

Área: Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

**ANALYTIC HIERARCHY PROCESS CONTRIBUINDO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO
SETOR DE HOTELARIA**

**ANALYTIC HIERARCHY PROCESS CONTRIBUTING IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES IN
THE HOTELS SECTOR**

Leoni Pentiado Godoy, Rcardo Cancian Steffenello, Tais Pentiado Godoy, Domingos Athaides Pires Barbosa

Junior e Luana Ines Damke

RESUMO

O setor de hotelaria vem crescendo no mercado e dando suporte para o turismo de diversas regiões do país. Sendo assim, é necessário que a área de gestão de pessoas das organizações estejam preparadas para desenvolver serviços com a qualidade almejada pelos clientes. O objetivo da pesquisa é propor a aplicação da ferramenta AHP e, por meio dessa, encontrar as melhores alternativas que venham contribuir para a qualidade nos serviços prestados por parte dos colaboradores de um hotel situado no norte do Rio Grande do Sul. A pesquisa caracterizou-se como estudo exploratório/descritivo, utilizando a ferramenta AHP. Por meio das análises, observou-se que a organização precisa investir na alternativa considerada a mais relevante, que se refere à questão treinamento (0,5677) obtendo maior prioridade diante a análise de todos os critérios. O investimento na alternativa vem a contribuir com o desempenho dos funcionários e consequentemente para o desenvolvimento da organização.

Palavras-Chave: competitividade empresarial, recursos humanos, qualidade em serviços, AHP.

ABSTRACT

The hotel sector has been growing in the market and giving support to the tourism of several regions of the country. Therefore, it is necessary that the people management area of these organizations be prepared to develop services with the quality desired by the clients. The objective of the research is to propose the application of the AHP tool and, through this, to find the best alternatives that will contribute to the quality of the services provided by the employees of a hotel located in the north of Rio Grande do Sul. as an exploratory / descriptive study using the AHP tool. Through the analyzes, it was observed that the organization needs to invest in the alternative considered the most relevant, which refers to the training question (0.5677), obtaining a higher priority in the analysis of all the criteria. The investment in the alternative comes to contribute to the performance of the employees and consequently to the development of the organization.

Keywords: Business competitiveness, human resources, quality of services, AHP.

Eixo Temático: Estratégia

***ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* CONTRIBUINDO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR DE HOTELARIA**

ANALYTIC HIERARCHY PROCESS CONTRIBUTING IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES IN THE HOTELS SECTOR

Resumo

O setor de hotelaria vem crescendo no mercado e dando suporte para o turismo de diversas regiões do país. Sendo assim, é necessário que a área de gestão de pessoas destas organizações estejam preparadas para desenvolver serviços com a qualidade almejada pelos clientes. O objetivo da pesquisa é propor a aplicação da ferramenta AHP e, por meio dessa, encontrar as melhores alternativas que venham contribuir para a qualidade nos serviços prestados por parte dos colaboradores de uma hotel situado no norte do Rio Grande do Sul. A pesquisa caracterizou-se como estudo exploratório/descritivo, utilizando a ferramenta AHP. Por meio das análises, observou-se que a organização precisa investir na alternativa considerada a mais relevante, que se refere à questão treinamento (0,5677) obtendo maior prioridade diante a análise de todos os critérios. O investimento na alternativa vem a contribuir com o desempenho dos funcionários e consequentemente para o desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: competitividade empresarial, recursos humanos, qualidade em serviços, AHP.

Abstract

The hotel sector has been growing in the market and giving support to the tourism of several regions of the country. Therefore, it is necessary that the people management area of these organizations be prepared to develop services with the quality desired by the clients. The objective of the research is to propose the application of the AHP tool and, through this, to find the best alternatives that will contribute to the quality of the services provided by the employees of a hotel located in the north of Rio Grande do Sul. as an exploratory / descriptive study using the AHP tool. Through the analyzes, it was observed that the organization needs to invest in the alternative considered the most relevant, which refers to the training question (0.5677), obtaining a higher priority in the analysis of all the criteria. The investment in the alternative comes to contribute to the performance of the employees and consequently to the development of the organization.

Keywords: Business competitiveness, human resources, quality of services, AHP.

1 INTRODUÇÃO

Diante ao contexto das organizações atualmente, somado as fortes exigências do mercado consumidor, torna-se imprescindível que se tenha uma postura mais assertiva em relação aos produtos/serviços, ofertados. Nesse sentido, dispor de serviços com qualidade e preços diferenciados, podem resultar em vantagem competitiva para a organização. No que tange ao setor de hotelaria, por ser um ramo diferenciado, há dificuldade em reduzir custos pois, à medida que o fluxo de clientes reduz os custos permanecem os mesmos, requerendo, dessa forma, um alto desempenho da organização para sobrevivência (AISSA; GOAIED, 2016). Com o intuito de agregar valor aos olhos do consumidor, esse setor tem focado principalmente em capacitar seus colaboradores, qualidade em serviços e sustentabilidade, objetivando satisfazer os desejos e necessidades dos clientes (PIELLUSCH, 2009; BRANCO, 2010; WANG, 2015).

Além disso, uma função eficiente e eficaz de Recursos Humanos (RH) é fundamental para atingir as metas de uma organização. Assim, a mensuração da qualidade em serviços muitas vezes se torna difícil de ser medido devido a sua complexidade, quanto a natureza e características diferenciadas como: intangibilidade e simultaneidade dos mesmos (MARTINS; LAUGENI, 2005; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

No entanto, buscando suprir essa lacuna, Parasuraman et al. (1988), fundamentaram o método SERVQUAL, embasados nas 5 dimensões da qualidade sendo elas, Tangibilidade, Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança e Empatia (BALDWIN, 2014; KUMAR; SUJIT; CHARLES, 2018). Desde sua criação, denota-se que é a mais amplamente aceita no que tange a mensurar a qualidade dos serviços (GUPTA; KAUSHIK, 2018).

Atualmente as mudanças são rápidas no ambiente organizacional, e a cada dia estão cada vez mais observando seus Recursos Humanos, RH, como um ativo único que pode fornecer vantagem competitiva sustentada (MUTISO; KILIKA, 2018). Os RHs são considerados por muitos como os ativos mais importantes de uma organização para sustentar a competitividade por meio de seus produtos e serviços (NIEVES; QUINTANA, 2016). Tem sido observado que muito poucos empregadores são capazes de aproveitar todo o potencial de seus funcionários.

Na busca de melhorias nos processos e serviços, há um consentimento de que o emprego de métodos multicritérios auxiliam para agregar valor aos bens e serviços das organizações. A exemplo disso, um método que vem de encontro com a busca de melhorias é o *Analytic Hierarchy Process* - AHP (SAATY, 2008; MIN, 2010; ÇELIKBILEK, 2018), esta metodologia permite solução de problemas indicando a hierarquia de possíveis alternativas. Justifica-se a importância da utilização do método para alcançar resultados relevantes para a organização em estudo, onde por meio deste, é possível compreender a posição das prioridades levantadas, com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo hotel.

Assim que, a abordagem do presente estudo fundamenta-se na bibliografia existente acerca do tema AHP e qualidade em serviços referindo-se a serviços hoteleiros. Logo o objetivo é propor a aplicação da ferramenta AHP e, por meio desta, encontrar as melhores alternativas que venham contribuir para a qualidade nos serviços prestados por parte dos colaboradores de um hotel situado no norte do Rio Grande do Sul. Usando o modelo citado para avaliar a satisfação dos clientes, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais as melhores alternativas que venham contribuir com a qualidade dos serviços prestados por parte dos colaboradores de um hotel situado no norte do Rio Grande do Sul?*

2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O setor de serviços ou setor terciário é muito amplo e envolve uma variedade de atividades econômicas, relaciona-se com a imagem de um colaborador desenvolvendo um bem

a um cliente. Este nicho de mercado cresceu nos últimos 50 anos e abrange diversos outros setores (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2005; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Segundo Mansur e Costa (2001), a dificuldade em avaliar a qualidade em serviços consiste em verificar aspectos psicológicos do cliente (o que ele acha do serviço) e isto implica em um problema de caráter bem subjetivo. Ainda segundo o autor, é essencial criar valor para o cliente em relação ao que está sendo ofertado, principalmente clientes satisfeitos. Para que isso ocorra é essencial criar valor, e consequentemente a compra e fidelização. Esta necessidade de criação de valor deve ser pautada sob os princípios da qualidade, estes podem ser avaliados conforme Figura 1.

Figura 1 - Dimensões do SERVQUAL

Tangíveis	• São os materiais, instalações utilizadas na prestação do serviço, tudo que é palpável para o cliente;
Confiabilidade	• A confiança que o serviço demonstra perante possíveis danos, quebras...
Responsabilidade	• Auxílio que a empresa presta a seu cliente repassando informações claras quanto ao serviço, originando rapidez na realização do mesmo;
Segurança	• Quanto o usuário está seguro antes, durante e após a prestação do serviço;
Empatia	• Forma de atendimento, levando em consideração as necessidades, atenção individual para cliente;

Fonte: Adaptado de Gaither e Frazier (2007)

Os serviços podem ser diferenciados, pois possuem aspectos como perecibilidade, intangibilidade, não é possível estocagem, alta variabilidade e contato direto entre quem presta o serviço e quem o recebe. Neste nicho de mercado a produção de valor pode ser realizada por pessoas, por sistemas ou tecnologia (MAURO, 2008; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Para Kotler (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do comprador. Além disso, o próprio comprador pode ser um ponto de referência a fim de julgar o desempenho. Deve se antecipar às necessidades dos consumidores, ficar mais perto daquele que já é seu cliente e proporcionar-lhes mais oportunidades de negócios, acompanhando o mercado e o melhor: explorando toda a gama de oportunidades que o seu ramo pode oferecer (GREEN, 1995).

Por isso, agir de forma eficiente e eficaz é essencial para uma empresa que busca qualidade e fidelização de seus clientes. Ter uma boa administração também é imprescindível para o bom andamento da empresa como um todo, produzindo mais, com maior qualidade aliado a menores custos e menos recursos. Por isso administrar é fundamental, seja qual for o tipo de produto ou serviço oferecido, e até mesmo quando o lucro não é o alvo.

De acordo com Paladini e Bridi (2013), a avaliação da qualidade se procede nos três níveis da empresa (operacional, tático e estratégico). A satisfação dos consumidores é percebida como a avaliação dos serviços realizados, desta forma, a empresa busca atender às necessidades e os desejos. O fracasso em atender essas necessidades e expectativas é notado como a causa da insatisfação (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

3 ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

O método AHP foi desenvolvido pelo matemático Thomas L. Saaty, este tem sido utilizado em problemas multicritério com relevância complexa e permite a solução de diversos problemas, incluindo a hierarquia de possíveis alternativas (SAATY, 2008; MIN, 2010). É um método analítico, que segue estratégias de decomposição de problemas complexos e menos complexos.

Inicialmente, cria-se uma hierarquia que tem o objetivo de descrever o problema, começando com o objetivo global na parte superior e decompondo-o em partes, são percebidos como uma estrutura de árvore, tendo como raiz o objetivo global (SAATY; SHIH, 2009). Após a definição do objetivo, subcritérios, critérios e alternativas, realiza-se as comparações paritárias, estes são convertidos em valores numéricos usando a Escala de Saaty para julgamentos comparativos. Os valores desta escala se dão em 1 a 9 pontos tendo como objetivo medir o grau de importância dos elementos levantados conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Escala fundamental de Saaty

Intensidade de Importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	Dois critérios contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância fraca de uma sobre a outra	Experiência e julgamento ligeiramente favorecem um critério sobre o outro.
5	Importância essencial ou forte	Experiência e julgamento favorecem fortemente um critério sobre o outro.
7	Importância muito forte ou demonstrada	Um critério é muito fortemente favorecido em relação a outro, sua importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorecendo um critério sobre o outro é da ordem mais alta possível
2;4;6;8	Valores intermediários entre os valores adjacentes da escala	Quando se procura uma condição entre duas definições. Designação razoável
Recíprocos dos valores acima de zero = Se o elemento j recebe um dos valores acima, quando comparado com o elemento i, então j tem o valor recíproco de i.		
Racionais: Razões resultantes da escala; Se a consistência tiver de ser forçada para obter valores numéricos n, para completar a matriz.		

Fonte: Saaty (2004)

Saaty (2008) desenvolveu o cálculo da Razão de Consistência. Este cálculo analisa a consistência do julgamento, indicando se os mesmos estão logicamente relacionados. O autor desenvolveu o cálculo do autovalor ($\lambda_{\text{máx}}$). A estimativa pode ser realizada pela seguinte equação sendo calculada da seguinte maneira: $\lambda_{\text{máx}} = w \cdot v$, o w é calculado pela soma das colunas da matriz de comparações e o vetor prioridade (v); O índice de consistência (IC), realiza-se: $IC = (\lambda_{\text{máx}} - n) / (n - 1)$;

Por meio deste cálculo é possível encontrar a RC, conhecido como razão de consistência. Este cálculo se desenvolve por meio do IC e um Índice de Consistência Aleatória (CA), que é denominado por índice randômico (IR), a equação é: $RC = IC / IR$

Figura 3- Índice Randômico

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0,0	0,0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,48	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Fonte: Adaptado de SAATY, 2008.

Para ter a Razão de Consistência é necessário que os dados sejam menores ou iguais 0,10 (SAATY, 2008). Com a aplicação desta metodologia é possível encontrar a alternativa que venha a contribuir para o problema levantado.

4 MÉTODO DO TRABALHO

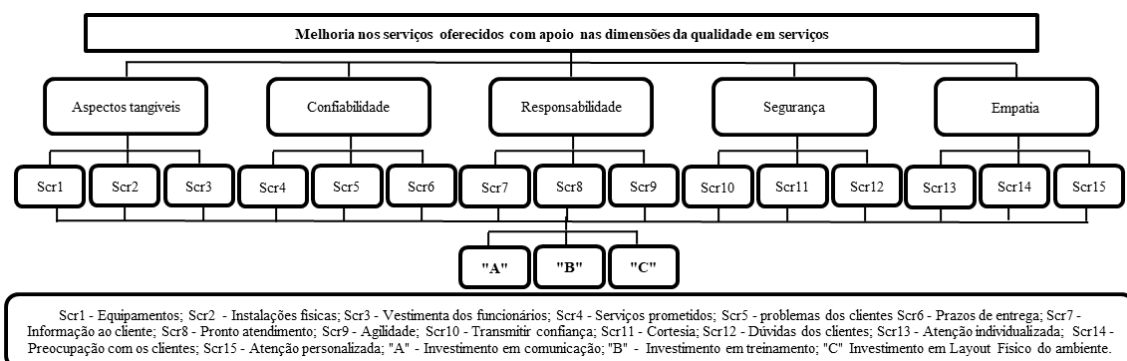
Realizou-se o estudo na região norte do Rio Grande do Sul com um gestor de recursos humanos de um hotel que presta serviços para a região. Para a consecução desse método AHP, o gestor de recursos humanos foi entrevistado. Este método permite analisar o julgamento do gestor por meio de graus de prioridades. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado com 23 questões relacionadas com as dimensões da qualidade em serviços.

Na primeira fase foi realizada a modelagem do problema, quando foi criada a estrutura hierárquica, iniciando pelo objetivo geral, em seguida os critérios e os subcritérios. Os critérios e os subcritérios foram criados por meio da metodologia das dimensões da qualidade em serviços (aspectos tangíveis, confiabilidade, segurança, responsabilidade e empatia).

Na segunda fase foi desenvolvido as matrizes de comparação dos critérios e subcritérios e também a construção dos vetores de prioridade global. Nesta fase foi realizada a avaliação paritária utilizando a escala de importância de Saaty. Na terceira fase realizou-se a análise dos julgamentos por meio do índice de consistência. O índice de consistência das matrizes foi 0,58 para as matrizes de 3x3 e 1,12 para matrizes de 5x5. A extensão do método adotou um erro de até 0,10 de consistência.

A quarta fase classifica os critérios e subcritérios, ocorrendo a priorização do gestor, sendo voltadas a metodologia das dimensões da qualidade em serviços. Além destes mostra-se as alternativas que são: A) investimento em comunicação; B) investimento em treinamento e C) investimento em layout, veja na Figura 4 a estrutura Hierárquica do método adaptado ao objetivo desta pesquisa.

Figura 4 - Estrutura Hierárquica do método



Fonte: elaborado pelos autores

A estrutura hierárquica do método empregado na pesquisa apresentou o objetivo global, os critérios e seus subcritérios. Por meio deste, foi possível analisar o julgamento do gestor e mencionar as prioridades pela empresa em estudo. Os dados foram avaliados por meio do *software Microsoft Excel*®.

5 RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a comparação dos critérios de maneira geral, ela foi realizada a partir do juízo dos participantes da pesquisa do gestor, a comparação par a par se deu por meio do julgamento do gestor entrevistado, como resultado pode se identificar o posicionamento dos critérios. A partir desta matriz geral foram descompostas as demais matrizes, nela os subcritérios são alocados para cada critério conforme a sua característica.

Tabela 1- Matriz dos critérios normalizados.

Cr - Dimensões da Qualidade							
	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Auto vetor	Vetor normalizado
Cr1	1	1/3	1/5	1/5	1/3	0,34	0,05812
Cr2	3	1	1/3	1/3	1	0,80	0,13782
Cr3	5	3	1	1	1	1,72	0,29509
Cr4	5	3	1	1	1	1,72	0,29509
Cr5	3	1	1	1	1	1,25	0,21388
Total	17,00	8,33	3,53	3,53	4,33	5,82	1,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao realizar a comparação par a par notou-se que o Cr3 e Cr4 (0,29509) obtiveram a maior PML. A dimensão denominada Responsabilidade está associada com a disposição do colaborador em auxiliar os clientes nas informações, nas ações realizadas a fim de que as necessidades e desejos sejam alcançados (GAITHER; FRAZIER, 2007).

Ainda de acordo com os atores outra dimensão que contribui para a qualidade é a segurança, que está associada à confiança que o colaborador transmite ao cliente na hora da realização do serviço. Este é um ponto, muito importante para que a qualidade esteja presente nos serviços realizados. Diante destas prioridades destacadas, percebe-se que estas dimensões vêm a contribuir para a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa em estudo. Na Tabela 2 ilustra o índice de consistência da matriz dos critérios normalizados.

Tabela 2 – Índice de consistência da matriz dos critérios normalizados

Critérios	Índices		
	λ Max	IC	RC
Cr - Dimensões da Qualidade	5,1486	0,0372	0,0332

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme os dados apontados percebem-se que o índice de RC foi de 0,0332, sendo menor que 0,10 e assim, mostrando-se consistente a matriz dos critérios normalizados. Para realização da matriz das alternativas, ocorreu o julgamento par a par das mesmas com base na escala de Saaty. Na Tabela 3, é possível visualizar a matriz dos subcritérios.

Tabela 3- Matriz dos subcritérios normalizados

Aspectos tangíveis					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Vetor normalizado
Scr1	1	5	3	2,47	0,6370
Scr2	1/5	1	1/3	0,41	0,1047
Scr3	1/3	3	1	1,00	0,2583
Total	1,53	9,00	4,33	3,87	1,0000
Confiabilidade					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Vetor normalizado
Scr4	1	1/3	1/3	0,48	0,1429
Scr5	3	1	1	1,44	0,4286
Scr6	3	1	1	1,44	0,4286
Total	7,00	2,33	2,33	3,37	1,0000
Responsabilidade					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Vetor normalizado
Scr7	1	3	1	1,44	0,4286
Scr8	1/3	1	1/3	0,48	0,1429
Scr9	1	3	1	1,44	0,4286
Total	2,33	7,00	2,33	3,37	1,0000
Segurança					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Vetor normalizado
Scr10	1	3	3	2	0,6000
Scr11	1/3	1	1	2/3	0,2000
Scr12	1/3	1	1	2/3	0,2000
Total	1,67	5,00	5,00	3,47	1,0000
Empatia					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Vetor normalizado
Scr13	1	1/3	1/5	0,41	0,1047
Scr14	3	1	1/3	1,00	0,2583
Scr15	5	3	1	2,47	0,6370
Total	9,00	4,33	1,53	3,87	1,0000

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das prioridades encontradas é possível perceber que no Cr1 (Aspectos Tangíveis) o Scr1 0,6370 se destacou, e refere-se aos Equipamentos. Este foi considerado como sendo o mais importante para a organização estudada, pois de acordo com o gestor, a organização busca apresentar equipamentos atualizados, durante a prestação dos serviços, garantindo qualidade e auxiliando o colaborador nas suas ações realizadas. Um exemplo disto são os equipamentos que compõem o quarto de hospedagem, oferecendo equipamentos atualizados de performance elevada.

No Cr2 (Confiabilidade) os subcritérios que obtiveram maior prioridade foram Scr5 (Problemas dos clientes) e Scr6 (Prazo de entrega) com 0,4286. De acordo com o gestor, o diferencial de sua empresa está na resolução dos eventuais problemas que os clientes vierem a possuir durante a realização do serviço. Outro ponto importante que o gestor destaca, são os acordos realizados referentes ao prazo de entrega do serviço solicitados pelo cliente. Um exemplo deste Subcritério é a alocação de um quarto, ou de um salão de festas, onde se faz necessário a entrega dos serviços diante dos acordos estabelecidos.

No Cr3 (Responsabilidade) o Scr7 (Informação ao cliente) e Scr9 (Agilidade) apresentaram maior grau de prioridade, sendo que este foi 0,4286. O gestor relata que as informações que o colaborador repassa para o cliente, como por exemplo no momento do Check in, são primordiais para que o cliente tenha a melhor experiência com os serviços ofertados. Quanto a agilidade, esta é fundamental, uma vez que geralmente é necessária para resolução de problemas enfrentados pelo cliente, é fator de importância para atender as necessidades dos clientes e finalmente satisfazê-los.

No Cr4 (Segurança) o Subcritério que obteve maior grau de importância foi Scr10 (Transmitir confiança) com 0,6000. O gestor afirmou que a confiança repassada ao cliente traz diversos benefícios durante a prestação do serviço, um exemplo disto pode ser no

estacionamento do hotel, na segurança das malas, ou na confiabilidade dos alimentos oferecidos. No Cr5 (Empatia) o Scr15 (Atenção personalizada) 0,6370 foi o mais relevante para o respondente. De acordo com o mesmo, o cliente se sente muito satisfeito quando o colaborador oferece atenção personalizada, voltada especificamente as necessidades do usuário.

Diante destes dados, é possível identificar os subcritérios que tiveram maior importância, ou seja, as questões que vem contribuindo para a qualidade dos serviços prestados. Na Tabela 4 visualiza-se o índice de consistência das matrizes destacadas para a comprovação das avaliações.

Tabela 4 - Índice de consistência da matriz dos subcritérios

Critérios	Índices		
	λ MAX	IC	RC
Cr1 - Aspectos tangíveis	3,0385	0,0193	0,0332
Cr2 - Confiabilidade	3,0000	0,0000	0,0000
Cr3 - Responsabilidade	3,0000	0,0000	0,0000
Cr4 - Segurança	3,0000	0,0000	0,0000
Cr5 - Empatia	3,0385	0,0193	0,0332

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com os dados apresentados, percebe-se que o julgamento do gestor possui um índice inferior a 0,10, sendo assim os dados apresentam-se consistentes diante da análise paritária. Para realização da matriz das alternativas, ocorreu o julgamento par a par das mesmas com base na escala de Saaty. Na Tabela 5, é possível visualizar a matriz das alternativas.

Tabela 5- Matriz das alternativas normalizada

Aspectos tangíveis					
	(A)	(B)	(C)	Auto vetor	Vetor normalizado
(A)	1	1	1/3	0,69	0,1852
(B)	1	1	1/5	0,58	0,1562
(C)	3	5	1	2,47	0,6586
Total	5,00	7,00	1,53	3,74	1,0000
Confiabilidade					
	(A)	(B)	(C)	Auto vetor	Vetor normalizado
(A)	1	1/3	3	1,00	0,2426
(B)	3	1	7	2,76	0,6694
(C)	1/3	1/7	1	0,36	0,0879
Total	4,33	1,48	11,00	4,12	1,0000
Responsabilidade					
	(A)	(B)	(C)	Auto vetor	Vetor normalizado
(A)	1	1/3	3	1,00	0,2583
(B)	3	1	5	2,47	0,6370
(C)	1/3	1/5	1	0,41	0,1047
Total	4,33	1,53	9,00	3,87	1,0000
Segurança					
	(A)	(B)	(C)	Auto vetor	Vetor normalizado
(A)	1	1/5	3	0,84	0,1782
(B)	5	1	9	3,56	0,7514
(C)	1/3	1/9	1	0,33	0,0704
Total	6,33	1,31	13,00	4,73	1,0000
Empatia					
	(A)	(B)	(C)	Auto vetor	Vetor normalizado
(A)	1	5	9	3,56	0,7514
(B)	1/5	1	3	0,84	0,1782
(C)	1/9	1/3	1	0,33	0,0704
Total	1,31	6,33	13,00	4,73	1,0000

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio da análise realizada a partir das prioridades global é possível perceber que no Cr1 (Aspectos tangíveis) a alternativa que se destacou foi a “C” (Layout físico do ambiente) 0,6586, uma vez que o Layout está diretamente associado com a tangibilidade da prestação do serviço.

O Cr2 (Confiabilidade) a alternativa que prevaleceu foi a “B” (Treinamento) 0,6694. Uma vez que, para que o colaborador transmitir para o cliente confiabilidade, é necessário que o mesmo esteja bem treinado, a fim de suprir as necessidades dos usuários. No Cr3 (Responsabilidade) a alternativa de maior relevância foi “B” (Treinamento) 0,6370. A responsabilidade interage com o treinamento pois quando o colaborador está treinado para desempenhar uma determinada atividade, o mesmo exerce uma responsabilidade perante a empresa e o cliente.

O Cr4 (Segurança) a alternativa mais priorizada foi a “B” (Treinamento) com 0,7514. A realização de serviços com segurança é fundamental tanto para cliente como para o próprio colaborador, uma vez que, garante total efetividade no serviço prestado para tanto, estar devidamente treinado, é primordial a fim de atingir os objetivos da organização. No Cr5 (Empatia), a alternativa “A” (Comunicação) foi a obteve maior relevância com 0,7514. Para que haja empatia do colaborador com o cliente, é fundamental que a comunicação seja clara e eficaz, a fim de, facilitar as ações a serem realizadas. Na Tabela 6 é possível visualizar o índice de consistência das matrizes apresentadas para a comprovação das avaliações par a par.

Tabela 6 - Índice de consistência das alternativas

Critérios	Índices		
	λ MAX	IC	RC
Cr1 - Aspectos tangíveis	3,0290	0,0145	0,0250
Cr2 – Confiabilidade	3,0070	0,0035	0,0060
Cr3 - Responsabilidade	3,0385	0,0192	0,0332
Cr4 – Segurança	3,0290	0,0145	0,0250
Cr5 – Empatia	3,0029	0,0145	0,0250

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme a Tabela 6 pode-se observar que os resultados das alternativas foram menores que 0,10. Nesta pesquisa os resultados obtidos têm-se que Cr1, Cr4 e Cr5 obtiveram o mesmo valor para o Índice de Consistência, IC=0,0145 e a Razão de Consistência foi de RC=0,0250, observe os dados mostrados. Quanto ao Cr2 apresentou um IC=0,0035 e RC=0,0060 e o Cr3 com IC=0,0192 e RC= 0,0332. Assim, percebe-se que se tem razão de consistência nas matrizes das alternativas.

Para encontrar a melhor alternativa referente aos critérios apontados, foi necessário desenvolver a matriz de critérios versus alternativas. De acordo com Martins, Souza e Barros (2009) o cálculo ocorre da seguinte maneira: $PG(a1) = ML(Cr1)*PML(a1)Cr1 + PML(Cr2)*PML(a1)Cr2 + \dots + PML(Cr5)*PML(a1)Cr5$. Os resultados obtidos são mostrados na Tabela 07 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 07- Matriz de Critérios versus alternativas

Alternativas	Aspectos tangíveis	Confiabilidade	Responsabilidade	Segurança	Empatia	PML'S
(A)	0,1852	0,2426	0,2583	0,1782	0,7514	0,3337087
(B)	0,1562	0,6694	0,6370	0,7514	0,1782	0,5677417
(C)	0,6586	0,0879	0,1047	0,0704	0,0704	0,2427109

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio dos dados apresentados, percebe-se que a alternativa considerada a mais relevante, se refere à questão treinamento (0,5677) obtendo maior prioridade diante a análise em todos os critérios. Para Mutiso; Kilika (2018) a gestão de recursos humanos amplamente reconhecido, tanto na prática como na teoria garante que uma organização seja capaz de alcançar o sucesso por meio das pessoas.

Portanto, os gestores preocupados com a realização de metas da organização que estão relacionados com a obtenção da eficácia organizacional, treinam e motivam os seus funcionários, dando ênfase nas atitudes, relações interpessoais e a comunicação entre colegas (MUTISO; KILIKA, 2018; NIEVES; QUINTANA, 2016).

Considerações Finais

O objetivo é propor a aplicação da ferramenta AHP e, por meio desta encontrar as melhores alternativas que venham contribuir para a qualidade nos serviços prestados por parte dos funcionários de um hotel situado no norte do Rio Grande do Sul. Por meio do estudo identificou-se que a alternativa foi investimento em treinamento (B). Onde interpreta-se que, o hotel em estudo busca primordialmente que seus funcionários sejam responsáveis pelas suas atitudes, pelas informações repassadas aos clientes e segurança, uma vez que, por melhor que seja a realização do serviço, se este não for seguro, os demais aspectos tornam-se insignificantes.

A matriz dos critérios relacionados com as alternativas resultou a mais relevante sobre a óptica do respondente. Percebe-se que o treinamento vem a contribuir para com a qualidade dos serviços apresentados, uma vez que, somente com colaboradores bem capacitados, estes estarão aptos a atender as necessidades dos clientes do hotel, além de prestar um serviço personalizado e de qualidade aos clientes. Sendo assim, destaca-se a importância de a organização investir na alternativa destacada.

No que diz respeito às implicações práticas, os resultados mostram que, no hotel em estudo será colocado em prática investir em treinamento para desenvolver as atitudes e criatividade dos funcionários para melhor atender seus clientes. Neste caso a organização apresentando recursos reduzidos pretende focar nas variáveis mais relevantes para oferecer serviços que encante seus clientes.

Acredita-se que tanto a elaboração teórica quanto os resultados da pesquisa empírica oferecerão novas e significativas contribuições científicas que possibilitarão à gestão de pequenos hotéis valorizar os recursos humanos da maneira mais eficaz.

Sugere-se neste caso utilizar outros métodos como *Fuzzy Topsis* e Análise de sensibilidade para trabalhos futuros. Pois, em uma organização os funcionários são os recursos mais importantes e valiosos, principalmente quando se trata de serviços, portanto após, o treinamento deve haver uma nova pesquisa analisada por métodos diferentes.

Referências Bibliográficas

AISSA, Sami Ben; GOAIED, Mohamed. Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency. **Tourism Management**, v. 52, p. 478-487, 2016.

BALDWIN, A. E. Service quality in an Australian private dental network. **The TQM Journal**, v. 26, n. 4, p. 360-367, 2014.

BRANCO, Gabriela Musse; RIBEIRO, Jose Luis Duarte; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. Produção.** São Paulo, SP. Vol. 20, n. 4 (out./dez. 2010), p. 576-588, 2010.

ÇELIKBILEK, Yakup. A grey analytic hierarchy process approach to project manager selection. **Journal of Organizational Change Management**, n. just-accepted, p. 00-00, 2018.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços-: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações.** 8º ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GREEN, C. **Os caminhos da qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1995.

KOTLER, P. E. **Administração de marketing: a edição do milênio.** Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMAR, Mukesh; SUJIT, K. S.; CHARLES, Vincent. Deriving managerial implications through SERVQUAL gap elasticity in UAE banking. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 35, n. 4, p. 940-964, 2018.

MANSUR, A. F. U; COSTA, H. G. (2001) **Aplicação da metodologia ELEQUAL para avaliação da qualidade em serviços: um estudo de caso.** Proceeding of the VI ICIE (International Congress of Industrial Engineers). Anais do XX ENEGEP. Encontro Nacional de Engenharia de Produção), Salvador: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2011.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção.** rev., aum. E atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAURO, C. . São Paulo: Atlas, 2008.

MIN, H. Evaluating the comparative service quality of supermarkets using the analytic hierarchy process. **Journal of Services Marketing.** Vol. 24 Iss: 4, pp.283 – 293, 2010.

MUTISO, CHRISTINE; KILIKA, JAMES M. Using Human Resource Management Practices to Predict Quality Service Delivery: Case of Public Secondary Schools in Kenya. **International Journal of Business and Management**; Vol. 12, No. 10; 2017.
URL: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p121>

NIEVES, JULIA; QUINTANA, AGUSTI'N. Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. **Tourism and Hospitality Research.** Institute of Tourism and Sustainable Development, University of Las Palmas de Gran Canaria. (2016) DOI: 10.1177/1467358415624137

PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **estratégias básicas e o cliente misterioso.** São Paulo: Atlas, 2013.

PIELLUSCH, Marcos; BLACK TASCHNER, Gisela. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, 2009.

SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SAATY, T. L.; SHIH, H.-S. Structures in decision making: On the subjective geometry of hierarchies and networks. *European Journal of Operational Research*, v. 199, p. 867-872, 2009.

SAATY, T.L. Scales from measurement: not measurement from scales. *Proceedings of the 17th International Conference on Multiple Criteria Decision Making*. Whistler, B.C, Canada, August 6-11, 2004.

WANG, W. A Content Analysis of Hospitality Reports from the Center of Hospitality Research in Cornell University: 2001-2014. *Open Journal of Applied Sciences*, v.5, 618-633, 2015.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **M**a empresa com foco no cliente. 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014.