



GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA REDE HOTELEIRA DE ITAJUBÁ/MG: UM ESTUDO DA TQM EM PEQUENAS EMPRESAS

Elvis Magno da Silva (UFLA - Universidade Federal de Lavras)
elvismagno@uol.com.br

**Vladas Urbanavicius Júnior (UNINOVE - Universidade Nove de
Julho)**
gpde@facesm.br

**Francisval de Melo Carvalho (UFLA - Universidade Federal de
Lavras)**
francarv@dae.ufla.br

**Douglas Ribeiro Lucas (FACESM - Faculdade de Ciências Sociais
Aplicadas do Sul de Minas)**
douglasrlucas@gmail.com

Total Quality Management ou simplesmente Gestão da Qualidade Total é uma abordagem e um dos temas mais discutidos no último milênio por acadêmicos e profissionais das mais diversas áreas. Desta importância, este trabalho tem como objetivo de analisar como diferentes grupos de gerentes e trabalhadores de hotéis localizados na cidade de Itajubá, MG, identificam a sua prestação com relação à filosofia TQM (Total Quality Management, ou Gestão da Qualidade Total) na perspectiva de oito fatores da TQM, que são: liderança, participação, trabalho em equipe, satisfação, poder, influência, mudança, e formação. O artigo realiza uma replicação dos estudos realizados por ARASLI (2002) em hotéis no norte do Chipre. Esta replicação se justifica devido à relevância do estudo da qualidade nos dias atuais, bem como a proposição de uma comparação entre funcionários e gestores de hotéis do norte do Chipre com gestores e funcionários de uma cidade interiorana brasileira. Comparando as conclusões de Arasli com as deste trabalho, observa-se que os funcionários operacionais dos hotéis de cidade de Itajubá possuem uma melhor compreensão da Gestão da Qualidade Total e sua importância.

Palavras-chaves: Total Quality Management, Gestão da Qualidade Total, Rede de Hotéis

1. INTRODUÇÃO

A TQM (*Total Quality Management*, ou Gestão da Qualidade Total) pode ser definida como a satisfação dos acionistas através da implementação de um planejamento eficaz, programas, políticas e estratégias, bem como a utilização humana e de outros ativos de forma eficaz e contínua dentro de uma organização. (ARASLI, 2002, p.350).

Esta abordagem é um dos temas mais discutidos por acadêmicos e profissionais do novo milênio. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é proporcionar uma melhor compreensão de como diferentes grupos de gerentes e trabalhadores percebem a sua prontidão para a filosofia da Gestão da Qualidade Total (TQM).

Parte-se de duas hipóteses possíveis: não existe diferença entre a percepção entre gestores e funcionários sobre a Gestão da Qualidade Total; ou existe uma diferença entre os gestores e funcionários no que diz respeito a visão da TQM.

Será feita um trabalho de reaplicação, onde a obra original coloca uma proposta de se identificar oito fatores de TQM - liderança, participação, trabalho em equipe, satisfação, poder, influência, mudança, e formação.

Para confecção deste trabalho, há três etapas importantes:

- a. A primeira etapa é compreender e acompanhar a organização atual do sistema, especialmente quando se lida com os fatores de TQM filosofia e seus componentes como liderança, trabalho em equipe, participação, influência, capacitação, satisfação e empregado, de forma a montar uma embasamento teórico que possa auxiliar nos trabalhos vindouros.
- b. A segunda fase é o processo de análise do diferencial entre gestores e as camadas inferiores de pessoal, a fim de verificar se há uma possível resistência ou falta de conscientização para a cultura da TQM, bem como elaborar uma base de dados para futuras avaliações através da aplicação de um questionário.
- c. Conhecer a população da pesquisa de forma a garantir uma amostragem representativa para os trabalhos que conduzirão a conclusões e resultados que responderão qual a hipótese verdadeira.

Este artigo divide-se em sete seções. Na primeira seção, é realizada uma introdução sobre o assunto e o trabalho em questão. Na segunda parte, será visto um pouco sobre as pequenas empresas. Na terceira seção aborda-se a Gestão da Qualidade Total e suas características. Na quarta parte, têm-se a metodologia utilizada para realização desta obra. Em seguida, faz-se menção a reaplicação em Hotéis da cidade de Itajubá. Chegando-se ao final do trabalho, tem-se as conclusões obtidas e finalmente as referencias bibliográficas que constituíram o arcabouço teórico.

2. PEQUENAS EMPRESAS

Frei (2008, p.48) coloca que à medida que as principais economias do mundo foram amadurecendo, estas passaram a ser dominadas pelas empresas de serviços. Contudo, muitas das ferramentas e técnicas utilizadas por gestores no âmbito dos serviços provem da fabricação de produtos.

Craig, Jackson III e Thomson (2009, p.221) comentam que o empréstimo federal prestadas pela administração E.U.A. a pequena empresa têm crescido acentuadamente nos últimos anos. Durante o ano fiscal de 2007, as pequenas empresas têm garantido um registro \$19,8 bilhões em empréstimos - um aumento 57% sobre os US \$ 12,6 bilhões garantidos para o ano fiscal de 2003. Ainda mais evidente, as pequenas empresas esperam garantir \$ 28 bilhões para o ano fiscal de 2009, representando uma taxa de crescimento de 41% em 2 anos.

Frei (2008, p.49) nos diz que no caso de uma empresa de serviços, se o serviço em si contiver falhas, esta não durará muito no mercado. É preciso que a satisfação de modo eficaz as necessidades e os desejos de seu grupo de clientes. Quem cria um serviço deveria se atentar à experiência que o cliente gostaria de ter, pois a clientela pode associar sua marca com conveniência ou cordialidade na interação. Ou seja, pode dar uma avaliação favorável ao serviço na comparação com concorrentes devido a alguns critérios julgados por eles como mais importantes ou fundamentais.

Lima e Zoschke (2007, p.1) tratam da questão das pequenas e médias empresas colocando que o processo estratégico é apoiado no pensamento e nas atividades dos gestores que normalmente têm uma mínima ajuda de outras pessoas na administração. Além do que, este processo também é pouco elaborado quanto ao uso de técnicas administrativas e de métodos analíticos.

Frei (2008, p.51) alerta que na empresa de serviços, a gerência precisa ponderar muito bem como a excelência será custeada. É preciso haver um mecanismo de financiamento para que a empresa possa superar as concorrentes nos atributos eleitos. Uma vez a qualidade é uma toma na atualidade.

3. GESTÃO DA QUALIDADE

Agus e Abdullah (2000, p.1041) explicam que as atividades da qualidade total têm sido mais desenvolvidas nos Estados Unidos e Japão. Contudo, a gestão da qualidade total é um novo conceito que vem sendo introduzido em países emergentes com o objetivo de melhorar a qualidade dos bens e serviços assim como melhorar a produtividade entre empregados.

Dalrymple e Drew (2000, p.S699) falam sobre um novo paradigma da qualidade que vem se sobrepondo ao antigo, a Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Manangement*), e que se deriva da ciência da gestão e é caracterizada por:

- Divisão do trabalho;
- Aplicação dos métodos científicos;
- Ênfase na supervisão e controle;
- Padronização das ferramentas e métodos; e
- Adesão ao conceito “*one best way*” (um melhor caminho).

Para Abdul-Aziz, Chan e Metcalfe (2000, p.1053) o termo “prática da qualidade” se refere ao uso da engenharia da qualidade e das técnicas da gestão da qualidade. Ainda

segundo Dalrymple e Drew (2000, p.S699) os conceitos chave associados com a qualidade são:

- Foco no cliente e *feedback*;
- Melhoria contínua;
- Esforço para excelência;
- Colaboração e trabalho em equipe;
- *Empowerment*;
- Formação e educação;
- Visão compartilhada; e
- Liderança.

Agus e Abdullah (2000, p.1041) expõem que muitos têm declarado que o sucesso da implementação da gestão da qualidade total (TQM) se dá devido ao crescimento dos produtos e serviços, redução de custos, mais satisfação dos clientes e empregados, e crescimento da performance financeira.

Davidson et al (2000, p.S704) colocam que desde a adoção do programa de gestão da qualidade total – TQM, as empresas têm buscado uma solução para o declínio das vendas e queda da posição competitiva, e tem ocorrido uma profusão de artigos avaliando o sucesso ou a ausência de programas da qualidade total.

Arasli (2002, p.350) define qualidade como sendo a satisfação dos acionistas através de um de planejamento eficaz de programas, políticas e estratégias, bem como a utilização humana e de outros ativos de forma eficaz e contínua dentro de uma organização.

Dalrymple e Drew (2000, p.S700) dizem que a noção de qualidade como mais do que um mecanismo para regulamentação interna dos processos, é hoje um conceito ultrapassado por décadas. Vários defensores da qualidade tem se pronunciado a este respeito em seus livros: *Quality is Free* (Crosby, 1979); *Out of Crisis* (Deming, 1986); *Managerial Breakthrough* (Juran, 1964); *Thriving on Chaos* (Peters, 1987); *Kaizen* (Imai, 1986). Essencialmente, todos eles referem-se a um modelo que afasta radicalmente a partir da gestão científica enquanto abordando simultaneamente, pelo menos, algumas das crises das moderna administração.

Como um exemplo, Deming, (1986, p.184) afirma que o objetivo deve ser melhorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e, simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem.

Dalrymple e Drew (2000, p.S700) falando sobre o novo paradigma da qualidade TQM, diz que enquanto o futuro da qualidade ainda é debatido, há, no entanto, um consenso de que existe de uma forma irreversível da corrida organizacional que é - públicas e privadas. Nem pode ser confundida com estratégias específicas ou técnicas, tais como a implantação da função da qualidade ou a confiabilidade da engenharia.

Hua et al (2000, p.1118) colocam que o envolvimento dos empregados é visto como fator chave para o sucesso da implementação do TQM. Afim de explorar a relação entre o envolvimento dos empregados e os resultados da gestão da qualidade total, pode-se dividir os funcionários em grupos e medir a dimensão do envolvimento dos grupos.

4. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa quantitativa. Como o próprio nome já diz significa quantificar dados, fatos ou opiniões, nas formas de coleta de informações, como também com o emprego de técnicas e recursos simples de estatística. (OLIVEIRA, 2002, p. 155).

Para isso, foi confeccionado um questionário contendo vinte e duas questões com cinco opções cada pergunta, seguindo a escala de Likert (discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente). Para cada resposta foi dado uma pontuação de 1 à 5, no intuito de identificar possível resistência dos funcionários e gestores no que diz respeito a cultura da gestão da qualidade total, bem como proceder a comparação entre as respostas dos diferente níveis hierárquicos. (ARASLI, 2002, p.357-358).

Para Costa Neto (2002, p.37), antes de tudo, é preciso garantir que a amostra ou amostras que serão usadas sejam obtidas por processos adequados. É necessário garantir que uma amostra seja representativa da população. Isto significa que a amostra deve ter as mesmas características básicas da população, no que diz respeito às variáveis a serem pesquisadas, como média, desvio padrão, variância entre outras grandezas.

Ainda Costa Neto (2002, p.40) diz que muitas vezes a população se divide em subpopulações. Estas subpopulações são chamadas de estratos. Sendo assim, é razoável supor que, de estrato para estrato, a variável de interesse apresente um comportamento substancialmente diverso, enquanto que dentro de seu próprio estrato se apresente mais homogeneia. Se nesse caso os estratos não forem levados em consideração, é bem provável que a amostra não tenha os estratos representados na mesma proporção da amostra. Para se evitar isso, pode-se adotar uma amostragem estratificada, cujo uso pode também se justificar para diminuir o tamanho da amostra sem perda da qualidade da informação.

Considerando os seis maiores hotéis de Itajubá/MG, os subdividimos em 6 estratos, aonde cada hotel corresponde a um estrato, e deste estrato foi retirado uma amostra representativa conforme a quantidade de funcionários que cada uma apresenta.

Arango (2005, p.385) explica que, ao se calcular o tamanho de uma amostra aleatória estratificada, deve-se utilizar o seguinte procedimento:

Primeiro: Divide-se o número de elementos do estrato pelo tamanho de elementos da população, estes resultados irão denominar (K_1, K_2, K_3, K_j – percentagens de representatividade), em seguida aplica-se a regra abaixo que consiste em multiplicar a percentagens obtidas do procedimento pelo total de cada estrato, obtendo assim a amostra de cada estrato.

$$n_1 = K_1 .N; \quad n_2 = K_2 .N; \quad n_3 = K_3 .N; \quad n_j = K_j .N$$

Segundo: Soma-se os n_i encontrados, onde o ' n_i ' é o tamanho da amostra de cada estrato e ' N ' o tamanho da população do estrato. O somatório destes ' n_i ' corresponde ao total de elementos da amostra.

Assim sendo, o cálculo da amostra para este trabalho segue na Tabela 1 (amostra dos funcionários) e na Tabela 2 (amostra dos gestores).

Tabela 1: Cálculo da amostra dos funcionários.

Hoteis	Nr Funcionários	% Representatividade	% vezes Nr Fun.	Arredondado
Coroados	30	34%	10,23	11
Oriente	10	11%	3,41	4
Brasil	10	11%	3,41	4
Amodelar	8	9%	2,73	3
Bramig	14	16%	4,77	5
Amantkykir	16	18%	5,45	6
Total (população)	88	100%	30,00	33

Fonte: Feito pelo autor.

Tabela 2: Cálculo da amostra dos gerentes.

Hoteis	Nr Gerentes	% Representatividade	% vezes Nr Ger.	Arredondado
Coroados	5	36%	1,79	2
Oriente	2	14%	0,71	1
Brasil	2	14%	0,71	1
Amodelar	1	7%	0,36	1
Bramig	2	14%	0,71	1
Amantkykir	2	14%	0,71	1
Total (população)	14	100%	5,00	7

Fonte: Feito pelo autor.

De uma amostra representativa mínima de 33 funcionários, foram entrevistados 41. De uma amostra representativa mínima de 7 gerentes, foram entrevistados 9. Dessa forma, garantiu-se a representatividade da amostra dessa pesquisa. Cabe ressaltar que 5 questionários respondidos por funcionários foram tidos como tendenciosos e descartados da amostra.

Também utilizou-se uma revisão bibliográfica que segundo Medeiros (2007, p.49), se constitui num procedimento formal para a aquisição de conhecimento sobre a realidade. E que ainda, exige pensamento reflexivo e tratamento científico. Este se aprofunda na procura de resposta para todos os porquês envolvidos pela pesquisa.

5. ESTUDO DE CASO: REDE HOTELEIRA DE ITAJUBÁ/MG

Os questionários confeccionados para este trabalho basearam-se nos estudos de Arasli, (2002, p.353) que tem por objetivo identificar os oito fatores de TQM (*Total Quality Management* – Gestão da qualidade total) que são: liderança, participação, trabalho em equipe, satisfação, poder, influência, mudança, e formação.

Foram separadas as respostas dos funcionários e dos gestores, de forma a garantir a possibilidade de comparação entre ambas, para poder verificar se há ou não diferenças nas perspectivas de compreensão da qualidade entre estes dois grupos.

Segue na tabela 3 a pontuação média das resposta dos funcionários e dos administradores, bem como a variância geral dos questionários dos funcionários e gestores. Cabe lembrar que a média em questão é aritmética onde são somados as pontuações de todas as questões iguais e dividido pela quantidade das mesmas. E que a pontuação foi de 1 à 5 conforme escala de Likert.

Tabela 3: Questionário com as médias das respostas

Questões	Média Funcionários	Média Gerentes	Variância Geral
1. Está claro o desejo por parte da gerencia no que se refere a um novo estilo de gestão onde a qualidade é levada para cada departamento.	4.4848	4.6667	0,65
2. Você possui participação ativa na formação da política e das decisões estratégicas que afetam o seu trabalho.	4.0303	4.7778	0,94
3. Você possui um papel importante para atingir as metas principais do hotel.	4.4848	4.8889	0,77
4. A direção deseja um novo estilo de gestão onde a qualidade é levada para cada departamento.	4.6364	4.3333	0,31
5. Você tem acesso as informações necessárias para o desempenho da sua função.	4.4848	4.7778	0,81
6. Você está aberto a continua evolução e melhoria do seu trabalho.	4.8182	4.8889	0,37
7. O trabalho no hotel é feito com base na solidariedade, cooperação, espírito de equipe, a fim de atingir as metas.	4.5152	3.7778	1,13
8. A administração acredita que os trabalhadores que estão em contato direto com os clientes do hotel são capazes de tomar importantes decisões relacionadas com as suas próprias responsabilidades e obrigações.	4.3333	4.0000	0,77

9. Você conhece as metas, políticas, métodos de trabalho, e as regras do seu departamento.	4.5455	4.7778	0,45
10. Há perfeita harmonia entre as suas metas pessoais e as metas do departamento e do hotel.	4.2727	3.6667	0,92
11. Os funcionários que estão em contato direto com os clientes possuem a sua disposição as informações necessárias para o desenvolvimento da atividade.	4.4545	3.8889	0,68
12. A gerência estimula o trabalho em equipe.	4.5455	4.1111	0,89
13. O hotel considera a sua sugestão/opinião sobre o desenvolvimento do trabalho.	4.2727	4.4444	1,05
14. O ambiente de trabalho oferece segurança aos funcionários.	4.5758	5.0000	0,41
15. A direção compartilha suas informações e experiências com os trabalhadores.	4.0909	4.5556	1,37
16. Você considera satisfatório a qualidade dos alimentos que são servidos aos clientes.	4.7576	4.8889	0,42
17. Você está satisfeito com as condições de trabalho e da atenção prestada à saúde dos trabalhadores.	4.2121	4.5556	1,02
18. Os benefícios e os salários são satisfatórios.	3.7879	4.0000	1,38
19. Você reconhece que o seu salário e benefícios dependem do bom funcionamento do hotel.	4.2121	4.8889	1,47
20. A formação dada aos recém contratados é suficiente.	4.4242	4.0000	1,06
21. Sua escolaridade contribui para o seu trabalho.	4.6667	4.7778	0,32
22. O seu trabalho é reconhecido e estimulado pela gerencia.	4.1212	4.3333	0,65

Fonte: Feito pelo autor.

Os valores onde a média dos funcionários foi maior que a média dos gerentes, está demonstrada na Figura 1, e os valores onde a média dos gerentes foram maiores que a média dos funcionários, está demonstrada na Figura 2:

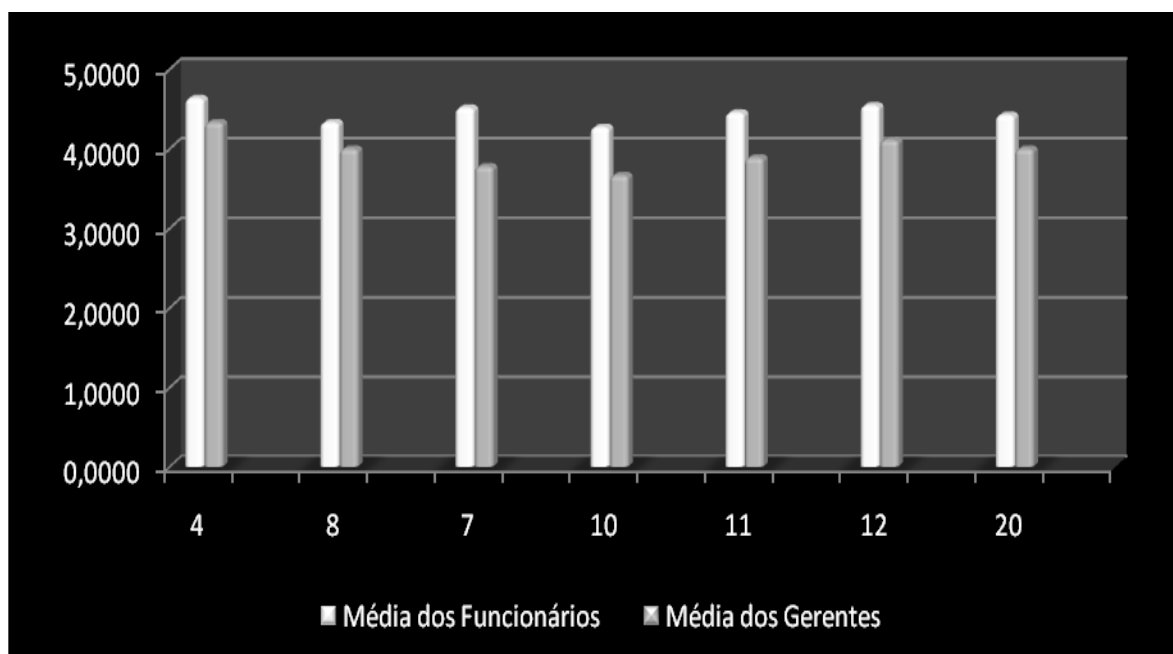


Figura 1: Média onde a resposta dos funcionários foram maiores que a dos gerentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os valores abaixo das barras representam em quais questões a média dos funcionários foram maiores que as dos gerentes. Dessas perguntas, a questão quatro trata se na visão dos funcionários, a gerencia deseja um estilo de gestão onde a qualidade é levada para cada departamento. Como a média dos funcionários foi maior, isso implica que os funcionários crêem que seus gerentes estão realmente comprometidos na disseminação da qualidade em todas as áreas das empresas. Contudo, essa percepção não corresponde ao que realmente os gerentes responderam, dando margem a uma diferença de aproximadamente 6% .

Seguindo nesta análise, a questão oito diz que os funcionários que lidam diretamente com o cliente podem tomar decisões importantes. Uma vez que nesta questão os gerentes obtiveram um valor menor na média, isso pode indicar que o que é dito “importante” para os funcionários, pode ser “corriqueiro” para os gerentes, de forma que os funcionários crêem mais na sua capacidade de tomar decisões importantes do que os gerentes realmente acham que lhes são atribuídos.

Nas questões sete e dez, tratam respectivamente se o trabalho no hotel é feito com base na cooperação, espírito de equipe e solidariedade, e se há perfeita harmonia entre as metas pessoais e as metas do hotel. Nestes dois pontos os funcionários tiveram uma resposta mais positiva que os gerentes.

Nos itens onze e doze do questionário, encontra-se a afirmação de que os funcionários que possuem contato direto com o cliente têm a sua disposição informações necessárias para sua atividade e se a gerencia estimula o trabalho em equipe. Neste ponto, os gerentes ainda são menos favoráveis à estas afirmações, ao contrário dos funcionários.

Por fim, na questão vinte, se concordam ou não que a formação aos recém contratados é suficiente ou não. Os gerentes concordam parcialmente, com uma média próxima a 4, enquanto que os funcionários aceitam estar boas as orientações para os recebem contratados, com uma média na casa de 4,4242.

Na Figura 2, pode ser vistos todos os outros resultados, onde a média dos gerentes foram maiores que a média dos funcionários.

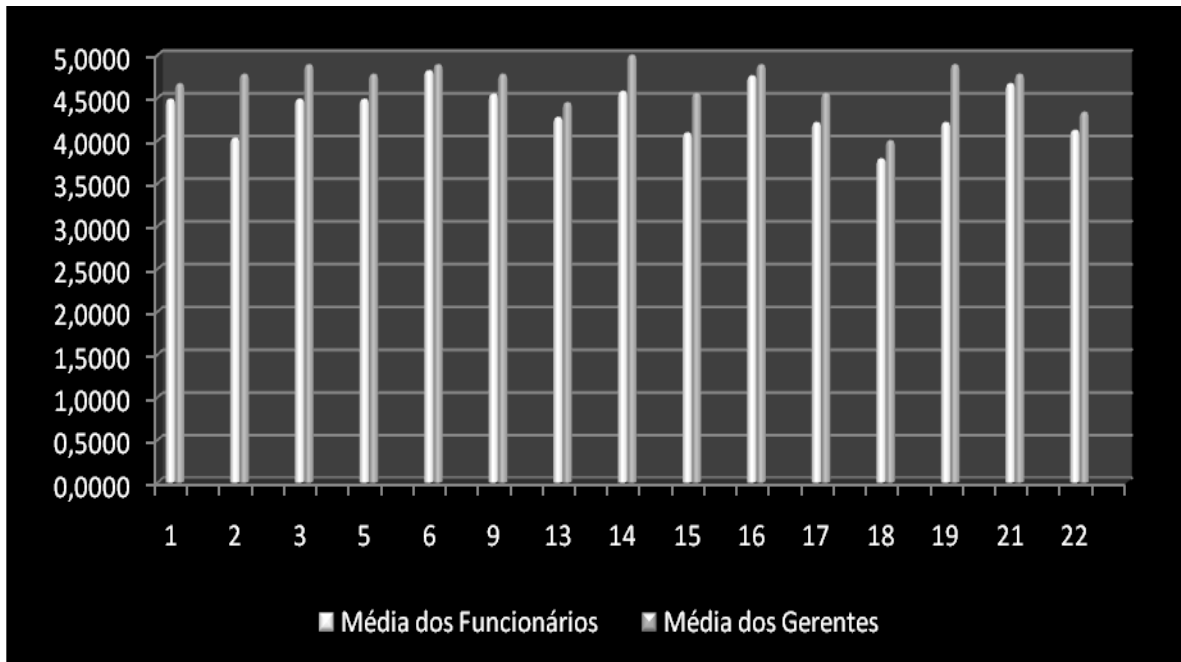


Figura 2: Média onde a resposta dos gerentes foram maiores que a dos funcionários.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Das questões em que a média dos pontos obtidos pelos gerentes foi superior às dos funcionários podemos destacar que não há uma grande discrepância entre elas. A de maior discrepância foi a questão número dois, onde se encontra a afirmação se “você possui participação ativa na formação da política e das decisões estratégicas que afetam o seu trabalho. Já se esperava que desta questão, os funcionários não tivessem grande participação na formulação de políticas e decisões estratégicas da empresa, conforme foi constatado.

A Figura 3, a seguir, traz o histograma da média dos funcionários. Do histograma pode-se tirar o valor da média geral que é de 4,397, com desvio padrão de 0,2520.

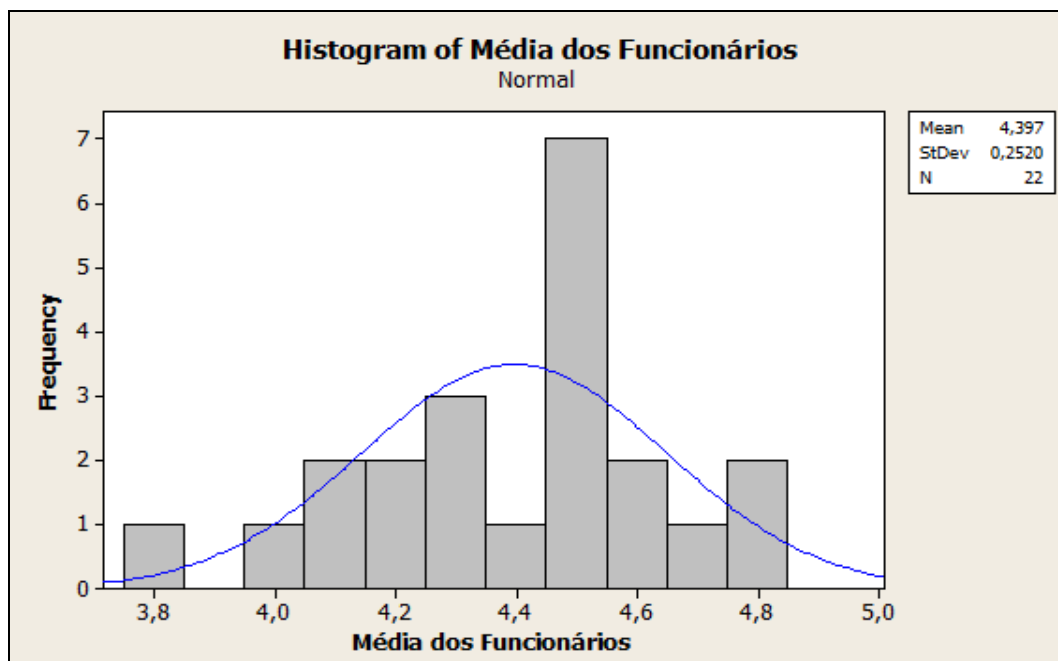


Figura 3: Histograma da média dos funcionários.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Logo a seguir, na Figura 4, encontra-se o histograma da média dos gerentes. Pode ser observado que a média geral é de 4,455 com desvio padrão de 0,4198.

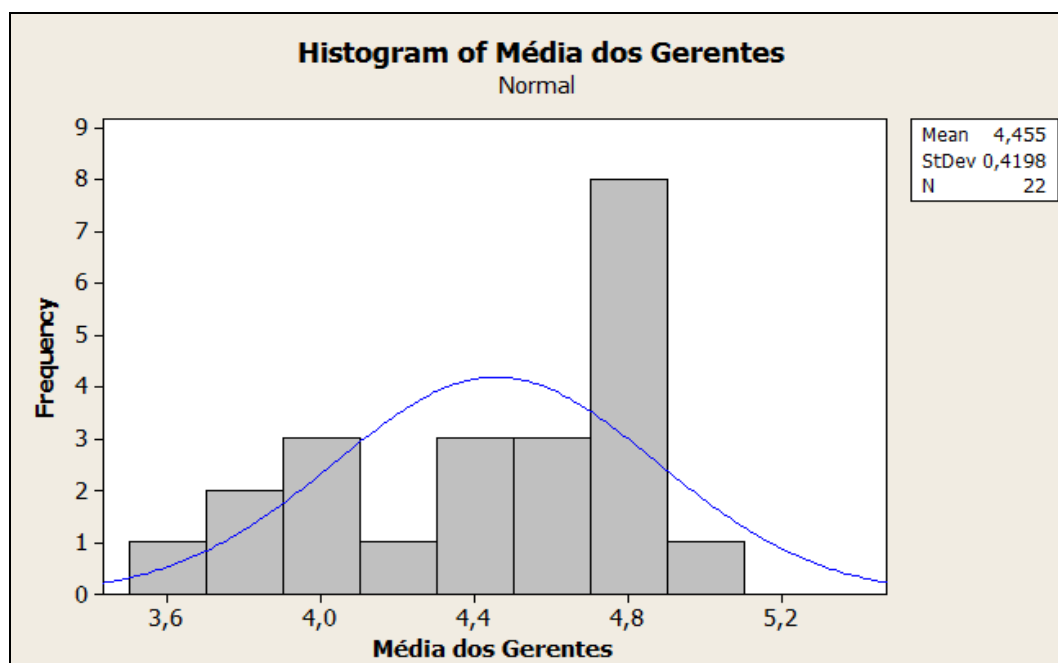


Figura 4: Histograma da média dos gerentes.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho foi visto que segundo Lima e Zoschke (2007, p.1) a questão das pequenas e médias empresas no que diz respeito ao processo estratégico, é apoiado no pensamento e nas atividades dos gestores que normalmente têm uma mínima ajuda de outras pessoas na administração. Além do que, este processo também é pouco elaborado quanto ao uso de técnicas administrativas e de métodos analíticos. Essa colocação pode levar a interpretação de que falta pensamento administrativo/estratégico para os funcionários operacionais das empresas de pequeno e médio porte.

Também foi colocado que para Dalrymple e Drew (2000, p.S699) os conceitos chave associados com a qualidade são: foco no cliente e *feedback*; melhoria contínua; esforço para excelência; colaboração e trabalho em equipe; *empowerment*; formação e educação; visão compartilhada; e Liderança. Desses conceitos chave, foi adaptado um questionário de Arasli (2002, p.357-358) com o intuito de levantar as qualidades chave da TQM (gestão da qualidade total) da rede hoteleira de Itajubá/MG.

Após realizado o questionário foi possível comparar as respostas dos funcionários com as respostas dos gestores na intenção de verificar se há diferenças na visão da qualidade total destes grupos distintos.

Procedendo esta comparação, tem-se a Figura 5 que contém o histograma das respostas dos funcionários e dos gestores, pode ser observado que as respostas dos funcionários possuem um menor desvio padrão, o que leva a todos terem uma média da pontuação das respostas mais próximas umas das outras. Já as respostas dos gestores possuem maior discrepância, contendo um desvio padrão chegando a quase o dobro da dos funcionários, como se vê na dispersão da Figura 5 linha pontilhada. A justificativa para maior dispersão da resposta dos gestores pode ser dada pelo número reduzido de gestores que participaram da pesquisa, que foi de nove. Apesar de que nove é um valor acima da amostra mínima que é de sete, conforme demonstrado na metodologia do trabalho. Pode-se também perceber que os gestores possuem uma média geral maior do que a dos funcionários como pode ser percebido, observava-se que no ápice da parábola pontilhada está deslocada mais para à direita.

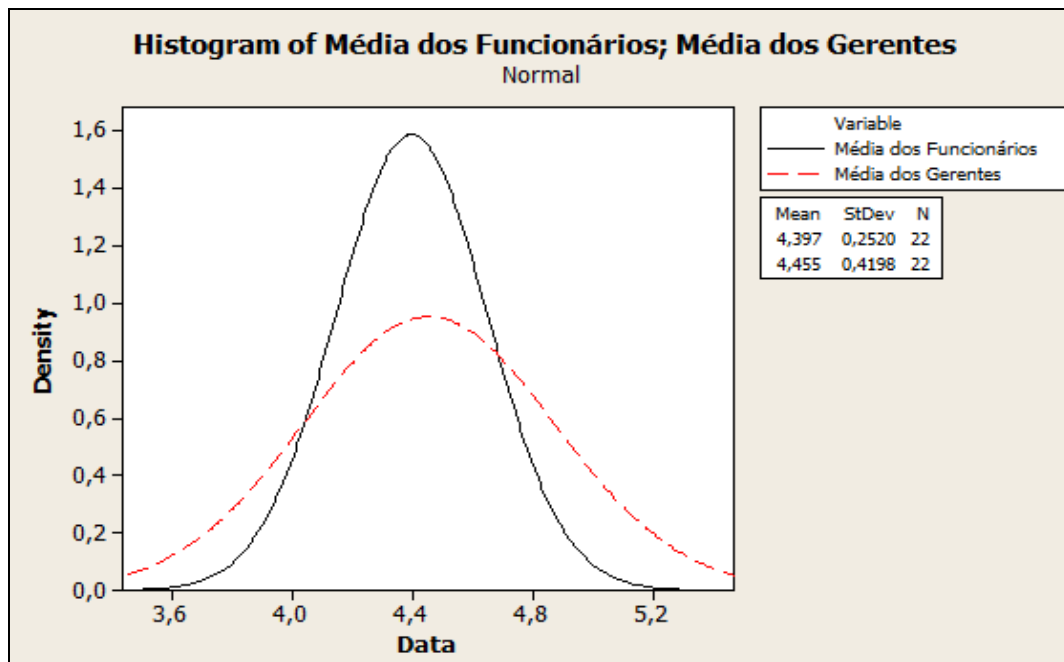


Figura 5: Histograma da média dos gerentes comparada com a média dos funcionários.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizando um estudo sobre a correlação entre as médias das respostas dos funcionários com a dos gerentes, chegou-se a Figura 6. Larson e Farber (2004, p.334) comentam que tal tipo de dispersão caracteriza a não correlação entre as respostas, ou ainda, pode haver em hipótese uma leve correlação linear positiva conforme Figura 7.

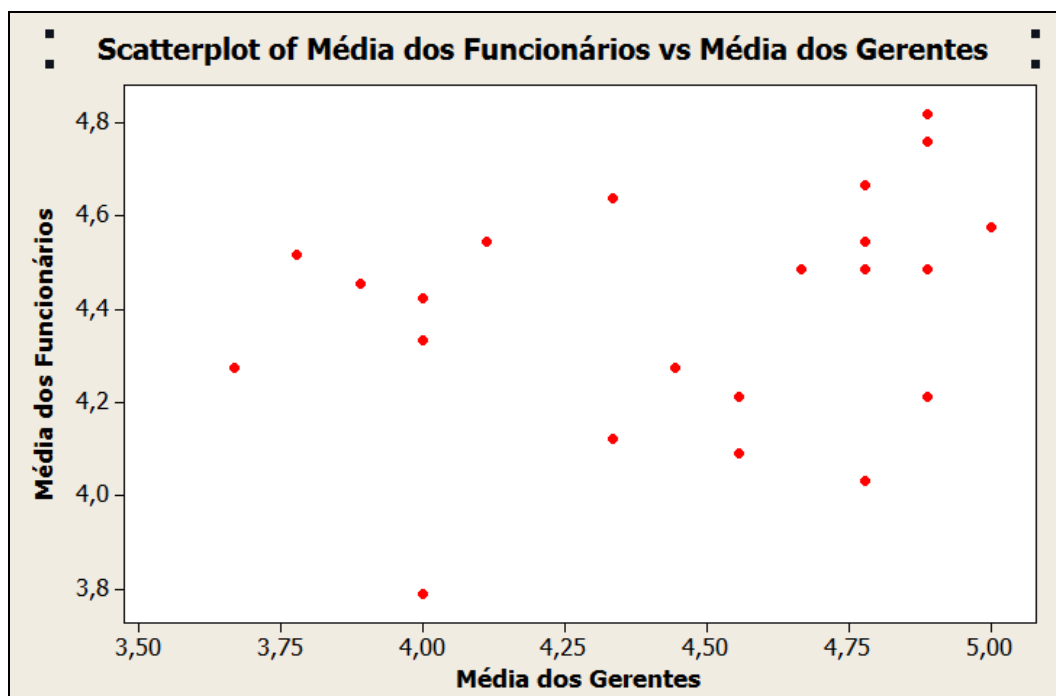


Figura 6: Gráfico de Correlação da média dos gerentes comparada com a média dos funcionários.
Fonte: Elaborado pelo autor.

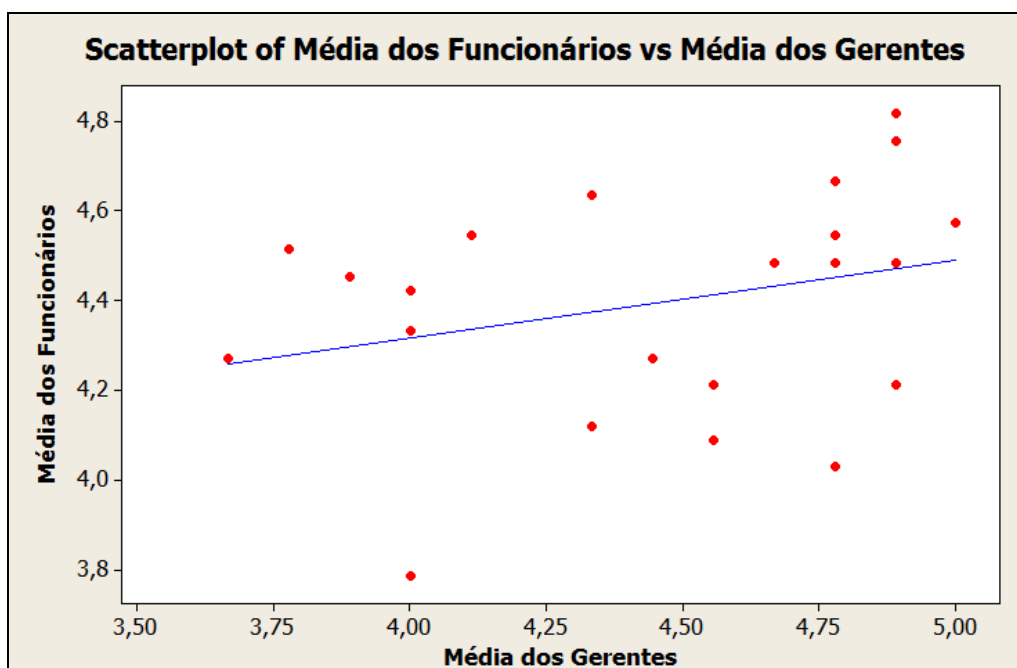


Figura 7: Gráfico de Correlação da média dos gerentes comparada com a média dos funcionários.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para auxiliar na percepção da confirmação da correlação, foi calculado pelo *Microsoft Office Excel* o coeficiente de correlação entre os dois grupos em análise. O coeficiente foi de $r = 0,29$. Larson e Farber (2004, p.337) colocam que quando o coeficiente de correlação for fraco ou não houver correlação, este valor tenderá à zero, e se estiver próximo de 1, a correlação é linear positiva. No caso em estudo, confirmamos que tende a uma aproximação maior a não correlação, contudo, à leve característica de correlação linear positiva.

Nos estudos de Arasli (2002, p.356) sobre os mesmos pontos da TQM, o autor coloca que pode ser observado uma resistência por parte dos funcionários dos hotéis de quatro e cinco estrelas do Chipre. Essa resistência leva ao fracasso muitas ações de implementação da gestão da qualidade total. Comparando as conclusões de Arasli com as deste trabalho, observa-se que os funcionários operacionais dos hotéis de cidade de Itajubá possuem uma melhor compreensão da Gestão da Qualidade Total e sua importância.

7. REFERÊNCIAS

ABDUL-AZIZ, Z.; CHAN, J.F.L.; METCALFE, A.V. **Quality Practices in the Manufacturing Industry in the UK and Malaysia**. Total Quality Management; Dec 2000; Vol 11; No 8; Academic Research Library; pg.1053.

AGUS, Arawati; ABDULLAH, Mokhtar. **Total Quality Management Practices in Manufacturing Companies in Malaysia: An Exploratory Analysis**. Total Quality Management; Dec 2000; Vol 11, No 8; Academic Research Library; pg.1041.

ARANGO, Héctor Gustavo. **Bioestatística – Teórica e Computacional**, editora Guanabara Koogan, 2ª edição, 2005, Rio de Janeiro/RJ.

ARASLI, Huseyin. **Gearing Total Quality into Small and Medium Sized Hotesl in North Cyprus.** Journal of Small Business Management. Milwaukee; 2002; Vol 40; Iss 4; pg.350).

COSTA NETO, Pedro Luiz de O.. **Estatística**; 2ª edição, editora Edgard Blücher, 2002; p. 1 – 54; São Paulo/SP.

CRAIG, Bem R.; JACKSON III, William e.; THOMSON, James B.. **The Economic Impact of the Small Business Administration's Intervention in the Small Firm Credit Market: A Review of the Research Literature.** Journal of Small Business Management. Apr 2009; 47, 2; Academic Research Library; pg.221.

DALRYMPLE, John. DREW, Eilenn. **Quality: On the Threshold or the Brink?;** Total Quality Management; Jul 2000; 11, 4-6; Academic Research Library; pg. S697.

DAVIDSON, A.R.; CHELSOM, J.V.; STERN, L.W.; JANES, F.R.. **An Innoative Approach to Measuring the Success of Total Quality Programmes in Manufacturing Industries.** Total Quality Management, Vol11; NOs 4/5&6, 2000; pg.S704.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**; Cambridge University Press; Cambridge; 1986.

EASLEY, Richard W. MADDEN, Charles S., DUNN, Mark G. Conducting Marketing Science: The Role of Replication in The Research Process. Journal of Business Research , 48, 83-43, 2000

FREI, Frances X. **Os Quatro Pilares de Uma empresa de Serviços de Sucesso.** Harvard Business Review; Abril 2008; Vol.86, Número 4; pg.48.

HUA, Hongming; CHIN, K.S.; SUN, Hongyi; XU, Yan. **An Empirical Study on Quality Management Practices in Shanghai Manufacturing Industries.** Total Quality Management; Dec 2000; Vol 11; No 8; Academic Research Library; pg.1111.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy; **Estatística Aplicada**; 2ª edição; Ed.Pearson Prentice Hall; São Paulo; 2004.

LIMA, Edmilson; ZOSCHKE Ana Cláudia Knoll. **Relações dos dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas.** III Encontro de Estudos em Estratégia; São Paulo/SP; 2007.

MEDEIROS, José Adelino. **Estrutura e espaços voltados à inovação e parceria: papel dos pólos e parques tecnológicos.** Tecnológicos e Meio Urbano Artigos e Debates: Organizado por Gina G. Paladino e Lucília Atas Medeiros. Brasília; 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**; Ed. Pioneira; São Paulo; 2002.