' como na categoria 'Concordo' e com 1,82% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo'. A categoria 'Discordo' teve respostas tanto de funcionários com 1º grau completo (3,64%) como de funcionários com 2º grau completo (3,64%). Somente um funcionário com 1º grau incompleto teve sua resposta na categoria 'Discordo Totalmente'.

No Hotel C funcionários de 2º grau completo forneceram 29,41% das repostas na categoria 'Concordo Totalmente', 35,29% na categoria 'Concordo' e 17,65% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo'. Das respostas 8,82% foram dadas na categoria 'Concordo Totalmente' por funcionários de nível universitário incompleto, 11,76% na categoria 'Concordo' tanto por funcionários de 2º grau incompleto como de nível universitário incompleto e 5,88% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' por funcionários de 2º grau incompleto.

No Hotel D as respostas foram dadas representaram 8,57% na categoria 'Concordo Totalmente', 8,57% na categoria 'Concordo' e 2,86% na categoria 'nem concordo Nem Discordo' dadas por funcionários com 1º grau completo. Nestas mesmas categorias foram encontradas respectivamente 34,43%, 17,14% e 11,43% das respostas dadas por funcionários de 2º grau incompleto, 8,57%, 5,71% e 5,71% dadas por funcionários de 2º grau completo e 20%, 14,29% e 5,71% por funcionários de nível universitário incompleto.

Na análise do fator orgulho, agora segmentado pelo nível de escolaridade, os números favoráveis à percepção dos funcionários se concentram naqueles que estão classificados no segundo grau completo e incompleto. Dos números apresentados não se pode atribuir o motivo dessa concentração nesses níveis de segmentação.

Tabela 9: Avaliação dos funcionários para o fator Orgulho segmentado pelo nível de escolaridade

		1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Universitário Incompleto	Universitário o Completo	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	18	12	8	13	10	5	66
	%	11,92%	7,95%	5,30%	8,61%	6,62%	3,31%	43,71%
	Concordo	6	9	4	10	13	1	43
	%	3,97%	5,96%	2,65%	6,62%	8,61%	0,66%	28,48%
	Nem Concordo Nem Discordo	1	4	2	2	4	8	21
	%	0,66%	2,65%	1,32%	1,32%	2,65%	5,30%	13,91%
	Discordo	2	2	0	5	1	0	10
	%	1,32%	1,32%	0,00%	3,31%	0,66%	0,00%	6,62%
	Disconcordo Totalmente	0	8	0	3	0	0	11
Hotel B	%	0,00%	5,30%	0,00%	1,99%	0,00%	0,00%	7,28%
	TOTAL	27	35	14	33	28	14	151
	%	17,88%	23,18%	9,27%	21,85%	18,54%	9,27%	100,00%
	Concordo Totalmente	5	0	0	12	0	3	20
	%	9,09%	0,00%	0,00%	21,82%	0,00%	5,45%	36,36%
	Concordo	1	2	6	4	0	3	16
	%	1,82%	3,64%	10,91%	7,27%	0,00%	5,45%	29,09%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	2	8	3	0	1	14
	%	0,00%	3,64%	14,55%	5,45%	0,00%	1,82%	25,45%
Hotel C	Discordo	0	2	0	2	0	0	4
	%	0,00%	3,64%	0,00%	3,64%	0,00%	0,00%	7,27%
	Disconcordo Totalmente	1	0	0	0	0	0	1
	%	1,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,82%
	TOTAL	7	6	14	21	0	7	55
	%	12,73%	10,91%	25,45%	38,18%	0,00%	12,73%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	0	0	10	3	0	13
	%	0,00%	0,00%	0,00%	29,41%	8,82%	0,00%	38,24%
	Concordo	0	0	4	12	4	0	20
Hotel D	%	0,00%	0,00%	11,76%	35,29%	11,76%	0,00%	58,82%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	2	6	0	0	8
	%	0,00%	0,00%	5,88%	17,65%	0,00%	0,00%	23,53%
	Discordo	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	0	6	28	7	0	34
	%	0,00%	0,00%	17,65%	82,35%	20,59%	0,00%	100,00%
Hotel E	Concordo Totalmente	0	3	11	3	7	0	24
	%	0,00%	8,57%	31,43%	8,57%	20,00%	0,00%	68,57%
	Concordo	0	3	6	2	5	0	16
	%	0,00%	8,57%	17,14%	5,71%	14,29%	0,00%	45,71%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	1	4	2	2	0	9
	%	0,00%	2,86%	11,43%	5,71%	5,71%	0,00%	25,71%
	Discordo	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
Hotel F	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	7	21	7	14	0	35
	%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	40,00%	0,00%	100,00%

A Tabela 10 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Camaradagem, segmentado pelo tempo em que eles trabalham na empresa. No Hotel A os 37,0% das respostas dadas na categoria 'Concordo Totalmente' 13,15% foram dos funcionários que trabalham na empresa por menos de 1 ano, 10,33% dos que trabalham entre 1 e 3 anos, 8,45% dos que trabalham entre 3 e 5 anos e 5,16% dos que trabalham a mais de 5 anos. Na categoria 'Concordo' foram obtidas repostas dos funcionários que trabalham menos de 1 ano (14,08%), entre 1 e 3 anos (8,92%), entre 3 e 5 anos (8,925%) e mais de 5 anos (4,23%). 'Nem Concordo nem Discordo' foi resposta de 7,04% dos funcionários com menos de 1 ano na empresa, as outras classes de tempo trabalhado pelos funcionários obteve percentuais menores. Nas categorias 'Discordo' e 'Discordo Totalmente' a maior parte das repostas foram dadas pelos que trabalham na empresa por mais de 5 anos, 1,88% e 3,29%, respectivamente.

No Hotel B 25,64% e 20,51% das respostas foram dadas na categoria 'Concordo Totalmente' e 'Concordo', respectivamente, por funcionários que trabalham na empresa entre 1 e 3 anos. 'Nem Concordo Nem Discordo' e 'Concordo' foram respectivamente 11,54% e 7,69% das respostas dadas pelos que trabalham a menos de 1 ano na empresa. A categoria 'Discordo' obteve respostas de funcionários com menos de 1 ano na empresa (1,28%), entre 1 e 3 anos (3,85%) e entre 3 e 5 anos (1,28%).

No Hotel C nenhum funcionário com mais de 5 anos na empresa forneceu respostas nas categorias 'Concordo Totalmente' e 'Discordo Totalmente', participaram com 13,56% em 'Concordo', 16,95% em 'Nem Concordo Nem Discordo' e 3,39% em 'Discordo'. Funcionários com menos de 1 ano na empresa e entre 1 e 3 anos participaram respectivamente com 6,78% e 1,69% na categoria 'Concordo

Totalmente', 8,47% e 8,47% na categoria 'Concordo' e 1,69% e 6,78% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo'. Os funcionários entre 3 e 5 anos forneceram 8,47% das respostas na categoria 'Concordo Totalmente', 15,25% na categoria 'Concordo', 5,08% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo', 1,69% na categoria 'Discordo' e 1,69% na categoria 'Discordo Totalmente'.

No Hotel D funcionários com menos de 1 ano na empresa forneceram 18,57% das respostas na categoria 'Concordo Totalmente', 28,57% na categoria 'Concordo', 21,43% na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' e 2,86% na categoria 'Discordo'. Já os funcionários que trabalham entre 1 e 3 anos na empresa forneceram respostas nas categorias 'Concordo Totalmente' (12,86%), 'Concordo' (11,43%) e 'Nem Concordo Nem Discordo' (4,29%).

Nessa análise, do fator camaradagem segmentado pelo tempo de serviço observa-se uma maior presença dos percentuais favoráveis nos funcionários que estão no nível de menos de um ano de serviço. Mais uma vez a leitura dos resultados conduz ao raciocínio de que com menor tempo de serviço os funcionários se sentem mais acolhidos entre os demais funcionários das unidades habitacionais. Repete-se o entendimento que o tempo de convivência pode desgastar a percepção da camaradagem entre os membros das equipes.

Tabela 10: Avaliação dos funcionários para o fator Camaradagem segmentado pelo tempo do funcionário na empresa

		Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 5 anos	Mais de 5 anos	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	28	22	18	11	79
	%	13,15%	10,33%	8,45%	5,16%	37,09%
	Concordo	30	19	19	9	77
	%	14,08%	8,92%	8,92%	4,23%	36,15%
	Nem Concordo Nem Discordo	15	7	6	7	35
	%	7,04%	3,29%	2,82%	3,29%	16,43%
	Discordo	2	1	2	4	9
	%	0,94%	0,47%	0,94%	1,88%	4,23%
	Disconcordo Totalmente	1	0	5	7	13
	%	0,47%	0,00%	2,35%	3,29%	6,10%
Hotel B	TOTAL	76	49	50	38	213
	%	35,68%	23,00%	23,47%	17,84%	100,00%
	Concordo Totalmente	2	20	0	0	22
	%	2,56%	25,64%	0,00%	0,00%	28,21%
	Concordo	6	16	6	0	28
	%	7,69%	20,51%	7,69%	0,00%	35,90%
	Nem Concordo Nem Discordo	9	11	3	0	23
	%	11,54%	14,10%	3,85%	0,00%	29,49%
	Discordo	1	3	1	0	5
	%	1,28%	3,85%	1,28%	0,00%	6,41%
Hotel C	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	18	50	10	0	78
	%	23,08%	64,10%	12,82%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	4	1	5	0	10
	%	6,78%	1,69%	8,47%	0,00%	16,95%
	Concordo	5	5	9	8	27
	%	8,47%	8,47%	15,25%	13,56%	45,76%
	Nem Concordo Nem Discordo	1	4	3	10	18
	%	1,69%	6,78%	5,08%	16,95%	30,51%
Hotel D	Discordo	0	0	1	2	3
	%	0,00%	0,00%	1,69%	3,39%	5,08%
	Disconcordo Totalmente	0	0	1	0	1
	%	0,00%	0,00%	1,69%	0,00%	1,69%
	TOTAL	10	10	19	20	59
	%	16,95%	16,95%	32,20%	33,90%	100,00%
	Concordo Totalmente	13	9	0	0	22
	%	18,57%	12,86%	0,00%	0,00%	31,43%
	Concordo	20	8	0	0	28
	%	28,57%	11,43%	0,00%	0,00%	40,00%
Hotel D	Nem Concordo Nem Discordo	15	3	0	0	18
	%	21,43%	4,29%	0,00%	0,00%	25,71%
	Discordo	2	0	0	0	2
	%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	50	20	0	0	70
	%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	100,00%

A Tabela 11 apresenta a avaliação dos funcionários dos cinco hotéis para o fator Camaradagem, segmentado pelos níveis de escolaridade. No Hotel A na categoria 'Concordo Totalmente' as faixas 1º grau incompleto, 1º grau completo, 2º grau incompleto, 2º grau completo, universitário incompleto e universitário completo representaram respectivamente 9,39%, 5,63%, 4,69%, 6,57%, 7,51% e 3,29% das respostas. Considerando as mesmas classes acima foram obtidas respectivamente 7,51%, 8,92%, 2,82%, 6,10%, 5,63% e 5,16% das respostas na categoria 'Concordo', já na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' as classes representaram 0,94%, 3,29%, 1,41%, 6,1%, 3,76% e 0,94% das respostas. 'Discordo' participou como 0,94% das respostas para as classes 1º grau incompleto, 2º grau completo e universitário incompleto, já para 1º grau completo sua participação foi de 1,41%. 'Discordo Totalmente' somente foi respondido por funcionários de 1º grau incompleto (3,76%) e de 2º grau completo (2,35%).

No Hotel B as respostas na categoria 'Concordo Totalmente' foram de funcionários de 1º grau incompleto (11,54%), 2º grau completo (8,97%) e de nível universitário completo (7,69%). Respostas na categoria 'Concordo' foram fornecidas pelos funcionários de 1º grau completo (5,13%), 2º grau incompleto (11,54%), 2º grau completo (16,67%) e de nível universitário completo (2,56%). Os funcionários de 1º grau incompleto, 1º grau completo, 2º grau incompleto, 2º grau completo e de nível universitário contribuíram respectivamente com 1,28%, 6,41%, 11,54%, 7,69% e 2,56% das respostas, sendo estas na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo'. As respostas 'Discordo Totalmente' foram apenas dos funcionários com 1º grau completo (1,28%), 2º grau incompleto (2,56%) e 2º grau completo (2,56%).

No Hotel C a categoria 'Concordo Totalmente' obteve respostas de funcionários de 2º grau completo (10,17%) e de nível universitário incompleto

(6,78%). 'Concordo' foi resposta de funcionários de 2º grau incompleto (6,78%), 2º grau completo (30,51%) e de nível universitário incompleto (8,47%). 'Nem Concordo Nem Discordo' também foi resposta de funcionários de 2º grau incompleto (8,47%), 2º grau completo (20,34%) e de nível universitário incompleto (1,64%). Enquanto na categoria 'Discordo' houve respostas de funcionários nas classes 1º grau completo (1,69%) e 2º grau incompleto, na categoria 'Discordo Totalmente' houve resposta de apenas um funcionário de 2º grau completo.

No Hotel D na categoria 'Concordo Totalmente' as classes 1º grau completo, 2º grau incompleto, 2º grau completo e universitário incompleto representaram respectivamente 4%, 24%, 4% e 12% das respostas. Considerando as mesmas classes acima foram obtidas respectivamente 10%, 20%, 12% e 14% das respostas na categoria 'Concordo', já na categoria 'Nem Concordo Nem Discordo' as classes representaram 6%, 12%, 4% e 14% das respostas. Apenas funcionários de 2º grau incompleto deram respostas na categoria 'Discordo' (4%).

Do olhar para a tabela 11 onde se encontram os percentuais do fator camaradagem segmentado pelo nível de escolaridade não permite uma conclusão em razão dos números favoráveis ou não estarem dispersos em todos os níveis.

Tabela 11. Avaliação dos funcionários para o fator Camaradagem segmentado pelo nível de escolaridade

		1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Universitário Incompleto	Universitário Completo	Total
Hotel A	Concordo Totalmente	20	12	10	14	16	7	79
	%	9,39%	5,63%	4,69%	6,57%	7,51%	3,29%	37,09%
	Concordo	16	19	6	13	12	11	77
	%	7,51%	8,92%	2,82%	6,10%	5,63%	5,16%	36,15%
	Nem Concordo Nem Discordo	2	7	3	13	8	2	35
	%	0,94%	3,29%	1,41%	6,10%	3,76%	0,94%	16,43%
	Discordo	2	3	0	2	2	0	9
	%	0,94%	1,41%	0,00%	0,94%	0,94%	0,00%	4,23%
	Disconcordo Totalmente	0	8	0	5	0	0	13
	%	0,00%	3,76%	0,00%	2,35%	0,00%	0,00%	6,10%
Hotel B	TOTAL	40	49	19	47	38	20	213
	%	18,78%	23,00%	8,92%	22,07%	17,84%	9,39%	100,00%
	Concordo Totalmente	9	0	0	7	0	6	22
	%	11,54%	0,00%	0,00%	8,97%	0,00%	7,69%	28,21%
	Concordo	0	4	9	13	0	2	28
	%	0,00%	5,13%	11,54%	16,67%	0,00%	2,56%	35,90%
	Nem Concordo Nem Discordo	1	5	9	6	0	2	23
	%	1,28%	6,41%	11,54%	7,69%	0,00%	2,56%	29,49%
	Discordo	0	1	2	2	0	0	5
	%	0,00%	1,28%	2,56%	2,56%	0,00%	0,00%	6,41%
Hotel C	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	10	10	20	28	0	10	78
	%	12,82%	12,82%	25,64%	35,90%	0,00%	12,82%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	0	0	6	4	0	10
	%	0,00%	0,00%	0,00%	10,17%	6,78%	0,00%	16,95%
	Concordo	0	0	4	18	5	0	27
	%	0,00%	0,00%	6,78%	30,51%	8,47%	0,00%	45,76%
	Nem Concordo Nem Discordo	0	0	5	12	1	0	18
	%	0,00%	0,00%	8,47%	20,34%	1,69%	0,00%	30,51%
Hotel D	Discordo	0	1	2	0	0	0	3
	%	0,00%	1,69%	3,39%	0,00%	0,00%	0,00%	5,08%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	1	0	0	1
	%	0,00%	0,00%	0,00%	1,69%	0,00%	0,00%	1,69%
	TOTAL	0	1	11	37	10	0	59
	%	0,00%	1,69%	18,64%	62,71%	16,95%	0,00%	100,00%
	Concordo Totalmente	0	2	12	2	6	0	22
	%	0,00%	4,00%	24,00%	4,00%	12,00%	0,00%	44,00%
	Concordo	0	5	10	6	7	0	28
	%	0,00%	10,00%	20,00%	12,00%	14,00%	0,00%	56,00%
Hotel E	Nem Concordo Nem Discordo	0	3	6	2	7	0	18
	%	0,00%	6,00%	12,00%	4,00%	14,00%	0,00%	36,00%
	Discordo	0	0	2	0	0	0	2
	%	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
	Disconcordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	TOTAL	0	10	30	10	20	0	50
	%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	40,00%	0,00%	100,00%

Como se pode observar, os números apurados variam tanto para cada fator avaliado para cada unidade pesquisada, mostrando que não há uma tendência de uniformidade. Observa-se também uma grande variação dos números quando se procede à segmentação dos fatores com os perfis dos funcionários. Da mesma forma não se observa uma uniformidade nas respostas encontradas.

4.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES

Para a pesquisa de satisfação dos hóspedes inicia-se com a análise da Tabela 12 que representa as respostas fornecidas pelos clientes nas perguntas sobre a sua satisfação para os quatro hotéis. Como pode ser observado o Hotel D foi o que apresentou o maior número de respostas na categoria 'ótimo' (56,44%), seguido pelo Hotel A (45,43%), depois o Hotel C (41,67%) e finalmente o Hotel B (35,59%). Já na categoria 'bom' o hotel que obteve o maior número de respostas foi o Hotel B (55,37%), depois foi o Hotel C (45,83%), seguido pelo Hotel A (42,89%) e por último o Hotel D (38,65%). Considerando as categorias 'ótimo' e 'bom' como respostas positivas, são encontradas 88,32% das respostas no Hotel A como sendo positivas, 90,96% positivas para no Hotel B, 87,5% no Hotel C e 95,09% no Hotel D.

Tabela 12: Satisfação dos hóspedes nos hotéis

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
ótimo	179	63	40	92
%	45,43%	35,59%	41,67%	56,44%
bom	169	98	44	63
%	42,89%	55,37%	45,83%	38,65%
regular	36	15	10	8
%	9,14%	8,47%	10,42%	4,91%
ruim	10	1	2	0
%	2,54%	0,56%	2,08%	0,00%
soma	394	177	96	163

No Hotel A, Tabela 13 é possível notar que nas questões sobre rapidez e eficiência no setor de reservas, no atendimento da recepção e dos mensageiros e em relação ao conforto, manutenção e limpeza do apartamento a maioria dos clientes respondeu 'ótimo', sendo na pergunta sobre a rapidez do atendimento as respostas equivaleram a 66,23%. Já nas perguntas sobre a rapidez e eficiência no atendimento nos serviços de manutenção, a classificação do café da manhã e da área de lazer, a maioria respondeu na categoria 'bom', sendo que na classificação do café da manhã significou 57,53%. Não foram encontradas respostas na categoria 'ruim' para a classificação da área de lazer, e das respostas nesta categoria a pergunta sobre limpeza, manutenção e conforto foi a que obteve o maior número de respostas. Para o Hotel A dos que responderam a pergunta se recomendariam o hotel, 84% disseram que sim.

Tabela 13: Respostas dos hóspedes do Hotel A para as perguntas de satisfação

Hotel A	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8	Total		Pergunta 12
ótimo	33	51	15	22	27	31	179	sim	63
%	46,48%	66,23%	37,50%	30,14%	47,37%	40,79%	45,43%		84,00%
bom	31	22	18	42	28	28	169	não	12
%	43,66%	28,57%	45,00%	57,53%	49,12%	36,84%	42,89%		16,00%
regular	5	2	5	8	2	14	36	soma	75
%	7,04%	2,60%	12,50%	10,96%	3,51%	18,42%	9,14%		
ruim	2	2	2	1	0	3	10		
%	2,82%	2,60%	5,00%	1,37%	0,00%	3,95%	2,54%		
soma	71	77	40	73	57	76	394		

No Hotel B, Tabela 14 é possível notar que apenas na questão sobre rapidez e eficiência no atendimento da recepção e dos mensageiros a maioria dos clientes respondeu 'ótimo' (65,63%). Nas outras perguntas a maioria respondeu na categoria 'bom', sendo essa maioria sempre maior do que 50%, na pergunta sobre a área de lazer equivaleram a 71,43% das respostas. Foram encontradas respostas na categoria 'ruim' para a classificação do café da manhã (3.13%). Nas perguntas sobre o a classificação do café da manhã e da área de lazer, mais hóspedes deram

respostas nas categorias 'regular' do que na categoria 'ótimo'. Para o Hotel B dos que responderam a pergunta se recomendariam o hotel, 100% disseram que sim.

Tabela 14: Respostas dos hóspedes do Hotel B para as perguntas de satisfação

Hotel B	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8	Total		Pergunta 12
ótimo	15	21	11	4	2	10	63	sim	32
%	48,39%	65,63%	47,83%	12,50%	7,14%	32,26%	35,59%		100,00%
bom	16	11	12	22	20	17	98	não	0
%	51,61%	34,38%	52,17%	68,75%	71,43%	54,84%	55,37%		0,00%
regular	0	0	0	5	6	4	15	soma	32
%	0,00%	0,00%	0,00%	15,63%	21,43%	12,90%	8,47%		
ruim	0	0	0	1	0	0	1		
%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	0,56%		
soma	31	32	23	32	28	31	177		

No Hotel C, Tabela 15, é possível notar que nas questões sobre rapidez e eficiência no setor de reservas e no atendimento da recepção e dos mensageiros a maioria dos clientes respondeu 'ótimo', sendo na pergunta sobre a rapidez do atendimento as respostas equivaleram a 55,56%. Já nas perguntas sobre a rapidez e eficiência no atendimento nos serviços de manutenção, a classificação do café da manhã, da área de lazer e sobre a limpeza, manutenção e conforto do apartamento a maioria respondeu na categoria 'bom', sendo que na classificação do conforto, manutenção e limpeza do apartamento significou 55,56%. Respostas na categoria 'ruim' foram dadas apenas para a pergunta sobre a classificação da área de lazer (14,29%). Na pergunta sobre a área de lazer as categorias 'ótimo', 'bom' e 'regular' receberam o mesmo percentual de respostas (28,57%). Para o Hotel C dos que responderam a pergunta se recomendariam o hotel, 100% disseram que sim.

Tabela 15: Respostas dos hóspedes do Hotel C para as perguntas de satisfação

Hotel C	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8	Total		Pergunta 12
ótimo	9	10	4	5	4	8	40	sim	18
%	50,00%	55,56%	36,36%	29,41%	28,57%	44,44%	41,67%		100,00%
bom	8	7	6	9	4	10	44	não	0
%	44,44%	38,89%	54,55%	52,94%	28,57%	55,56%	45,83%		0,00%
regular	1	1	1	3	4	0	10	soma	18
%	5,56%	5,56%	9,09%	17,65%	28,57%	0,00%	10,42%		
ruim	0	0	0	0	2	0	2		
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	2,08%		
soma	18	18	11	17	14	18	96		

No Hotel D, Tabela 16, é possível notar que nas questões sobre rapidez e eficiência no setor de reservas, no atendimento da recepção e dos mensageiros, nos serviços de manutenção e na limpeza, manutenção e conforto do apartamento, a maioria dos clientes respondeu 'ótimo', todos com mais de 50% e na pergunta sobre a rapidez e eficiência do atendimento nos serviços de manutenção as respostas equivaleram a 78,57%. Já nas perguntas sobre a classificação do café da manhã e da área de lazer a maioria respondeu na categoria 'bom', sendo que na classificação da área de lazer significou 59,26%. Respostas na categoria 'ruim' não foram encontradas para nenhuma pergunta. A pergunta sobre limpeza, manutenção e conforto do apartamento não recebeu resposta nas categorias 'regular' e 'ruim'. Para o Hotel D, dos que responderam a pergunta se recomendariam o hotel, 96,77% disseram que sim.

Tabela 16. Respostas dos hóspedes do Hotel D para as perguntas de satisfação

Hotel D	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8	Total		Pergunta 12
ótimo	16	22	11	14	8	21	92	sim	30
%	55,17%	70,97%	78,57%	45,16%	29,63%	67,74%	56,44%		96,77%
bom	12	8	2	15	16	10	63	não	1
%	41,38%	25,81%	14,29%	48,39%	59,26%	32,26%	38,65%		3,23%
regular	1	1	1	2	3	0	8	soma	31
%	3,45%	3,23%	7,14%	6,45%	11,11%	0,00%	4,91%		
ruim	0	0	0	0	0	0	0		
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
soma	29	31	14	31	27	31	163		

Da mesma forma para essa parte da pesquisa observa-se uma oscilação dos números entre as categorias de respostas, variando inclusive entre as unidades estudadas. Cabe ressaltar que a ferramenta utilizada não contempla o perfil dos hóspedes o que impede segmentar como feito na pesquisa de clima.

4.3 RELAÇÃO CLIMA x SATISFAÇÃO

Diante dos dados obtidos retorna-se ao problema proposto por este trabalho que questiona a relação do clima organizacional percebido pelos funcionários e a satisfação percebida pelos hóspedes de unidades hoteleiras de uma rede de hotéis. Analisando os números encontrados, não se percebe uma relação direta ou indireta e tampouco clara de que um melhor ou pior clima organizacional de uma unidade tenha relação direta com a satisfação dos hóspedes dessa mesma unidade conforme se pode observar no quadro abaixo.

Clima Organizacional da unidade:	Satisfação dos Hóspedes Perguntas :3,4,5,6,7 e 8	Satisfação dos Hóspedes Pergunta 12
Hotel C	Hotel D	Hotel B
Hotel D	Hotel B	Hotel C
Hotel A	Hotel A	Hotel D
Hotel B	Hotel C	Hotel A

Na análise dos dados do clima organizacional dos quatro hotéis o Hotel C apresenta os melhores números, seguido pelo Hotel D e na seqüência apresenta-se os hotéis A e B.

Observando-se isoladamente o Hotel A, a avaliação do Clima Organizacional reflete no mesmo grau na satisfação dos hóspedes observando somente os números

para o conjunto das respostas dadas pelos hóspedes, mas não acontecendo o mesmo para as respostas à pergunta de número 12.

Dirigindo o olhar para o Hotel B observa-se uma leve relação indireta da avaliação do clima organizacional com a avaliação da satisfação dos hóspedes.

Na análise isolada dos hotéis C e D não se observa uma relação coerente.

Ainda analisando em separado os números coletados da resposta à pergunta de número 12 do questionário aplicado aos hóspedes, a seqüência se apresenta do Hotel B seguido pelos hotéis C, D e A em ordem decrescente.

A resposta encontrada para o problema proposto neste trabalho é negativa, no sentido de que não há relação clara e objetiva da relação de um clima organizacional favorável impacte numa percepção positiva de satisfação de hóspedes dos hotéis pesquisados.

5 CONCLUSÃO

A proposta desse trabalho foi verificar a relação de clima organizacional com a satisfação de hóspedes, através de pesquisa descritiva quantitativa e qualitativa utilizando questionários como ferramenta de coleta de dados. Foram pesquisadas quatro unidades hoteleiras administradas centralmente por uma rede.

A abordagem metodológica adotada articulou duas perspectivas, a quantitativa e a qualitativa. A quantitativa para a realização das pesquisas de clima organizacional e satisfação dos clientes. A qualitativa para a realização de análise da relação não estatística entre as duas pesquisas.

Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos funcionários diretos dos hotéis e outro aos hóspedes das unidades hoteleiras.

Os resultados alcançados foram analisados pela percepção do autor embasado no arcabouço teórico.

Retornando aos objetivos propostos nesse estudo, inicialmente ao objetivo geral, que buscava identificar e analisar a relação entre clima organizacional percebido pelos funcionários das unidades hoteleiras e a satisfação percebida por clientes das mesmas unidades, os resultados permitem identificar as percepções de clima e satisfação dos hóspedes, mas não permitem identificar uma relação coerente entre os resultados da percepção de clima com os resultados da percepção de satisfação dos clientes.

Individualmente, para os objetivos específicos é realizada a avaliação do clima organizacional para cada uma das quatro unidades pesquisadas, mostrando as diferenças entre cada uma delas, com percentuais mais favoráveis dispersos

entre três (Hotel A,C e D). Somente o Hotel B não apresenta percentuais maiores do que as demais unidades.

Para o segundo objetivo específico proposto, o de identificar o grau de satisfação dos hóspedes, os resultados permitem visualizar que somente para uma das perguntas formuladas aos hóspedes, a de indicar aquela unidade para outras pessoas mostra percentuais idênticos em duas unidades (Hotel B e C) com 100% de afirmação. Para as demais perguntas formuladas, os resultados permitem uma classificação decrescente do nível de satisfação, iniciando com o Hotel D seguido pelo B, A e por último o Hotel C.

A análise comparativa das percepções dos climas nas unidades hoteleiras mostra claramente, levando em consideração as respostas “concordo totalmente” e “concordo” como positivas a um clima organizacional favorável, mostra a leitura de que para os funcionários do Hotel C tem a melhor percepção, seguidos pelo Hotel D. O Hotel A e B ficam com os menores percentuais para a percepção do clima organizacional nas unidades respectivamente.

Para o objetivo específico de análise comparativa da satisfação dos hóspedes entre as unidades da rede, há que se levar em consideração os dois blocos de questionamentos. Para as perguntas de número 3 a 8, os números apurados mostram uma classificação de satisfação entre as quatro unidades. Inicia-se com os melhores percentuais com o Hotel D, seguidos, em números decrescentes, pelos hotéis B, A e C. Para a análise em separado para a pergunta de número 12, a ordem se apresenta com outra configuração. Inicia-se com o Hotel B seguido, em números decrescentes, pelos hotéis C, D e finalmente o Hotel A.

O objetivo proposto de identificar e analisar o impacto do clima organizacional na satisfação dos hóspedes em cada uma das unidades estudadas, tem como

resultado a impossibilidade de visualizar uma relação entre o clima organizacional e a satisfação percebida pelos hóspedes. Os números se apresentam de forma tal que não permite identificar o impacto proposto no objetivo.

Da mesma forma que para o último objetivo específico proposto, de identificar e analisar o impacto do clima organizacional na satisfação dos hóspedes entre as unidades hoteleiras da rede, os números mostram que não é visível uma relação em qualquer nível entre as percepções propostas nesse trabalho.

O tema Clima Organizacional devido à sua extensão e por abranger inúmeros fatores que o influenciam assim como para a satisfação do hóspede, não se esgota em um único estudo, sugerindo outros que possam mensurar e quantificar de forma mais sensível o quanto a satisfação do hóspede sofre impacto do clima organizacional. Apresenta-se como um desafio para a continuidade do estudo dos temas abordados aqui.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, N. et al. **Hotel – planejamento e projeto**. São Paulo: Senac, 2001.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 7.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração** – 3ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1997.
- DOWNEY, H.K., HELLRIEGEL, D. e SLOCUM Jr, J.W. **Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance** The Academy of Management Journal, vol 81, nº 1 (Mar., 1975), pp.149-155. Disponível em www.jstor.org, acessado em 17 de outubro de 2006.
- DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores – integrando teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FLORES, P. S. O. **Treinamento em qualidade – fator de sucesso para o desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca 2002.
- FOSTER, G.M. **Las culturas tradicionales y los câmbios técnicos**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1964.
- GIANESI, I.G.N; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços- operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **ERA – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p. 95-103, abr./jun. 2002.
- GUIMARÃES, M. C. Clima organizacional na empresa rural – um estudo de caso. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.11, n.3, p. 11-27, jul./set. 2004.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração** – 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, P. **Administração de marketing : a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Sociologia Geral**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, M. A. R. F. **Liderança e cultura empresarial em Moçambique**: os dirigentes empresariais face aos novos desafios. Disponível em:

<www.anpad.org.br/enanpad1997-org-indice.html?>. Acesso em: 18 jan. 2006.

LUZ, R. S. A qualidade do atendimento e o clima organizacional. **RH em síntese**, n.10, p. 47, maio/jun. Disponível em: <www.gestaoerh.com.br>. Acesso em: 26 maio 2004.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa herbarium**. Disponível em:

<www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11277.pdf>. Acesso em: 12 maio 2005.

OLIVEIRA, Nélcio; MORAES, Lúcio Flávio R. **Clima organizacional**: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil s/a .

Enanpad, 1999. Disponível em: <www.anpad.org.br/enanpad/1999>. Acesso em: 12 maio 2005.

PASSOS, J. C. Considerações gerais sobre as possibilidades de perdas associadas ao patrimônio hoteleiro. **Revista do centro de ensino superior de Catalão – CESUC**, ano 5, n.8. 2003. Disponível em: <www.cesuc.br/revista/ed-3>. Acesso em: 20 jan. 2006.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PINHEIRO I. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. **Revista eletrônica de administração**, v. 8, n. 5, set./out. 2002. Disponível em: <www.read.adm.ufrgs.br>. Acesso em: 15 jun. 2005.

POWELL, G.N. e BUTTERFIELD, D.A. The Case for Subsystem Climates in Organizations. *The Academy of Management Review*, vol 3, nº 1 (Jan, 1978), pp151-157. Disponível em www.jstor.org, acessado em 18 de outubro de 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de administração**, São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul./set. 2002.

- REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, maio/ago. 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- SEMENIK, R. J; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma pesquisa global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHETH, J. N; MITTAL, B; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHIFFMAN, L. G; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br>>. Acesso em: 18 fev. 2006.
- SKINNER, W. Muito chapéu para pouco gado: gestão de recursos humanos. In: VROON, V. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SPITZER, D. R. **Supermotivação – uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.
- STONER, J. A F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TAMAYO, A; LIMA, D; SILVA, A. V. **Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho**. 2002. Disponível em: <www.anpad.org.br/enanpad/2002>. Acesso em: 14 out. 2004.
- VROON, V. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local do trabalho. In: VROON, V. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.realestate.br>>. Acesso em: 22 mar. 2006.

WOODMAN, R.W. e KING, D.C. **Organizational Climate: Science or Folklore?** The Academy of Management Review, Vol 3, nº 4 (Outubro, 1978), pp. 816-826. Disponível em www.jstor.org, acessado em 18 de outubro de 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Este questionário é parte de uma pesquisa para uma dissertação de mestrado.

Por favor, não se identifique.

Não escreva seu nome.

Escolha a melhor alternativa e apenas marque com um “X”.

Muito obrigado!

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
1- Este é um lugar agradável para trabalhar.					
2- Eu tenho os equipamentos e recursos necessários para realizar o meu trabalho.					
3- Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.					
4- Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.					
5- As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.					
6- Pode-se contar com a colaboração das pessoas.					
7- A Gerência deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.					
8- Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.					
9- Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento.					
10- A Gerência demonstra reconhecimento/agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço.					
11- As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.					
12- Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego”.					
13- Quando as pessoas mudam de função fazem com que se sintam rapidamente “em casa”.					
14- É fácil se aproximar da Gerência e é também fácil falar com ela.					
15- A Gerência reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.					
16- A Gerência está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.					
17- Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.					
18- A Gerência me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças no hotel.					
19- A Gerência tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.					
20- A Gerência confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.					
21- A Gerência envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.					
22- A Gerência evita favorecer uns em detrimento de outros.					
23- A Gerência sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.					
24- Em geral, a gerência dá muita autonomia às pessoas.					
25- Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.					
26- As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.					
27- As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.					
28- Posso ser eu mesmo por aqui.					
29- A Gerência cumpre o que promete.					
30- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.					

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
31- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça.					
32- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo.					
33- Aqui as pessoas se importam umas com as outras.					
34- A Gerência age de acordo com que fala.					
35- Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.					
36- Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.					
37- As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.					
38- Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.					
39- Temos benefícios especiais e personalizados aqui.					
40- Nós sempre comemoramos eventos especiais.					
41- As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados.					
42- A Gerência é competente para tocar o negócio.					
43- Sinto que estamos todos “no mesmo barco”.					
44- A Gerência é honesta e ética na condução dos negócios.					
45- A Gerência mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.					
46- Eu sou bem tratado, independentemente do meu cargo no hotel.					
47- Sinto que sou valorizado aqui e posso fazer a diferença.					
48- Quando você entra no hotel, fazem você se sentir bem-vindo.					
49- Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.					
50- Este é um lugar divertido para trabalhar.					
51- Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.					

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HÓSPEDES

Prezado Hóspede,

Este questionário é parte de uma pesquisa para dissertação de mestrado a ser defendida na Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças.

É favor não identificar-se.

Antecipadamente agradeço o tempo cedido ao seu preenchimento.

Após preenchê-lo é favor deixar no apartamento. A Camareira irá recolher.

Obrigado.

BLOCO A

Perfil do Hóspede.

→ Sexo:

☐ masculino. ☐ feminino.

→ Idade:

☐ 18 a 25 anos. ☐ 26 a 35 anos. ☐ 36 a 45 anos. ☐ 46 a 55 anos. ☐ mais de 55 anos.

→ Profissão:

☐ administrador. ☐ engenheiro. ☐ médico. ☐ advogado. ☐ outra. _____

→ Quantas vezes esteve na cidade de Vitória anteriormente?

☐ é a primeira vez. ☐ até cinco vezes. ☐ mais de cinco vezes.

→ Qual o motivo da viagem?

☐ negócios. ☐ lazer. ☐ eventos.

→ Quanto tempo permaneceu ou pretende permanecer na cidade?

☐ 1 dia. ☐ 2 dias. ☐ 3 dias. ☐ mais de três dias.

→ A escolha por se hospedar nesse hotel foi:

☐ minha. ☐ da minha empresa. ☐ indicação de agência de viagens. ☐ outra. _____

→ As despesas serão pagas:

☐ por mim. ☐ pela empresa. ☐ parte pela empresa e parte por mim. ☐ outra. _____

→ Qual o meio de transporte utilizado para chegar a Vitória?

☐ avião ☐ carro ☐ ônibus ☐ navio

→ Tem como prática usual hospedar-se em diferentes hotéis?

☐ sim. ☐ não. ☐ é a primeira vez que venho à cidade.

➔ Sempre que possível, se hospeda em hotéis dessa Rede?

☐ sim. ☐ não. ☐ é a primeira vez.

BLOCO B

Concepção sobre serviços de hospedagem.

➔ Escolha o item que considera o PRIMEIRO MAIS IMPORTANTE ao escolher um hotel?

☐ atendimento. ☐ estrutura física. ☐ preço.

➔ Escolha o item que considera o SEGUNDO MAIS IMPORTANTE ao escolher um hotel?

☐ atendimento. ☐ estrutura física. ☐ preço.

➔ Escolha o item que considera o PRIMEIRO MAIS DECISIVO ao escolher um hotel?

☐ localização. ☐ classificação/categoria ☐ serviços oferecidos.

➔ Escolha o item que considera o SEGUNDO MAIS DECISIVO ao escolher um hotel?

☐ localização. ☐ classificação/categoria ☐ serviços oferecidos.

BLOCO C

Satisfação do Hóspede com os serviços da Rede.

➔ O hotel conseguiu alcançar as minhas expectativas.

☐	☐	☐	☐	☐
Plenamente positivo	Positivo	Nem positivo nem negativo	Negativo	Plenamente negativo

➔ Pretendo me hospedar novamente nesse hotel quando voltar à cidade.

☐	☐	☐	☐	☐
Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente

➔ Eu indicaria esse hotel à outra pessoa.

☐	☐	☐	☐	☐
Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente

➔ Considero os serviços prestados nesse hotel:

☐	☐	☐	☐	☐
excelentes	bons	razoáveis	ruins	péssimos

➔ Avaliando minha estada, me sinto:

☐	☐	☐	☐	☐
Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito

Muito obrigado pela sua cooperação.

Marcos Encarnação

encarnacaomarcos@hotmail.com

¹ Questionário elaborado pelo autor, baseado no questionário aplicado por Henrique Wanderley na dissertação de mestrado da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo em 2004, disponível em http://www.realestate.br/arquivos%20PDF/DST_HenriqueWanderley.pdf Acessado em 27 de março de 2006. Título: A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HÓSPEDES - REDE

Pesquisa de satisfação dos clientes

Nome:

E-mail:

Telefone:

Hotel:

Apto:

Período de Estada;

Motivação da Estada

1- Qual o principal motivo de sua visita?

- ☐ Negócios
- ☐ Convenções
- ☐ Lazer

2- Como você ficou sabendo do nosso hotel?

- ☐ Tarifário de Hotéis
- ☐ Experiência Anterior
- ☐ Revista
- ☐ Agência de Viagens
- ☐ Recomendações de Amigos
- ☐ Internet
- ☐ Outros

Serviços

3- Rapidez e eficiência no nosso setor de reservas:

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

4- Rapidez e eficiência no atendimento da recepção e mensageiros:

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

5- Rapidez e eficiência no atendimento nos serviços de manutenção(se utilizado):

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

6- Como você classificaria nosso café da manhã, variedade do buffet e qualidade dos alimentos?

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

7- Como você classificaria nossa área de lazer?

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

Apartamento

8- Limpeza, manutenção e conforto:

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

Impressão Geral

9- Simpatia, educação e profissionalismo

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

10- Como você compara este hotel com os outros similares nos quais você já se hospedou?

- ☐ Pior
- ☐ Igual
- ☐ Melhor

11- Conhece algum outro hotel da Rede?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual _____

12- Você recomendaria o nosso hotel?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13- Comentários:

² Questionário elaborado pela Rede administradora das unidades hoteleiras.