

# Ter funcionários satisfeitos é ter clientes satisfeitos: realidade ou indícios? Um estudo em agências de viagens<sup>1</sup>

Tener empleados satisfechos es tener clientes satisfechos: ¿realidad o indicios? Un estudio en agencias de viajes

Satisfied employees means satisfied clients: fact or fiction?  
A study in travel agencies

Christiane de Melo Rego Souto\*  
*christiane.souto@gmail.com*  
Lucia Maria Barbosa de Oliveira\*\*  
*luciabarbosa@fbv.br*

---

## Resumo

O principal objetivo deste estudo foi o de identificar a possível existência de uma associação entre a satisfação de funcionários e de clientes das agências de viagens de Recife, uma vez que o sucesso destas empresas depende, muitas vezes, de uma boa relação entre seus funcionários e clientes, devido à intangibilidade do produto turístico, o que pode complicar o seu processo de venda. A metodologia utilizada caracterizou-se por uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, com destaque para a realização de dois questionários diferentes aplicados nas agências de viagens (91 funcionários) e no Aeroporto Internacional dos Guararapes (125 clientes). Os resultados encontrados indicaram que a satisfação dos clientes pesquisados é consequência de uma série de fatores relacionados com o contato face a face entre eles e os funcionários das agências de viagens. Entretanto, mesmo com estas evidências, não foi possível identificar, neste estudo, de forma consistente, qual o grau de relação existente entre estes dois construtos.

**Palavras-Chave:** Satisfação - Satisfação com o trabalho - Agência de Viagem.

## Resumen

El principal objetivo de este estudio fue el de identificar la posible existencia de una asociación entre la satisfacción de empleados y de clientes de las agencias de viajes de Recife, ya que el éxito de estas empresas depende, muchas veces, de una buena relación entre sus empleados y clientes, debido a la intangibilidad del producto turístico, lo que puede complicar su proceso de venta. La metodología utilizada se caracterizó por una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, con destaque para la realización de dos cuestionarios diferentes aplicados en las agencias de viajes (91 empleados) y en el Aeropuerto Internacional de los Guararapes (125 clientes). Los resultados encontrados indicaron que la satisfacción de los clientes encuestados es consecuencia de una serie de factores relacionados con el contacto cara a cara entre ellos y los empleados de las agencias de viajes. Sin embargo, aun con estas evidencias, no fue posible identificar en este estudio, de manera consistente, cuál era el grado de relación existente entre estos dos constructos.

**Palabras Clave:** Satisfacción - Satisfacción con el trabajo - Agencia de Viajes.

## Abstract

The main purpose of this study was to identify the possible associations between employee satisfaction and customer satisfaction in some travel agencies in Recife, since the success of these companies often depends on a good relationship between employees and customers, due to the intangible nature of the tourism product, which can complicate the sale process. The methodology was characterized by a combination of qualitative and quantitative techniques. Two separate questionnaires were applied: one to the 91 employees of travel agencies, and another to 125 customers at the International Guararapes Airport. The results indicate that the satisfaction of the customers interviewed is the result of a series of factors, which are related to face-to-face contact between the customers and the agency employees. However, although there is evidence of this fact, it was not possible to identify consistently, in this study, the extent of the relationship that exists between these two constructs.

**Key words:** Satisfaction - Job Satisfaction - Travel Agencies.

---

\* Faculdade Boa Viagem - FBV. Mestre em Administração (Universidade Federal de Pernambuco - UFPE)

\*\* Faculdade Boa Viagem - FBV. Ph.D. em Relações Industriais pela London School of Economics - University of London

## 1 Introdução

No Brasil e no mundo, nas últimas duas décadas, as empresas passaram a enfrentar novos desafios, pois a melhoria da eficiência interna deixou de garantir a sua sobrevivência e o seu crescimento. Para Bassi (1997), o aumento da competitividade internacional pelos mercados determinou novos padrões de desempenho mercadológico, produtivo e tecnológico às empresas que pretendam competir em um mercado globalizado.

O mercado turístico também vem sofrendo as conseqüências desta nova ordem comercial. Segundo Beni (1996), em todo o mundo constata-se a explosão de projetos, a construção de aeroportos, navios, aviões e meios de hospedagem, visando atender a uma demanda global crescente. Dados da OMT – Organização Mundial do Turismo e do *World Travel & Tourism Council*, para o ano de 2005, confirmaram um movimento físico real de 808 milhões de deslocamentos mundiais, originados pela atividade turística em todo o mundo, correspondendo a um montante de US\$ 4 trilhões de renda, revelando uma significativa participação de aproximadamente 10% do PIB mundial. Ainda segundo dados da OMT de 2005, o turismo é assim, reconhecidamente, a indústria que mais emprega no mundo, com aproximadamente 200 milhões de empregos, envolvendo muitas profissões e especialidades necessárias para a produção e desenvolvimento econômico do globo.

Particularmente no Brasil, segundo informações da EMBRATUR (2001), a estabilização da economia, no ano de 1994, marcou o início de um novo ciclo de investimentos em modernização e ampliação da oferta turística nacional. Entretanto, de acordo com Andrade (1998), dentre os diversos países do mundo que utilizam o turismo como incremento da sua economia, o Brasil situa-se no bloco intermediário, dos que utilizam, de forma pouco expressiva, suas agências de viagem como canal condutor da demanda para o turismo interno e emissor, para o turismo internacional.

Diante deste quadro de crescimento no fluxo de turistas e de acirramento da concorrência entre as agências de viagem, a busca incessante pelo melhoramento da prestação de serviços, em sintonia com a perspectiva dos clientes, parece estar se convertendo em um desafio para as empresas que competem nos mercados onde os bens e serviços vendidos são mais e mais parecidos (principalmente no ponto de vista dos consumidores). Desta forma, a alternativa para a busca da competitividade parece estar centrada nos diferenciais, pois, segundo Porter (1994), as estratégias voltadas para a racionalização dos processos, melhorias na eficiência operacional e redução das estruturas, não geram diferenciais competitivos de longo prazo, porque podem ser facilmente copiadas.

Desta forma, as pessoas e o modo de gerenciá-las estão se tornando, a cada dia, mais importantes como estratégia competitiva. No entanto, Swarbrooke (2000) afirma que ainda é possível observar que grande parte do debate sobre o turismo parece ignorar os funcionários, preferindo analisar o turista, a comunidade local como um todo e as empresas de turismo. Em se tratando de agências de viagem, a qualidade do serviço prestado por essas é o resultado do trabalho dos funcionários de linha de frente, bem mais que apenas o resultado do trabalho de gerentes e supervisores. Nelas, os funcionários fazem parte do produto, portanto, é preciso ter uma equipe que atue bem durante os momentos da verdade, de acordo com Kotler et al. (1999).

Para adaptar as agências de viagens a este mercado competitivo, os empresários precisam realizar algumas mudanças e, para isto, poderão, por exemplo, utilizar as políticas de recursos humanos adequadas ao contexto atual. Desta forma, deve-se investir nestes profissionais através de treinamentos e re-treinamentos e criar-lhes programa de incentivos, pois isto refletirá nos resultados de vendas e a atitude no serviço, já que bons programas internos criam a satisfação do empregado, que, conseqüentemente, se transformarão em satisfação do cliente (TOMELIN, 2001; BENI, 1996; IACOBUCCI et al., 1994; SCHULER; HUBER, 1993; KOTLER et al., 1999; HOFFMAN; BATESON, 2003).

Em suma, as agências de viagens, como empresas prestadoras de serviços, criam fortes interações entre clientes e funcionários, que vão sendo solidificadas ao longo dos anos de trabalho; relacionamentos estes que são vistos por Shell (1999) e Robbins (2002), como fundamentais para se gerar confiança e abertura entre os negociadores.

Desta forma, parece certo afirmar que alavancar as estratégias empresariais por intermédio das pessoas é uma maneira particular de criar valor único para os clientes e recompensar funcionários (GUBMAN, 1999).

Parece, então, existir uma importante relação entre funcionário, cliente e as suas satisfações. O equilíbrio entre estes elementos é valioso para o resultado da empresa como um todo.

## 2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo serão abordados os conceitos teóricos que darão suporte a análise de dados da pesquisa em questão.

### 2.1 Qualidade em Serviços

Muitos são os estudiosos que procuram definir o conceito de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003; ZEITHAML et al., 1990; HOFFMAN; BATESON, 2003). Para Zeithaml e Bitner (2003), serviços são atos, processos e performances, como também todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado (em formas, como: conveniência, divertimento, economia de tempo, conforto ou saúde), que é essencialmente intangível e dedicado, primordialmente, a quem compra.

Os serviços aparecem como um diferencial característico da era do cliente, pois a intenção em oferecê-lo aliado ao produto, é aumentar o valor percebido pelo consumidor. Conforme McKenna (1992, p.17), “na maioria das vezes, o que os consumidores mais desejam de um produto é qualitativo e intangível; é o serviço, um aspecto essencial do produto”.

A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação à qualidade do serviço. A percepção é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo, como afirma Gianesi e Corrêa (1996). Ainda nesta linha de raciocínio, Möller (1999) expõe que a percepção é afetada por duas espécies de qualidades: a qualidade técnica ou “objetiva” (exprime o conteúdo tangível do serviço), e a qualidade humana ou “subjetiva” (exprime o conteúdo emocional do serviço). Segundo o referido autor, a qualidade subjetiva é com frequência mais importante que a qualidade objetiva, por causa da inseparabilidade do serviço, onde muitas vezes os clientes decidem mudar de fornecedores quando estão desapontados com a qualidade subjetiva de um serviço.

Desta forma, conforme Denton (1999), os fornecedores de serviço com qualidade são decididamente empresas orientadas para as pessoas, ou seja, empresas que levam em consideração a qualidade “subjetiva” do serviço. Segundo este autor, essas empresas reconhecem que “serviços são pessoas”, tratando bem os seus funcionários, pois estes devolvem o favor para seus clientes.

Segundo Castelli (1998), são as pessoas qualificadas que vão maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa. A qualidade humana resulta, assim, do somatório da capacidade inata da pessoa e de todos os elementos a ele incorporados através da educação e do treinamento, como explica Möller (1999).

Em vista disto Castelli (1998) afirma que é necessário que as agências de viagem disponham, em seu quadro de funcionários, de pessoas que tenha, simultaneamente, conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e que estejam suficientemente motivados para realizarem o seu trabalho. A qualidade na prestação dos serviços das agências de viagem, depende substancialmente da qualidade das pessoas que ali trabalham. De acordo com este mesmo autor, o investimento na

qualidade, tanto pessoal quanto de processo, é essencial para uma empresa. Desta forma, “investir em qualidade resulta em menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor giro de pessoal, menor absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor” (CASTELLI, 1998, p.37).

## 2.2 Satisfação dos Clientes

Apesar de existir uma proximidade entre os conceitos de qualidade percebida e de satisfação do cliente, a pesquisa da literatura mostra a existência de independência entre os dois construtos, como mostrado nos estudos de Parasuraman et al. (1988) e Cronin e Taylor (1992). Pode-se dizer que a principal característica que distingue estes dois construtos é o fato de que a satisfação é uma atitude, enquanto que a qualidade percebida é o resultado de uma avaliação global feita pelo cliente, de uma performance específica (PARASURAMAN et al., 1988; GRÖNROOS, 1994; BATESON et al., 2001).

Percebe-se, com base nestes argumentos, que a satisfação do cliente é uma variável complexa que envolve dimensões cognitivas e afetivas em sua análise. Sendo assim, os consumidores tendem a apresentar protótipos de satisfação como, por exemplo, contentamento, prazer, encantamento e alívio (OLIVER, 1997), ou seja, a satisfação pode apresentar diferentes níveis de intensidade, dependendo da situação de compra, do estado de humor do cliente e do sistema de atendimento apresentado pela empresa, entre outros.

Para Grönroos (1994), a satisfação é, muitas vezes, conceituada como um contínuo unidimensional, opondo dois pólos extremos: o “muito satisfeito” e o “muito insatisfeito”. Entretanto, alguns autores, como, por exemplo, Maddox (1982), consideram a satisfação e a insatisfação como duas estruturas distintas. Segundo o referido autor, a relação das dimensões de satisfação e da insatisfação podem ser entendidas de forma independente, pois o consumidor pode estar em intensidade diferente, tanto satisfeito quanto insatisfeito. Esta abordagem tem por base a Teoria dos dois fatores, de Herzberg, na qual fatores higiênicos não contribuiriam para a satisfação, mas sim para a insatisfação pela ausência de um determinado fator. Ainda nesta linha de raciocínio, Swan e Combs (1976) demonstraram que alguns atributos do serviço ou do produto só contribuem para evitar a insatisfação (chamados de mantenedores), enquanto outros determinam a satisfação (chamados de satisfadores).

Assim, da mesma forma que a insatisfação é um problema a ser resolvido a satisfação deve ser buscada. Portanto, o primeiro passo para conquistar a satisfação do cliente, parece ser a criação de condições para que todos se motivem a ter foco no cliente. Para Las Casas (1997), isso implica demonstrar liderança, satisfazer e motivar os empregados e fidelizar os clientes através de um relacionamento de confiança entre funcionários e clientes.

Segundo Bitner e Booms (1994), sob o ponto de vista do cliente, um relacionamento é construído a cada encontro com a empresa, especialmente em se tratando de serviços. A inferência inevitável que se faz a partir dessa afirmação é que, se a cada encontro o cliente ficar satisfeito, a confiança no provedor do serviço estará sendo construída, resultando num provável relacionamento de longo prazo. Corroborando, Denton (1990) afirma que, como cliente, nós voltaremos a uma empresa muitas vezes porque conhecemos a sua qualidade, sabemos que podemos confiar nas pessoas que ali trabalham e sabemos que obteremos serviços consistentes. E complementa, dizendo que somente as pessoas são responsáveis pela criação de um bom relacionamento e sentimento de confiança entre empresa e cliente.

Segundo Heskett e Schlesinger (1991), o relacionamento, alimentado pela confiança e comprometimento (dos e nos funcionários), tem na satisfação suas origens. Toda uma cadeia de eventos (lealdade, recompra e faturamento superior), que culminaria no relacionamento entre clientes e funcionários, depende muito da efetiva ligação entre satisfação e intenções futuras. Se

por um lado se fala da importância de satisfazer clientes, por outro lado a satisfação dos funcionários constitui um elemento de fundamental importância, uma vez que também traz retorno positivo para a empresa.

### **2.3 Satisfação do Funcionário**

A satisfação no trabalho pode ser definida como o estado emocional que traz prazer e que é resultante da apreciação do trabalho de alguém, como tendo atingido ou facilitado a obtenção dos valores do trabalho (LOCKE, 1969).

De acordo com Möller (1999), quando os provedores de serviços sentem-se bem tratados, eles tratam melhor os recebedores dos seus serviços. Assim, compreender a importância de se criar condições para que os funcionários participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho, comprometendo-se com o trabalho e lutando pelo futuro da empresa, tem sido uma estratégia fundamental para se alcançar o sucesso, pois o orgulho é a maior ferramenta para se manter um funcionário motivado (LAS CASAS, 1997).

A satisfação do funcionário é fundamental no setor de serviços, pois assegura que os funcionários irão tratar os clientes de forma respeitosa, uma vez que funcionários infelizes, frustrados e divergentes, são visíveis para os clientes e afetam de forma nociva as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente com este serviço. De acordo com Ruschmann (1992) o componente humano é fundamental para o sucesso dos empreendimentos turísticos e que somente um funcionário satisfeito poderá atender com cordialidade e eficiência.

Em relação a este aspecto, Denton (1990) acredita que, no entanto, muitas empresas provocam a insatisfação de seus funcionários através de um sistema de trabalho inadequado e de tratamento injusto. Frequentemente os funcionários de linha de frente são mal pagos e têm pouca perspectiva de carreira, o que torna o trabalho desinteressante. Para Schineider (1980), o que mais provoca insatisfação no trabalho é a falta de apoio gerencial; da mesma forma, um importante determinante de satisfação dos funcionários é a disponibilidade de suporte em áreas de pessoal, processamento central e equipamentos. Quando os funcionários percebem que são apoiados para prestarem um bom serviço aos clientes, os consumidores recebem um padrão mais alto de atendimento, percebem isto e há um aumento da sua satisfação.

Para Castelli (1998), é preciso manter os funcionários informados e bem treinados, já que são eles que podem melhorar o processo através do qual é possível atender aos desejos e necessidades dos clientes, com serviços que os encantem. Segundo Gueiros e Oliveira (2004), já não se pode pensar mais em melhoria da qualidade em serviços e satisfação de clientes sem envolver aspectos como o desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e outros, aspectos estes ligados à área de RH.

### **2.4 Gestão e Políticas de Recursos Humanos**

Segundo Ulrich (2000) as mudanças exigidas pela globalização, tecnologia, crescimento lucrativo e demanda do consumidor chamam a atenção das empresas para a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais, principalmente, daquelas que dependem da interação cliente/funcionário, como as agências de viagens.

Os processos de mudança organizacionais, na concepção atual, exigem da empresa definição de novos contornos para as políticas de recursos humanos, voltados para a obtenção de resultados em termos de inovação, qualidade de serviços e produtividade no trabalho (ALBUQUERQUE, 1999).

As pessoas e o modo de gerenciá-las estão se tornando mais importantes devido a muitas outras fontes de êxito competitivo serem menos poderosas do que foram um dia, esclarece

Pfeffer (1994). Entretanto, para Swarbrooke (2000), o atual estilo de administração praticada nas empresas turísticas, não condiz com a necessidade de desenvolvimento dos recursos humanos exigidos pelo mercado global.

As empresas que adotam novos contornos de gestão de recursos humanos estão fazendo a sua própria “reengenharia”, buscando maior efetividade. Para isto, estão diminuindo suas unidades e tornando-as mais horizontais, com menor hierarquia, níveis e unidades de trabalho mais descentralizadas. Para que esta nova estrutura seja eficiente, Bohlander et al. (2003) afirmam que os gerentes devem buscar profissionais que atuem com mais independência e flexibilidade para atender às necessidades dos clientes. Portanto, o uso eficaz dos recursos humanos e o aproveitamento de suas habilidades, são de fundamental importância para estas empresas que prestam serviços ao consumidor, como é o caso das agências de viagens.

## 2.5 Agências de Turismo e os Agentes de Viagem

Para Andrade (1998), o fator turístico como produto específico, por causa da subjetividade do consumidor, é sempre único e diferencial, ao contrário dos bens industriais, que são produzidos em série. O que significa que os serviços turísticos vendidos são imateriais e que existe o contato direto entre o prestador e o cliente, concretizando-se apenas quando o turista o consome. Segundo Tomelin (2001), é desta imaterialidade e relacionamento cliente/funcionário, que aparece o principal valor residual do produto turístico: a experiência ou a satisfação dos clientes.

Considerando que o produto turístico é composto de uma variedade de serviços que requerem um gama de conhecimentos específicos para a sua comercialização, Cobreros (1998) considera fácil entender porque as agências de viagens são definidas como empresas que facilitam a realização das viagens, desde o seu projeto até a sua realização.

Para Mamede (2003), as agências de viagens e turismo são a parte principal do turismo, junto com os agentes de viagens, pois eles são sua cara, sua alma, sua espinha dorsal, respondendo não só pelo estímulo, mas também pela organização deste amplo movimento global.

Como qualquer outra empresa, as agências também dependem da satisfação dos clientes para sobreviver. Petrocchi e Bona (2003, p.13) afirmam que:

Pode-se considerar a agência um sistema aberto, que interage com o meio envolvente. Os clientes fazem parte deste meio, que está em permanente transformação. As demandas por serviços turísticos são influenciadas por tais mudanças.

Cobreros (1998) chama a atenção para o fato de que dentro das atuais mudanças do mercado, as agências de viagem exercem cada vez mais, através dos agentes, a função de assessoria de viagem, e que estes funcionários são de extrema importância, pois, segundo Duarte (1996, p. 22-23), “[...] oferecem facilidade, tais como pontualidade, conforto, segurança somados aos atrativos turísticos que o cliente deseja”.

Mamede (2003) complementa, dizendo que o agente é a pessoa que se ocupa do agenciamento de viagem e turismo, onde seu trabalho é organizar e estruturar a execução do turismo seja na emissão seja na recepção de viajantes turísticos. Ainda segundo este autor, o trabalho do agente transborda os limites marcados pela chegada e partida dos clientes, pois seu trabalho de suporte começa muito antes da partida, no planejamento e organização da viagem, e termina muito após a chegada, ocupando-se de pagamentos, acertos e outros efeitos da jornada que para o cliente já é uma lembrança feliz.

A globalização e a facilidade de utilização da internet através do *e-commerce* tem levado os clientes de viagem a escolher com que agentes de viagem irão comprar suas viagens, com base no mix de serviços de agenciamento da sua localidade. Portanto, para Tomelin (2001) e Mamede

(2003), é mister perceber em cada indivíduo a necessidade de um destino, de uma experiência, de uma grande viagem, pois um importante elemento na decisão do cliente é o tipo de reconhecimento pessoal que recebe do agente.

Segundo Mamede (2003), esse contato direto e pessoal exerce um papel fundamental na disseminação da oferta dos serviços turísticos, estimulando o seu consumo. No entanto, para que isto seja feito de forma acertada é necessária a formação técnica dos agentes de viagem. A venda dos produtos turísticos necessita que o agente de viagem tenha uma boa capacidade comunicativa, além de conhecimento específico, já que os produtos turísticos apresentam características tão particulares de intangibilidade (TOMELIN 2001; COBREROS, 1998).

A competência na nova função comercial do agente de viagem, a de assessoria, depende de conscientização mútua do agente e da agência de viagem e turismo, rumo à absorção de políticas e programas de qualificação profissional que atualizem e treinem a formação de recursos humanos modernizados e bem estruturados para atender a esta nova tendência. Isto implica, na visão de Tomelin (2001), a quebra de conceitos pré-estabelecidos pela velha forma de exercer as funções de agente de viagens.

### 3 Metodologia

A natureza desta pesquisa tem caráter predominantemente exploratório descritivo, considerando o pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre as agências de viagens e a indústria do turismo em si (ROESCH, 1996; VERGARA, 1998; GIL, 1999).

Os meios de investigação utilizados foram: a pesquisa bibliográfica, em que foi feito um levantamento teórico, através de *desk research* nos principais meios acadêmicos, analisando-se, posteriormente, a relação de tais conceitos com informações colhidas a partir de uma intervenção empírica, em linha com Vergara (1998); e a pesquisa de campo através de dois questionários (um para clientes e outro para funcionários), em que foi realizada uma adaptação do instrumento SERVPERF (escala para a mensuração da qualidade em serviços, baseada e desenvolvida apenas em desempenho e que utiliza os 22 itens de percepção desenvolvidos na escala SERVQUAL), e do questionário de satisfação com o trabalho, de acordo com o campo a ser pesquisado e os objetivos propostos neste estudo.

O número de empregados de uma empresa, segundo Gueiros e Oliveira (2004), pode refletir a necessidade dessa em formalizar as suas práticas e políticas de recursos humanos. Assim, buscou-se as grandes agências de viagens (em número de funcionários de contato) dentre as 108 agências cadastradas em Pernambuco pela ABAV – Associação das Agências de Viagens, em 2005. A amostra foi escolhida por acessibilidade, ou seja, as 8 (oito) que atenderam ao chamado de participarem do estudo, como mostrado na tabela 1.

Tabela 1: Número de funcionários e clientes por agência de viagem pesquisada

Agências	A	B	C	D	E	F	G	H	Total
População A (Nº de Funcionários)	30	22	10	9	5	5	5	5	91
População B (Nº de Clientes)	42	31	13	11	7	7	7	7	125

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Para definir a quantidade de questionários válidos para esta pesquisa, a autora levou em consideração a média de amostras coletadas em pesquisas semelhantes, além de outros estudos, nos quais os autores se basearam no número médio de itens do instrumento de coleta de dados, no

caso desta pesquisa, são 29 para cada questionário, desta forma, estabelecendo um número em torno de 100 a 150 elementos para a amostra de clientes e de 90 a 120 elementos para a amostra de funcionários (CRONIN; TAYLOR, 1992; SPINELLI; CANAVOS, 2000; MEDEIROS, 2001; CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974; HOLBROOK, 1978; SAXE; WEITZ, 1982; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Nos questionários desta pesquisa foram utilizadas escalas já consolidadas por outros pesquisadores em seus estudos, com o intuito de conseguir as dimensões propostas com o objetivo de estudo.

Em relação ao construto de qualidade percebida, foi utilizada a escala desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Bitner (1985) e utilizada por Cronin e Taylor (1992) com 22 itens; para os construtos satisfação e satisfação com os funcionários de contato, foram utilizadas as escalas desenvolvidas por Oliver (1997) e por Spinelli e Canavos (2002) com 4 e 3 itens respectivamente. Quanto às variáveis de políticas e práticas de recursos humanos, foi considerada a escala desenvolvida por Curado et al. (1995) e adaptada por Gueiros e Oliveira (2004) em estudos da indústria hoteleira de Pernambuco com 22 itens.

A escala originalmente proposta tanto por Oliver (1997) como por Spinelli e Canavos (2002) contém mais itens do que os que foram utilizados neste estudo. Este procedimento de utilização de apenas alguns itens da escala original já foi adotado em outros estudos que buscam associar a satisfação a outras dimensões com (por exemplo, MEDEIROS, 2001; COSTA, 2004).

Dois foram os ambientes de coleta de dados deste estudo, já que os funcionários foram questionados diretamente em seus locais de trabalho, enquanto que os clientes foram abordados nos saguões de embarque nacional e internacional do Aeroporto Internacional dos Guararapes. A escolha dos saguões do aeroporto, em detrimento do ambiente das agências de viagens, para o questionamento dos clientes, se deu pelo fato de um possível embarço, causado ao cliente, em avaliar os funcionários que estão diante de si.

Para a análise dos dados quantitativos deste estudo, foram utilizadas técnicas estatísticas através do programa SPSS 11.0 (*Statistical Package for Social Science*), para os cálculos dos índices de confiabilidade, análise fatorial, teste Qui-Quadrado e análise de correlação de Pearson. Já para as questões específicas sobre satisfação, utilizaram-se da análise multivariada dos dados, que, de acordo com Hair et al. (1992), é a análise que deve ser utilizada para se avaliar variáveis inter-relacionadas.

## **4 Discussão e resultado dos dados**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através das análises estatísticas efetuadas com a utilização do programa SPSS 11.0. As técnicas utilizadas foram anteriormente citadas na Metodologia e são detalhadas a seguir.

### **4.1 Estatística descritiva**

As estatísticas descritivas utilizadas neste trabalho são representadas pela média e frequência percentual dos resultados obtidos e demonstrou que as agências de viagens não utilizam pesquisas de satisfação junto a seus clientes, visto que 71,2% dos respondentes afirmaram nunca terem sido abordados pelas agências sobre a sua satisfação. No entanto, as empresas utilizam esta ferramenta junto aos seus funcionários em 57,2% dos casos, procurando questionar a satisfação em relação ao seu trabalho.

#### **4.1.1 Análise da escala qualidade percebida**

A primeira escala analisada é a escala SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992), composta por 22 itens. O coeficiente alfa para esta escala foi 0,84 (n= 125), um índice considerado



satisfatório, segundo Malhotra (2001). De acordo com Cronin e Taylor (1992), os 22 itens da escala são divididos em cinco dimensões que buscam avaliar o desempenho dos serviços prestados e percebidos pelos clientes. A tabela 2 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 2: Qualidade percebida

Itens	% Concorda		
	Média (a)	(b)	N
1. A agência de viagem tem equipamento moderno	5,60	78,4	125
2. As instalações da agência são atraentes	5,27	76,8	125
3. A aparência das instalações da agência condiz com o tipo de serviço oferecido	5,43	77,6	125
4. As vestimentas dos funcionários e seu asseio são adequados	5,94	82,4	125
5. A agência cumpre com os prazos estabelecidos	6,14	91,2	125
6. A agência não informa exatamente quando os serviços serão prestados (Ex.: horários de vôos e inícios de excursões)	2,94	28,0	125
7. A agência é confiável	6,20	88,0	125
8. A agência não responde rapidamente às cotações que eu solicito	3,17	32,0	125
9. A agência mantém seus arquivos em dia (tarifários de pacotes, dados de clientes e etc)	5,38	64,8	125
10. A agência fornece seu serviço no momento em que promete fazê-lo	5,83	82,4	125
11. A agência procura resolver o problema do cliente	6,00	84,0	125
12. Os clientes da agência podem confiar nos funcionários que lhes atendem	6,20	91,2	125
13. A agência trabalha em horário conveniente	6,14	84,8	125
14. A agência presta informações exatas sobre os serviços oferecidos	5,96	84,0	125
15. Os clientes se sentem seguros em suas transações com os funcionários	6,08	85,6	125
16. Os funcionários recebem apoio adequado da agência para fazerem seu trabalho	5,02	59,2	125
17. A agência conta com funcionários bem treinados	5,48	77,6	125
18. A agência não dá atenção pessoal ao cliente	2,21	12,0	125
19. Os interesses dos clientes não são uma prioridade para a agência	2,34	16,0	125
20. A agência oferece todos os serviços necessários para a execução de sua viagem	5,82	83,2	125
21. A agência me contactou para saber se eu estava satisfeito com o serviço prestado	3,71	39,2	125
22. O preço pago estava de acordo com o serviço oferecido pela agência	5,90	84,8	125

(a) 1 = "discordo plenamente" a 7 = "concordo plenamente".

(b) % concorda = 5 (concorda) a 7 (concordo plenamente) na escala de 7 pontos.

"N" = número total de questionários aplicados.

Fonte: Análise do banco de dados (2005)

A análise dos índices acima citados mostra um alto grau de satisfação com os serviços oferecidos/recebidos pelas agências de viagens, obtendo uma média global de 4,87. Com destaque para os itens 12 e 17. Especula-se que o alto valor obtido para estes dois itens se deve ao grau de insegurança na compra dos serviços turísticos (intangibilidade), visto que os clientes apenas compram uma promessa de qualidade que não se tem como provar antes (TOMELIN, 2001). Desta forma, os clientes buscam comprar suas "promessas de qualidade" em empresas em que confiem e com funcionários também confiáveis.

#### 4.1.2 Análise da Escala de satisfação com as práticas e políticas de RH

A escala que mensura o grau de satisfação dos funcionários com estas políticas e práticas, adaptada por Gueiros e Oliveira (2002; 2004), apresentou um coeficiente alfa de 0,91 (n= 91). Os resultados são apresentados a seguir:

Tabela 3: Satisfação com as práticas e políticas de RH

Itens	% Concorda		
	Média (a)	(b)	N
1. Forma como você foi chamada para trabalhar nesta agência	6,34	94,5	91
2. Testes que foram realizados para você ser escolhido para trabalhar nesta agência	5,12	59,3	91
3. Qualidade do treinamento	4,76	58,2	91
4. Freqüência do treinamento	4,32	49,5	91
5. Aplicação dos conhecimentos adquiridos através do treinamento	5,05	68,1	91
6. Oportunidade de participar de <i>Fantours</i>	3,29	31,9	91
7. Forma como seu desempenho no trabalho é avaliado	4,89	63,7	91
8. Remuneração recebida em relação às atividades executadas	4,48	58,2	91

continua

9. Remuneração recebida em relação à que outras agências oferecem	4,87	62,6	91
10. Benefícios (vale refeição, transporte e etc) recebidos em relação aos que outras agências oferecem.	4,73	61,5	91
11. Comissão do emissor em relação à que outras agências repassam	4,64	58,2	91
12. Oportunidade de crescimento para outros cargos mais elevados, que envolvam maiores responsabilidades.	4,21	38,5	91
13. Transparência das informações (comunicação são claras dentro da agência; todos sabem o que acontece)	4,76	61,5	91
14. Oportunidade de expressar a sua opinião sobre os assuntos da agência	5,11	67,0	91
15. Ambiente físico da agência (condições de trabalho em termos de instalações)	6,07	87,9	91
16. Equipamentos disponíveis para a execução do trabalho	6,26	93,4	91
17. Relacionamento com os colegas	6,47	93,4	91
18. Relacionamento com as chefias	6,02	87,9	91
19. Reconhecimento do trabalho através de incentivos não -financeiros (eleição de funcionário do mês e outros)	3,58	34,1	91
20. Liberdade para tomar decisões em relação ao trabalho exercido	4,88	64,8	91
21. Satisfação com o trabalho exercido	5,91	85,7	91
22. Contribuição do seu trabalho para o sucesso da agência	6,12	93,4	91

(a) 1 = "insatisfeito" a 7 = "muito satisfeito".

(b) % concorda = 5 (satisfeito) a 7 (muito satisfeito) na escala de 7 pontos.

"N" = número total de questionários aplicados.

Fonte: análise do banco de dados (2005)

Os dados apresentados na tabela acima levam a crer que os funcionários estão, de uma forma geral, satisfeitos com as políticas e práticas utilizadas pelas agências de viagem nas quais trabalham, pois a média geral encontrada foi de 5,08. Com destaque para os itens 17 e 1. Frequências acima de 90% de concordância também foram encontradas nos itens relacionados à equipamentos disponíveis para a execução do trabalho e contribuição do trabalho exercido para o sucesso da empresa, com 93,4% de concordância. Estes dados estão em consonância com a teoria, pois mostram que o item salário não é o único responsável pela satisfação dos funcionários em uma empresa, ficando, nesta amostra, com a média de 4,48 e com concordância de 58,2%.

## 4.2 Análise fatorial da escala qualidade percebida

Segundo Hair et al. (1992) a análise fatorial é uma classe de métodos estatísticos multivariados que tem como principal objetivo a redução e sumarização de dados. Ela é assim útil para a análise de inter-relacionamentos de um grande número de variáveis.

A análise fatorial foi aplicada ao construto que possui os 22 itens que compõe a escala SERVPERF. A primeira rotação gerou quatro fatores, entretanto, observou-se que mesmo obtendo números satisfatórios com esta análise, era necessário excluir os itens que apresentassem duplicidade em suas cargas ("a agência trabalha em horário conveniente"; "os funcionários recebem apoio adequado da agência para fazerem seu trabalho"; "a agência conta com funcionários bem treinados" e "o preço pago estava de acordo com o serviço oferecido pela agência") e forçar o aparecimento de cinco fatores para melhor adequação da escala. Após esta tentativa, a análise que gerou cinco fatores apresentou resultados numéricos e teóricos mais adequados, como mostrados de forma resumida na tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Qualidade percebida

Dimensões (ou fatores)	Confiabilidade (Alfa)	Itens	Variância acumulada (%)
<b>F1</b>	0,94	8 itens	47,25
<b>F2</b>	0,89	4 itens	58,87
<b>F3</b>	0,81	3 itens	66,81
<b>F4</b>	0,47	2 itens	72,48
<b>F5</b>	-	1 item	77,38

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Os resultados apresentados pela análise fatorial não foram exatamente os esperados para esta escala. Em relação ao número de dimensões (fatores) chegou-se igualmente a cinco, de forma

similar ao instrumento SERVPERF, mas o agrupamento de variáveis (itens) não ocorreu como o esperado, ocorrendo uma concentração de variáveis muito grande em uma só dimensão e surgindo uma dimensão com apenas uma só variável.

O primeiro fator (**F1**) foi gerado por um total de 8 itens e representa as dimensões de **confiabilidade** (2), **receptividade** (3), **segurança** (2) e **empatia** (1), do instrumento SERVPERF. Observa-se, também, a ausência de quaisquer variáveis relativas à dimensão **tangibilidade** na composição desta nova dimensão percebida neste estudo. Este fato pode ser indicado pela tendência atual dos respondentes em não mais perceber os requisitos tangíveis como um diferencial para as agências de viagens, mas considerá-los apenas como pré-requisito para o adequado funcionamento dessas, como já observado em outro estudo sobre o tema (MEDEIROS, 2001, por exemplo).

Ainda em relação ao primeiro fator (**F1**), percebe-se que as duas variáveis com maior peso atribuído na avaliação da amostra foram, em ordem decrescente, o item “os clientes da agência podem confiar nos seus funcionários”, seguido do item “a agência é confiável” o que indica um equilíbrio na percepção da qualidade por parte dos clientes em relação a funcionários e agência de viagem. A intangibilidade do produto turístico poderia influenciar esta percepção do cliente que busca tratar com funcionários e empresas que lhes sejam confiáveis, para que os resultados obtidos através desta relação sejam mais seguros. Este achado, portanto, identifica a importância que os funcionários têm na diminuição do risco percebido pelos clientes, das comprar feitas em agências de viagens, corroborando com Zeithaml e Bitner (2003).

Apesar dos resultados relativos às demais dimensões não serem significativos em termos de explicar a qualidade percebida, algumas deduções podem ser obtidas através dos seus resultados. O segundo fator (**F2**) apresentou quatro itens referentes à dimensão **tangibilidade**. O terceiro fator (**F3**) agrupou 3 itens referentes: 1 item de confiabilidade e 2 itens de empatia. Vale ressaltar que este fator foi gerado por três itens com afirmativas duais (“a agência não dá atenção pessoal ao cliente”; “os interesses dos clientes não são uma prioridade para a agência” e “a agência não informa exatamente quando os serviços serão prestados”). Segundo Malhotra (2001), estas afirmações devem ser utilizadas em escalas que meçam atitudes, para evitar a tendenciosidade natural das respostas.

O quarto fator (**F4**) foi gerado por 2 itens relativos às dimensões confiabilidade (1 item) e empatia (1 item) e o quinto fator (**F5**) foi gerado apenas por um item de carga fatorial 0,821 relativo à confiabilidade, também com uma afirmação dual.

### 4.3 Análise fatorial da escala satisfação com as práticas e políticas de RH

Para a análise fatorial desta escala foram feitas duas rotações. A primeira rotação gerou seis fatores, com cargas fatoriais insatisfatórias em alguns itens. Os itens 6, 12, 13, 19 e 22 do questionário foram extraídos por apresentarem cargas abaixo do aceitável e, no caso do item 19 (“reconhecimento do trabalho através de incentivos não-financeiros”), por causa de duplicidade. Desta forma, optou-se por rodar uma nova análise fatorial, do tipo confirmatória, já solicitando a extração dos cinco itens citados, que resultou nos dados apresentados na tabela 5.

Tabela 5: Satisfação com as práticas e políticas de RH

Dimensões (ou fatores)	Confiabilidade (Alfa)	Itens	Variância acumulada (%)
Sistema de Remuneração	0,88	5 itens	48,78
Treinamento	0,90	4 itens	
Chefia e Autonomia	0,81	4 itens	
Tangibilidade	0,76	2 itens	
Relacionamento	-	1 item	
Seleção	-	1 item	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

O primeiro fator gerado refere-se à dimensão aqui denominada de **sistema de remuneração** e foi composto por cinco itens. O aparecimento desta dimensão como sendo a principal na explicação da satisfação dos funcionários, demonstra o quanto as pessoas ainda são motivadas por incentivos financeiros. Entretanto, o segundo fator que representa a dimensão aqui denominada de **treinamento**, agrupou quatro itens referentes ao treinamento dentro da empresa. Esta segunda dimensão também teve grande relevância na satisfação dos funcionários, ratificando que não apenas os incentivos financeiros satisfazem, mas a preocupação em crescer dentro de sua função através de oportunidades de treinamentos, de acordo com a teoria analisada, também influencia a satisfação de um funcionário dentro da empresa. Estes dois fatores juntos explicam 48,78% dos itens que satisfazem os funcionários em relação às práticas e políticas de recursos humanos praticadas pelas agências de viagens que fizeram parte do estudo.

O terceiro fator é composto por 4 itens e representa a dimensão aqui denominada de **chefia e autonomia**. Esta dimensão compreende questões relativas ao relacionamento com a chefia, liberdade de expressão e decisão e satisfação com o trabalho. Sendo a satisfação com o trabalho o item que obteve maior carga (0,833) nesta dimensão. O quarto fator foi gerado por 2 itens e representa a dimensão aqui denominada de **tangibilidade**. Assim como na análise fatorial dos clientes, os funcionários também não percebem os fatores tangíveis da empresa como responsáveis pela sua satisfação, mas como um pré-requisito para que esses possam efetuar seu trabalho. O quinto e o sexto fator foi gerado apenas com um único item, apresentando carga fatorial de 0,705 e de 0,896 respectivamente.

#### 4.4 Análise fatorial da escala de satisfação dos clientes com os funcionários

A escala com quatro indicadores de satisfação com os funcionários foi avaliada, resultando em um único fator, como era esperado (Tabela 6). A variância total descrita pelo fator é de 79%, e o índice KMO foi de 0,81.

Tabela 6: Fator para satisfação dos clientes com os funcionários

Fator	Itens	Carga Fatorial	Alfa
1	Os funcionários desta agência são simpáticos e amigáveis	0,919	0,90
	Os funcionários desta agência foram prestativos em relação as suas necessidades	0,915	
	Os funcionários desta agência são rápidos, eficientes e competentes	0,870	
	Os funcionários desta agência lhe tratam de forma personalizada	0,857	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Percebe-se que as cargas fatoriais variam de 0,919 a 0,857. Não houve rotação, pois somente um fator foi determinado e o coeficiente alfa registrado foi de 0,90. Considera-se que esta escala apresentou índices satisfatórios.

O destaque, mesmo que pequeno, fica para o item que identifica os funcionários como amigáveis e simpáticos, o que pode indicar que o primeiro contato com o funcionário é fundamental para a avaliação de satisfação do cliente. Tal constatação encontra respaldo em Zeithaml e Bitner (2003) quando estas atestam a necessidade de se investir em pessoas nas organizações, principalmente as prestadoras de serviços, pois suas habilidades técnicas e sociais podem afetar a qualidade percebida e satisfação dos clientes.

#### 4.5 Análise fatorial da escala de satisfação

Cada um dos 3 itens indicadores de satisfação (de 12 itens da escala original de Oliver (1997)) foi avaliado, resultando em um único fator (Tabela 7). A variância total descrita pelo fator é de 96%, e o índice KMO foi de 0,76.

Tabela 7: Análise fatorial da escala de satisfação

Fator	Itens	Carga Fatorial	Alfa
1	Eu recomendaria esta agência a meus amigos e familiares	0,991	0,97
	No futuro eu voltaria a utilizar os serviços desta agência	0,985	
	Estou satisfeito com os serviços desta agência	0,965	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

A análise de confiabilidade da escala indicou um coeficiente alfa de 0,97. As cargas fatoriais variaram de 0,965 a 0,991. O que se pode inferir a partir dos resultados desta análise fatorial é que a variância deste bloco de variáveis tem uma alta intercorrelação entre os itens que a compõe.

#### 4.6 Análise de Correlação

Neste estudo, buscou-se identificar as associações ou não da satisfação geral dos clientes das agências de viagens (SCG<sup>2</sup>) com: a) os serviços prestados pelos funcionários de linha de frente (SCF<sup>3</sup>) e b) a satisfação dos funcionários com seu trabalho (SGF<sup>4</sup>), através do teste Qui-Quadrado.

Ainda foram tentadas as associações entre a satisfação dos clientes com os serviços prestados pelos funcionários (SCF) e a satisfação dos funcionários com o serviço prestado pelos funcionários (SFF<sup>5</sup>), ou seja, o ponto de vista do cliente *versus* o ponto de vista dos funcionários em relação aos seus serviços. Neste teste, cada variável do construto satisfação foi analisada.

Os resultados obtidos com o teste Qui-Quadrado indicaram que apenas duas associações negavam a hipótese nula, mostrando uma associação entre variáveis aceitável, as associações entre SCF e SFF e também entre SCG e SCF. As associações entre SGC (1 item) e SGF (1 item) não negaram a hipótese, não mostrando uma associação entre as variáveis aceitável.

As três associações com resultados aceitáveis entre SCF (4 itens) e SFF (4 itens) são mostradas pelas tabelas 8 e 9, a seguir:

Tabela 8: Teste Qui-Quadrado SCF1 x SFF1

Escala Tipo Likert	Cliente		Funcionário		Teste de correlação p-valor 0.010
	N	%	N	%	
Discordo plenamente + discordo	9	90,0	1	10,0	
Nem concordo nem discordo	5	29,4	12	70,6	
Concordo	39	53,4	34	46,6	
Concordo plenamente	72	62,1	44	37,9	

SCF1: "Os funcionários desta agência são rápidos, eficientes e competentes" (clientes)

SFF1: "Os funcionários desta agência são rápidos, eficientes e competentes no atendimento ao cliente" (funcionários)

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Percebe-se que, ao se rejeitar a hipótese nula de independência, a variável dicotômica de SCF1 e SFF1 são dependentes. Assim, pode-se afirmar que os clientes da amostra são influenciados pela rapidez, eficiência e competência dos funcionários (62,1%), ou seja, se o encontro resultar em uma experiência positiva o cliente irá perceber este funcionário como tendo estas qualidades, se o encontro resultar em uma experiência negativa, o funcionário mostrar vagareza em responder às suas inquietações, o cliente irá percebê-lo como relapso e ineficiente e provavelmente não ficará satisfeito com o seu serviço.

Semelhante resultado de dependência é observado na tabela (6) com a variável SCF3 e SFF3. Observou-se que quando o cliente percebe que o funcionário lhe trata de forma personalizada, ele provavelmente irá ficar satisfeito com o seu serviço (67,7%), entretanto, se ele perceber que seus problemas estão sendo negligenciados, ele provavelmente ficará insatisfeito com o funcionário e, por consequência, com a agência de viagem.

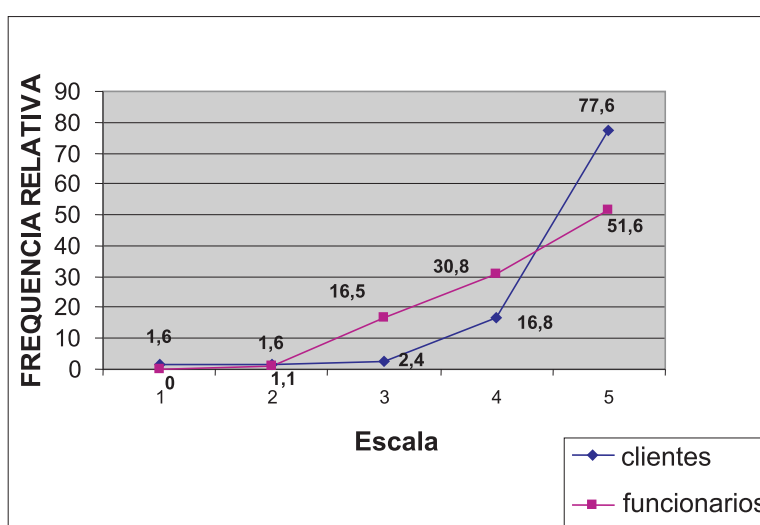
Tabela 9: Teste Qui-Quadrado SCF3 x SFF3

Escala Tipo Likert	Cliente		Funcionário		Teste de correlação p-valor 0,000
	N	%	N	%	
Discordo plenamente + discordo	10	62,5	6	37,5	
Nem concordo nem discordo	6	20,7	23	79,3	
Concordo	25	53,2	22	46,8	
Concordo plenamente	84	67,7	40	32,3	

SCF3: "Os funcionários desta agência lhe trataram de forma personalizada" (cliente)  
 SFF3: "Os funcionários desta agência tratam os clientes de forma personalizada" (funcionário)

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Foi possível observar uma relação de dependência entre as variáveis SCF2 e SFF2, mesmo que 25,0% das caselas apresentaram valor esperado abaixo de 0,05. Entretanto, analisando-se graficamente esta associação, pode-se perceber que ela possui uma correlação, ou seja, os clientes percebem quando os funcionários o tratam com amizade e simpatia, sentindo-se bem com este tratamento (Figura 1). Caso o funcionário não demonstre simpatia ou cortesia neste atendimento, o cliente poderá sentir-se destrutado e avaliar de forma negativa esta relação.



Legenda:  
 SCF2: "Os funcionários desta agência são simpáticos e amigáveis" (cliente)  
 SFF2: "Os funcionários desta agência são amigáveis e entusiasmados quando tratam os clientes" (funcionário)

Figura 1: Associação entre SCF2 x SFF2

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

#### 4.7 Análise de Correlação de Pearson

Nesta etapa, como já era esperado, a associação entre SCG e SGF também não foi confirmada através da análise de correlação, não apresentando qualquer grau de relacionamento aceitável entre estas variáveis.

O mesmo resultado insatisfatório foi encontrado na maioria das associações observadas entre as variáveis SCF e SFF. Entretanto, foi possível verificar, em um único par, um grau de relacionamento como mostrado no quadro (1). A única correlação encontrada por Spinelli e Canavos em seus estudos no setor de hospitalidade do ano 2000 (FCF4 e SFF4), não foi observada nesta amostra.

O par construído através das variáveis SCF1 e SFF3, mesmo que apresentando um valor abaixo do satisfatório, pode indicar uma relação entre a forma personalizada de se tratar um cliente e a sua percepção deste serviço com o trabalho de um funcionário competente e eficiente, e vice-versa. Esta análise avalia os diferentes pontos de vista entre funcionários e clientes em relação aos serviços prestados pelos funcionários.

Satisfação com os serviços prestados pelos funcionários (ponto de vista do funcionário)	Satisfação do cliente com os serviços prestados pelos funcionários				
		SCF1	SCF2	SCF3	FCF4
	SFF1	-	-	0,222	-
	SFF2	-	-	-	-
	SFF3	-	-	-	-
SFF4	-	-	-	-	

Quadro 1: Análise de correlação SCF x SFF

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

A única análise de correlação que mostrou resultados considerados satisfatórios foi a que avaliou os relacionamentos existentes entre a satisfação geral do cliente e a satisfação do cliente com os serviços prestados pelos funcionários das agências de viagens. O quadro (2) mostra os resultados obtidos através da análise de correlação entre (SCG 1 item) e (SCF 4 itens).

Satisfação geral do cliente	Satisfação do cliente com os serviços prestados pelos funcionários				
		SCF1	SCF2	SCF3	FCF4
SCG	0,766	0,712	0,687	0,690	

Quadro 2: Análise de correlação SCG x SCF

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Os resultados observados indicam uma correlação, entre todas as variáveis, de valor próximo a 1,0. Isto significa que a satisfação geral do cliente de agência de viagens está intimamente associado à sua satisfação com o trabalho prestado pelos funcionários destas agências. Como os coeficientes encontrados foram positivos, isto indica ainda que esta correlação é positiva, ou seja, quanto maior a satisfação com os serviços prestados pelos funcionários, maior será a satisfação geral dos clientes, e vice-versa.

Este dado indica que os funcionários exercem um papel importante na satisfação dos clientes de um modo geral, ou seja, eles influenciam na construção desta satisfação. Entretanto, devido às outras análises não terem apresentado resultados satisfatórios, não se pode afirmar que os funcionários terão uma maior ou menor influência na satisfação dos clientes, caso se encontrem satisfeitos com o seu trabalho.

## 5 Conclusões

Tendo como objetivo identificar uma relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação dos clientes das agências de viagens, o presente estudo foi realizado no ambiente interno de sete agências localizadas na Região Metropolitana do Recife e no Aeroporto Internacional dos Guararapes.

Em consonância com os dados obtidos no estudo de Medeiros (2001), os resultados mostram que as agências não solicitam *feedback* aos seus clientes através de pesquisas de satisfação, o que pode indicar, entre outras coisas, um desconhecimento por parte de seus empresários a respeito da importância da avaliação dos clientes sobre seu desempenho, perdendo-se, desta forma, uma importante informação para a produção de qualidade nestas empresas.

De acordo com os resultados destas análises, pode-se dizer que a satisfação dos clientes das agências de viagens é consequência de uma série de fatores relacionados com a relação face a face entre eles e os funcionários, que além de dar suporte técnico e pessoal, necessários para a conclusão da venda turística, ainda transmitem credibilidade através de seu comportamento amigável e atendimento personalizado.

Mesmo não comprovando, estatisticamente, a relação de um cliente satisfeito e um funcionário satisfeito, os dados obtidos nestas análises podem afirmar *inicialmente* que existe um efeito espelho entre a satisfação do cliente e a satisfação do funcionário, ainda que uma relação de causa e efeito não possa ser comprovada (HESKETT et al., 1998).

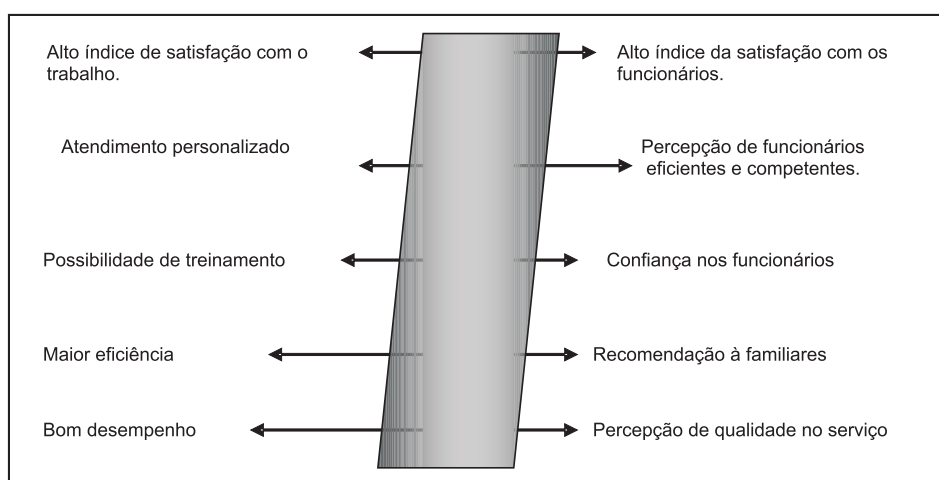


Figura 2: Resultado da relação espelho da satisfação de funcionários e clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Este efeito espelho (Figura 2) pode indicar que os encontros positivos que acontecem nas agências de viagens, entre clientes e funcionários, são produzidos por uma variedade de fatores relacionados aos recursos humanos, e que existem evidências de que **funcionários satisfeitos** geram **clientes satisfeitos** (e clientes satisfeitos podem, por sua vez, reforçar a satisfação dos funcionários na realização de suas tarefas).

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS – ABAV. Disponível em: <<http://www.abav.com.br/agencias.asp>>. Acesso em: 12 out. 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F., BARBOSA, L. M. de O. (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1998.

BASSI, E. **Globalização de Negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BATESON, J. E.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENI, M. C. Comunicação e concorrência no mercado internacional. **Revista Turismo em Análise**, ECA-USP. São Paulo. V 7 n. 1, p. mai. 1996.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H. Critical service encounters: the employee's viewpoint. **Journal of Marketing**. Oct., 1994.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CHURCHIL, Jr. G. A.; WALKER Jr., O. C.; FORD, Neil M. Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research.. **Journal of Marketing Research (JMR)**, May 1974.



- COBREROS, M. A. G. Fundamentos teóricos e gestão prática das agências de viagens. Madri: Sintesis, 1998.
- COSTA, A. C. R. **Consumo hedônico e satisfação em compra on-line**: fantasia ou realidade? Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 55-68, July, 1992
- CURADO, I. B.; PEREIRA FILHO, J. L.; WOOD JR., T. **A gestão de recursos humanos na grande São Paulo**. Série Linha de Pesquisa. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1995.
- DENTON, D. K. **Qualidade em Serviços**: o atendimento ao cliente como vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.
- DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1996, p. 22-23.
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. **Anuário Estatístico 2001**. Ministério do Esporte e Turismo. Brasília/DF, 2001.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5º ed. São Paul: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GUBMAN, E. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo no Setor de Hotelaria na Região Metropolitana do Recife. 26º ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Anais... Salvador-BA, 2002. CD-ROM. ANPAD
- GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. **Clientes Internos Satisfeitos com as Práticas de RH Conduzem à Satisfação dos Clientes Externos? Um Estudo no Setor Hoteleiro**. 28º ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Curitiba-PR, 2004. CD-ROM. ANPAD
- HAIR, J. F.; ANDERSON, P. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis with readings**. New York: MacMillan, 1992.
- HESKETT, J., SASSER, J., SCHLESINGER L. The service profit chain. **Harvard Business Review**, 1998.
- \_\_\_\_\_; SCHLESINGER L.A. How Does Service Drive the Service Company? **Harvard Business Review**, nov-dec, 1991.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HOLBROOK, M. B. 15 **Beyond Attitude Structure: Toward the Informational Determinants of Attitude**. **Journal of Marketing Research (JMR)**, Nov 1978, Vol. 15.
- IACOBUCCI, D.; GRAYSON, K.; OSTROM, A. Customer Satisfaction Fables. **Sloan Management Review**, Summer 1994.
- KOTLER, P., BOWEN, J.; MAKENS, J. **Marketing hospitality and tourism**. 2º ed. NJ-EUA: Prentice-Hall, 1999.
- LAS CASAS. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOCKE, E. A. What is Job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, 1969.
- MADDOX, H. **Happiness, Lifestyle and Environment**. Dalesfond, Austrália, 1982.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MAMEDE, G. **Agências, viagens e excursões**: regras jurídicas, problemas e soluções. São Paulo: Manole, 2003.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente, Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MEDEIROS, W. M. M. **A influência da qualidade percebida na satisfação de clientes de agências de viagem na cidade de Recife**. Dissertação (Mestrado)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2001.
- MÖLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 12º ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill, 1997.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. Disponível em: <<http://www.worldtourism.org>>. Acesso em: 24 de jan. 2005.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. New York. v.49, pg 41-50, 1985.
- \_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**, v. 64, n 1, p. 12-40. Fall, 1988.
- PETROCCHI, M.; BONA, A. **Agências de turismo**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2003.
- PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PORTER, M. Seminário Reinventando a estratégia. HSM, São Paulo, 06 dez. 1994.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996
- RUSCHMANN, D. **Marketing Turístico**: um enfoque promocional. Coleção Turismo. Campinas: Papyrus, 1992.
- SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research (JMR)**, Aug 1982, Vol. 19.
- SCHNEIDER, B. The Service Organization: Climate is Crucial, **Organizational Dynamics**, Fall 1980.
- SCHULER, R. S., HUBER, V. L. **Personnel and human resource management**. USA: West Publishing Company, 5 ed. 1993.
- SHELL, G. R. **Bargaining for advantage**: negotiation strategies for reasonable people. London: Penguin, 1999.
- SPINELLI, M. A.; CANAVOS, G. C. Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Dec, 2000.
- SWAN, J. E.; COMBS, L. J. Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept. **Journal of Marketing**, Vol. 40, No. 2, Apr., 1976.
- SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável**: gestão e marketing. São Paulo: Aleph, 2000.
- TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo**: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.
- ULRICH, D. (Org). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003

\_\_\_\_\_; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press. 1990.

## Notas

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no EnANPAD, 2006 em Salvador/Bahia – Brasil.

<sup>2</sup> CGC Satisfação geral dos clientes das agências de viagens.

<sup>3</sup> SCF Satisfação do cliente com os serviços prestados pelos funcionários.

<sup>4</sup> SGF Satisfação dos funcionários com o seu trabalho.

<sup>5</sup> SFF Satisfação dos funcionários com os serviços prestados pelos mesmos (ponto de vista do funcionário).