

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS HENRIQUE RIBEIRO

**O ENVOLVIMENTO E A SATISFAÇÃO NO
TRABALHO COMO FATORES PREPONDERANTES
NO ALCANCE DA QUALIDADE TOTAL:
Um estudo de caso no HZ Hotel**

**PATOS DE MINAS
2011**

DOUGLAS HENRIQUE RIBEIRO

**O ENVOLVIMENTO E A SATISFAÇÃO NO
TRABALHO COMO FATORES PREPONDERANTES
NO ALCANCE DA QUALIDADE TOTAL:
Um estudo de caso no HZ Hotel**

Monografia apresentada a Faculdade de Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof.^a Esp. Sabrina Rodrigues Nunes

**PATOS DE MINAS
2011**

FACULDADE DE PATOS DE MINAS – FPM
DOUGLAS HENRIQUE RIBEIRO

O ENVOLVIMENTO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO COMO
FATORES PREPONDERANTES NO ALCANCE DA
QUALIDADE TOTAL: Um estudo de caso no HZ Hotel

Monografia aprovada em ____ de novembro de 2011 pela comissão examinadora
constituída pelos professores:

Orientadora:

Prof.^a Especialista Sabrina Rodrigues Nunes
Faculdade Patos de Minas - FPM

Examinador:

Prof.^o Especialista Osnir Martins Rodrigues
Faculdade Patos de Minas - FPM

Examinador:

Prof.^a Ms. Catia de Castro Dias
Faculdade Patos de Minas - FPM

Dedico este trabalho a Jesus Cristo, Rei e Senhor da minha vida, sem Ele nada do que existe se teria feito, e em memória do meu amado pai, Antônio da Rocha Ribeiro, por sua vida dedicada à família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para o êxito do trabalho. Tenho que agradecer de forma descomunal ao meu Deus, que é expresso na pessoa de Jesus Cristo, a Ele toda honra, glória e poder pelos séculos dos séculos, amém.

Aos meus familiares, especialmente minha querida mãe, Geralda Pereira Ribeiro, que sem reservas deu tudo o que estava ao seu alcance. Indubitavelmente, digo que sem ela não teria conseguido chegar aqui.

Ao HZ Hotel, em especial, na pessoa do meu cunhado Marlon Sérgio de Sousa, que contribuiu significativamente cedendo seu tempo, conhecimento e permitindo a entrevista com os colaboradores da empresa para a amostra.

A minha orientadora Sabrina Rodrigues Nunes, encontrei em você apoio, direção, amizade, compreensão e paciência.

A todos os professores do curso de Administração.

Aos meus pastores Alberto Pinheiro, Samuel Pinheiro e Paulo Henriques, pelas orações e direção dentro da palavra de Deus.

Aos meus amigos: Bruno e Franciane, Gerson, Natalício, Sergio Fernandes, Flaviane Regina, Fernanda Fernandes, Rodrigo e Alessandra.

Aos componentes da banca de defesa pelas sugestões e correções que só acrescentarão ao nosso trabalho.

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.”

Aristóteles

RESUMO

Este trabalho objetivou mensurar o grau de envolvimento e o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa hoteleira na cidade de Patos de Minas – MG, e verificar até que ponto estes fatores podem interferir nos resultados da empresa, além é claro, de sugerir possíveis melhorias para o alcance de níveis aceitáveis de envolvimento e satisfação dos colaboradores e qualidade total dos produtos/serviços, tão ambicionados pela empresa. O estudo surgiu da indefinição que cerca o conceito de qualidade total, que costuma estar associada somente aos clientes externos, a estrutura e ao maquinário, sendo que o fator humano da organização é dado como um fator secundário, quando não é totalmente menosprezado, ou não é tido como um ponto relevante para o alcance da qualidade total. É possível que a falta de qualidade de vida, o baixo nível de envolvimento e à ausência de satisfação no trabalho dos colaboradores pode ser o maior problema da organização e a principal barreira para o alcance da qualidade total dos produtos/serviços. Acredita-se que o fator humano da empresa é o que mais necessita de investimento para o alcance desta qualidade total. Para alcançar os objetivos foi realizado um estudo de caso, de caráter quantitativo, utilizando um questionário fechado com perguntas relativas à opinião quanto a níveis de envolvimento e satisfação expressos através de opções de respostas definidas numericamente, desenvolvido e validado para este fim. O referencial teórico verificou, que, nos últimos anos, foram desenvolvidas inúmeras pesquisas na área de envolvimento, satisfação e qualidade total no trabalho, seja na identificação dos níveis de baixo envolvimento e na insatisfação das relações interpessoais e na qualidade de vida dos trabalhadores, bem como na elaboração e implementação de medidas que proporcionem maior envolvimento, satisfação e motivação aos trabalhadores, a fim de possibilitar a melhoria contínua na qualidade de vida do trabalho e o aumento da produtividade e competitividade das organizações. Analisar este fator de satisfação no trabalho é peculiarmente impressionante e revelador, e os dados coletados, principalmente os que mostraram índices de baixo envolvimento e insatisfação no trabalho, tornaram-se um estimável instrumento que servirá para fundamentar futuros projetos de mudanças e estratégias administrativas, que foram sugeridas e enviadas ao dirigente da empresa, e conseqüentemente, poderá possibilitar o alcance de um aumento na produtividade estrutural e dinâmico.

Palavras-chave: Envolvimento no Trabalho. Satisfação no Trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão da Qualidade Total.

ABSTRACT

This study aimed to measure the degree of involvement and level of satisfaction among employees of a business hotel in the town of Patos de Minas - MG, and to assess the extent to which those factors affect the profitability the company. This study also offered suggestions of improvements aimed at reaching acceptable degrees of employee involvement and satisfaction, as well as the betterment of the overall quality of products and services so prized by the company. The study arose from the vagueness surrounding the concept of total quality, which is usually associated to external customers, structure, and machinery only, treating the human factor as secondary, if not completely overlooked or dismissed as a irrelevant for the achievement of total quality. This study hypothesizes that factors such as poor quality of life, a low level of involvement, and the absence of job satisfaction among employees can be can be the biggest problem of the organization and the main barrier to the achievement of total quality of products and services. This study believes that the human factor is the business' factor that needs the most investments for total quality to be achieved. To achieve those goals, this study conducted a quantitative case study that used a closed survey with questions related to the employees' opinions regarding their levels of involvement and satisfaction. The employees could choose among numerically ranked answers, which were developed for this specific purpose. The theoretical framework confirmed that in recent years, numerous studies have been developed in the area of involvement, satisfaction and total quality at work, by identifying the low levels of involvement and satisfaction in interpersonal relationships and worker's quality of life, as well as poor planning and implementation of measures aimed at generating greater involvement, satisfaction, and motivation among employees, enabling the continuous improvement in the quality of life and work and the increase in productivity and competitiveness of organizations. To analyze this factor of job satisfaction is peculiarly impressive and revealing, and the data collected, especially those showing low levels of involvement and job satisfaction, became a worthy instrument to support future projects for change and management strategies, which have been suggested and sent to the director of the company. Consequently, an increase in structural and dynamic productivity may be achieved.

Keywords: Involvement at Work. Job Satisfaction. Quality of Life at Work. Total Quality Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Os cinco fatores de satisfação no Trabalho numa abordagem multidimensional.....	15
Figura 2	- Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização.....	41
Figura 3	- Modelo de estresse.....	46
Figura 4	- Fachada do HZ Hotel.....	81
Figura 5	- Organograma funcional do HZ Hotel.....	82
Figura 6	- Suíte Luxo Casal do HZ Hotel.....	92
Figura 7	- Suíte Luxo Tríplo do HZ Hotel.....	92
Figura 8	- Suíte Vip do HZ Hotel.....	93
Figura 9	- Suíte Gran Luxo do HZ Hotel.....	93
Figura 10	- Banheira Hidromassagem Suíte Vip do HZ Hotel.....	93
Figura 11	- Salão Esmeralda do HZ Hotel.....	94
Figura 12	- Restaurante do HZ Hotel.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Dimensões, definições, itens e índice de precisão da EST em sua forma completa.....	22
Tabela 2	- Percentual de funcionários por setor e percentual de questionários devolvidos.....	57
Tabela 3	- Média dos escores atribuídos para variável Envolvimento no Trabalho.....	62
Tabela 4	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com os Colegas.....	63
Tabela 5	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com o Salário.....	65
Tabela 6	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Chefia.....	66
Tabela 7	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Natureza do Trabalho.....	68
Tabela 8	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com as Promoções.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- O que os profissionais buscam em uma companhia já não é mais a mesma coisa do que há alguns anos.....	38
Gráfico 2	- As razões dos funcionários das melhores empresas para permanecerem em seu trabalho atual.....	44
Gráfico 3	- Percentual de questionários devolvidos em relação ao número de funcionários de cada setor.....	57
Gráfico 4	- Percentual do sexo dos funcionários entrevistados.....	58
Gráfico 5	- Percentual de funcionários entrevistados por turno de trabalho.....	59
Gráfico 6	- Percentual do tempo de serviço dos funcionários entrevistados.....	60
Gráfico 7	- Percentual da idade dos funcionários entrevistados.....	60
Gráfico 8	- Percentual do grau de instrução dos funcionários entrevistados.....	61
Gráfico 9	- Média dos escores atribuídos para variável Envolvimento no Trabalho.....	62
Gráfico 10	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com os Colegas.....	64
Gráfico 11	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com o Salário.....	65
Gráfico 12	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Chefia.....	67
Gráfico 13	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Natureza do Trabalho.....	68
Gráfico 14	- Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com as Promoções.....	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e delimitação do tema.....	14
1.2	Formulação do problema e hipóteses	16
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos.....	17
1.4	Justificativa.....	17
1.5	Metodologia	18
1.5.1	Natureza da pesquisa.....	18
1.5.2	A Escala de Envolvimento no Trabalho – EET e a Escala de Satisfação no Trabalho – EST	19
1.5.3	Coleta dos dados.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	Aspectos gerais sobre o envolvimento com o trabalho	23
2.1.1	O estado de fluxo como uma consequência ou derivado do envolvimento no trabalho.....	25
2.1.2	A importância que envolvimento no trabalho possui.....	26
2.1.3	Algumas formas e/ou tipos de envolvimento no trabalho	28
2.2	Aspectos gerais sobre satisfação no trabalho	31
2.2.1	Satisfação compreendida como atitude e cobrada como responsabilidade social	36
2.2.2	Satisfação no trabalho entre os principais requisitos para definição do ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2011.....	37
2.3	Aspectos gerais sobre comprometimento organizacional	39
2.3.1	Recomendações para alcançar um nível de comprometimento organizacional aceitável dos colaboradores.....	42
2.4	O estresse no trabalho.....	45

2.5	Gestão da qualidade total sob a perspectiva de qualidade de vida, envolvimento e satisfação no trabalho.....	48
2.5.1	Qualidade de vida no trabalho como expansão do conceito de qualidade total	50
2.5.2	Sem qualidade de vida não há qualidade total	51
3	RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
3.3	Análise dos dados	56
3.3.1	Percentuais de questionários devolvidos na aplicação dos mesmos	57
3.4	Perfil dos entrevistados	58
3.4.1	Percentual do sexo dos funcionários entrevistados.....	58
3.4.2	Relação de funcionários entrevistados por turno de serviço	59
3.4.3	Percentual do tempo de serviço dos funcionários entrevistados na empresa	60
3.4.4	Percentual da idade dos funcionários entrevistados	60
3.4.5	Percentual do grau de instrução dos funcionários entrevistados da empresa	61
3.5	Análise dos dados coletados sob a óptica da Escala Envolvimento no Trabalho - EET	62
3.6	Análise dos dados coletados sob a óptica da Escala Satisfação no Trabalho - EST	63
3.7	Conclusões	70
4	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	ANEXO A	78
	ANEXO B	80

1 INTRODUÇÃO

Após o advento da globalização da economia – que aumentou o nível de competitividade – a preocupação das organizações quanto à qualidade de seus produtos e serviços em relação ao preço e produtividade tem se tornado um diferencial para a sobrevivência da maioria delas. Com o surgimento de novos conceitos de gerenciamento empresarial, passou-se também a levar em consideração o fator humano para obter resultados satisfatórios em relação ao produto final. Assim, os colaboradores passam a integrar equipes que pensam, planejam, desenvolvem, controlam e agem para melhorar a performance no que fazem, tornando a qualificação com treinamento, o desenvolvimento pessoal, a motivação, a satisfação e o entusiasmo, necessários para atingir os melhores resultados nas organizações.

Para manter essas equipes nas organizações, torna-se fundamental a existência de uma política para evitar a perda de colaboradores eficazes, que devido à falta de envolvimento e à insatisfação no seu trabalho ou a possibilidade de melhoria em outra organização, desligam-se da empresa levando consigo todo o potencial e experiência adquiridos durante o período em que nela estiveram.

Não deve ser colocado como único e primordial fator, apesar de ser importante, que as recompensas financeiras são responsáveis por todo e pleno motivo que fomenta o envolvimento e à satisfação no trabalho. Consideram-se também os fatores que visam aumentar o conforto e o bem-estar nos locais de trabalho, através de ambientes adequados, prevenção e melhoria das condições de saúde, relações interpessoais favoráveis, respeito, confiança, transparência e reconhecimento, ou seja, tudo aquilo que faz com que os colaboradores se sintam como verdadeiro capital humano (possuem valor agregado), ao invés de se sentirem como simples recursos humanos (passíveis de exploração e descarte – recursos finitos).

Há também o lado do comprometimento organizacional de uma empresa, que não é algo simples de ser analisado, pois pode vir a se apresentar difuso, nebuloso

e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. E é neste lado organizacional, que as empresas em sua busca incessante pela qualidade, podem encontrar a oportunidade de se sobressair sobre seus concorrentes, visto que está justamente nesse fator, a diferenciação quanto às demais empresas. Assim, através do conhecimento das necessidades e possibilidades de melhorias na qualidade de vida dos colaboradores em seu trabalho, busca-se mediante a avaliação e diagnóstico dos fatores relevantes, satisfazer e motivar esses colaboradores, visto que o grau de envolvimento e satisfação, indubitavelmente, provocam reflexos na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços realizados.

Não obstante a tudo isto, nesta frenética busca pela qualidade total dos produtos / serviços das empresas, surge os seguintes questionamentos: como e por que o nível de envolvimento e satisfação no trabalho dos colaboradores pode influenciar no alcance desta qualidade total? Como mensurar essas variáveis, por exemplo, o índice de qualidade de vida no trabalho? Dentro desta perspectiva, quais os passos a serem seguidos para alcançar êxito em programas de Qualidade Total no Trabalho? Em porte destas indagações despertou-se e originou-se o interesse em desenvolver este trabalho. As informações e os resultados obtidos, juntamente com as sugestões indicadas, possam ser utilizados pela empresa como instrumento de tomada de decisão ou fonte para planejamento dos seus recursos humanos, fornecendo subsídios de acordo com a realidade e as especificidades da empresa.

1.1 Tema e delimitação do tema

O tema está envolto de construtos como Envolvimento e Satisfação no Trabalho, que inclusive, são dados como fatores preponderantes no alcance da Qualidade Total e da Qualidade de Vida.

A partir de modelos já existentes - Siqueira (2008) – buscou-se a adequação de um instrumento de pesquisa para a realidade da empresa objeto (HZ Hotel), através de um questionário que avalia as variáveis que abrangem os diversos campos intervenientes na variável envolvimento/satisfação no trabalho, e com isso disponibilizar sugestões na busca de melhorias necessárias para as reclamações

detectadas, possibilitando, assim, atingir resultados satisfatórios aos colaboradores e à organização. Sendo utilizados como construtos - explanados no terceiro capítulo em forma de gráficos - variáveis como:

- 1) Envolvimento no trabalho;
- 2) Satisfação com os colegas;
- 3) Satisfação com o salário;
- 4) Satisfação com a chefia;
- 5) Satisfação com a natureza do trabalho;
- 6) Satisfação com as promoções.

A Figura 1 demonstra que são muitas as variáveis que interferem na satisfação ou não dos funcionários de uma organização. Tais fatores internos, quando bem geridos, trazem benefícios para a empresa; em contrapartida, quando a administração vê de forma resumida a questão da satisfação, conforme afirma Robbins (2005) ao exemplificar: a satisfação dos funcionários com o trabalho interessa aos executivos no que se refere aos efeitos produtivos em relação ao desempenho, pois satisfação está diretamente ligada a fatores como produtividade, absenteísmo e rotatividade, ou seja, muitos gestores veem o tema por um único prisma.



Figura 1 – Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004, p. 310)

No que diz respeito a outros fatores que venham delimitar o estudo, podem ser considerados os meios atrelados a aspectos humanos, econômicos e prazos de realização do trabalho. Visto que, na presente pesquisa a coleta de dados foi de caráter quantitativo, através de perguntas fechadas.

Foi constatado que este tipo de estudo possibilita maior agilidade na coleta, compilação e análise dos resultados e veta ao respondente a possibilidade de colocar sua própria opinião (questão aberta) sobre determinado assunto ou critério que ele considere importante. Por outro lado, adotou-se também o caráter qualitativo, visto a necessidade de se transformar os dados colhidos mediante forma quantitativa, em níveis de envolvimento e satisfação (aspecto subjetivo), pois se tratam de aspectos voltados à opinião dos entrevistados.

1.2 Formulação do problema e hipóteses

Até que ponto os colaboradores da empresa estão envolvidos e satisfeitos com a instituição onde trabalham e como estes fatores refletem positiva ou negativamente nos resultados da mesma, vindo até mesmo selarem o sucesso ou o fracasso na implantação de um programa de qualidade total tão almejado e perseguido por todo gestor?

Acredita-se que haja uma explicação para o fracasso destes programas de qualidade total aplicados nas empresas. Dentre as proposições, existem algumas que são sobressalentes, ou melhor, são preponderantes:

- No fato de como os esforços se concentram nas questões estruturais e dinâmicas do programa sem se importarem e ignorarem o fator humano;
- A maioria dos programas de qualidade total não engajam todos os colaboradores, em todos os seus níveis da instituição, quer seja estratégico, tático ou operacional, nos esforços para o seu alcance.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Realizar um estudo analítico de caráter científico e confiável sobre o Envolvimento e a Satisfação no Trabalho e que tenha, sobretudo, uma relevância causal para poder mudar ou impactar a realidade do ambiente do HZ Hotel.

1.3.2 Objetivos específicos

Através dos objetivos específicos pretende-se:

- Identificar e medir o nível de Envolvimento e Satisfação no Trabalho dos colaboradores, através de análise estatística dos dados levantados através da aplicação de questionário elaborado para este fim;
- Sugerir e recomendar melhorias necessárias onde estiverem demonstrados os pontos fracos, a fim de afetar, mesmo que de forma ínfima, a qualidade de vida no trabalho;
- Demonstrar que o Envolvimento e a Satisfação no Trabalho são fatores preponderantes, quando comparados com outros aspectos como, por exemplo, estrutura, dinâmica, capital, etc., para o êxito da implantação de Programas de Qualidade Total.

1.4 Justificativa

Além possuir grande interesse pessoal, a pesquisa tem também, valor social, que pode, inclusive, mudar ou impactar a realidade do ambiente.

Acredita-se que, pelo fato das empresas focalizarem seus esforços em melhoria dos produtos e processos, sem evoluir simultaneamente na gerência de

seu pessoal, o fracasso é inevitável. “Na realidade, a gestão da qualidade total, se faz através de pessoas, em todos os níveis, sendo a gestão dos recursos humanos, um dos fatores mais importantes do sucesso empresarial no que se refere à qualidade” (FERNANDES, 1996, p. 22). É necessário, portanto, a participação e integração de todas as pessoas, envolvendo todos os setores, delegando responsabilidades a todos, em todos os níveis.

Dada tal teoria, esse trabalho, também tem como quesito, moldar os objetivos e força-los a se concentrar no fator humano, demonstrando sua importância e relevância causal para o setor empresarial.

1.5 Metodologia

1.5.1 Natureza da pesquisa

Para a consecução dos objetivos propostos neste estudo, foi utilizada uma pesquisa documental na empresa, *sites* diversos e livros que abordam o assunto (pesquisa bibliográfica).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias e teses, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com materiais já escritos sobre o mesmo.

Lakatos e Marconi (2001, p. 163) ainda mencionam que “a seleção do instrumento metodológico está [...] diretamente relacionada com o problema a ser estudado [...], a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa, [...]”.

Neste estudo, o tipo de pesquisa adotado foi o quantitativo, devido:

- À forma como foram levantados os dados. Estes foram obtidos pela aplicação de um questionário fechado, com perguntas relativas à opinião quanto a níveis de satisfação expressos através de opções de respostas definidas numericamente;
- Ao primeiro tratamento estatístico dado aos termos levantados, foram determinadas as médias dos escores atribuídos a cada item, de acordo com a

codificação apresentada no questionário. Para se obter um resultado para cada bloco, foi facultada a média ponderada dos itens que compõem o bloco, sendo as ponderações dadas pelo número de respostas válidas em cada item. Este procedimento foi utilizado para a amostragem geral da pesquisa e para cada setor da empresa. (SIQUEIRA, 2008).

1.5.2 A Escala de Envolvimento no Trabalho – EET e a Escala de Satisfação no Trabalho – EST

De acordo com os critérios de qualidade de vida estabelecidos por Walton (1973 apud CHIAVENATO, 2010, p. 489) e citados por diversos autores em diversas pesquisas¹, são oito os principais campos que influenciam na qualidade de vida do trabalhador: (1) compensação justa e adequada, (2) condições de trabalho, (3) uso e desenvolvimento de capacidades, (4) oportunidade de crescimento e segurança, (5) integração social na organização, (6) constitucionalismo, o (7) trabalho e o espaço total de vida e (8) relevância social do trabalho na vida, os quais se encontram subdivididos em indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Fernandes (1996), por outro lado, apresenta em sua pesquisa nove fatores-chave, constituídos em diversos blocos, distribuídos em: (1) condições de trabalho, (2) saúde, (3) moral, (4) compensação, (5) participação, (6) comunicação, (7) imagem da empresa, (8) relação chefe-subordinado e (9) organização do trabalho. Estes fatores também se encontram subdivididos em fatores de desempenho, que foram utilizados em sua pesquisa como itens do questionário.

Assim, tendo como base o estudo de outros autores, Siqueira (2008) elaborou a Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET) e a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), ambas construídas e validadas no Brasil. Estas escalas foram utilizadas como instrumento de coletas de dados nesta pesquisa. Foram transformadas em gráficos e explanadas no terceiro capítulo deste trabalho.

A EET cobre uma dimensão com cinco itens (perguntas). Conforme Siqueira (2008, p. 141), “o envolvimento de um indivíduo com o seu trabalho compreende o

¹ Pesquisas realizadas por Vieira (1996); Signorini (2000); Valle; Vieira (1999); Fernandes (1996); Búrigo (1997); Limongi-França (1999); Bowditch; Buono (1992), todos citados por Siqueira (2008).

grau em que o trabalho realizado consegue prover satisfações para o mesmo, absorvê-lo completamente enquanto realiza as tarefas e ser importante para sua vida”.

Para mensurar envolvimento com o trabalho, foram escolhidos oito itens dentre os vinte itens integrantes da escala elaborada por Lodahl e Kejner (1965 apud SIQUEIRA, 2008, p. 141) e mais dois itens foram criados, totalizando dez afirmações a composição inicial da EET.

Siqueira (2008, p. 141) reduziu “[...] a EET a cinco itens, os quais produzem um coeficiente de precisão confiável de 0,78”, considerando uma escala de 0 (zero) a 1 (um).

A EST cobre cinco dimensões teóricas do conceito, ela pode ser utilizada, tanto em sua forma completa, como foi utilizado neste estudo, quanto em sua versão reduzida. Ambas as escalas (EET e EST) são usadas para “aferir níveis de envolvimento e satisfação no trabalho de indivíduos dos sexos masculino e feminino que tenham preparo para ler e compreender as instruções, os itens e o procedimento de responder a medida, por meio de uso de uma escala de sete pontos”. (SIQUEIRA, 2008, p. 271). Verifique anexo A.

Cada dimensão compreende um foco, uma fonte ou uma origem de experiências prazerosas, sendo, portanto, utilizadas as expressões “satisfação com o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho”. “Investigar satisfação significa avaliar o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos prazerosos ou gratificantes.” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

1.5.3 Coleta dos dados

Justifica-se o uso de questionário devido a maior facilidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, economizando assim tempo e pessoal, obter número considerável de dados, permitir liberdade nas respostas devido ao anonimato, além de possibilitar maior tempo e horário favorável para o respondente.

Os dados numéricos levantados nesta pesquisa (conforme o terceiro capítulo) são consequência da aplicação de um questionário aplicado aos cinquenta e um (51) funcionários do HZ Hotel em Patos de Minas – MG (caracterização da empresa disponível no anexo B), no período de 19/09/2011 a 23/09/2011, dos quais, trinta e quatro (34) funcionários responderam e devolveram os questionários. O questionário (escala EET e EST) foi constituído por 30 perguntas (disponível no Anexo A).

Na EET, para cada pergunta, foi possibilitado ao entrevistado à escolha de uma entre as sete (07) opções:

- 1) Discordo totalmente;
- 2) Discordo moderadamente;
- 3) Discordo levemente;
- 4) Nem concordo, nem discordo;
- 5) Concordo levemente;
- 6) Concordo moderadamente;
- 7) Concordo totalmente.

Na escala EST, há as opções do entrevistado expor, em relação à pergunta, a seguinte definição:

- 1) Totalmente insatisfeito;
- 2) Muito insatisfeito;
- 3) Insatisfeito;
- 4) Indiferente;
- 5) Satisfeito;
- 6) Muito satisfeito;
- 7) Totalmente satisfeito.

Assim, em cada construto, nas duas escalas – EET e EST –, “[...] soma-se os valores atribuídos aos cinco (05) itens e divide-os por cinco (05) e o resultado sempre deve ficar entre 1 e 7”, conforme instrui Siqueira (2008, p. 271).

Segundo Siqueira (2008, p. 271) a interpretação dos resultados, dada a necessidade de interpretar qualitativamente as médias (dados quantitativos) levantadas através do questionário, faz-se necessário uma redefinição adequada de um novo valor numérico para avaliar o nível de satisfação. Dessa forma, na escala EET, quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de concordância ou envolvimento, e na escala EST, quanto maior o valor do escore médio, maior

será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho.

Portanto, valores entre cinco (05) e sete (07) tendem a indicar envolvimento e satisfação. Por outro lado, valores entre um (01) e 3,9 tendem a sinalizar envolvimento frágil e insatisfação, enquanto valores entre quatro (04) e 4,9, informam um estado de indiferença, ou desconfiança do indivíduo sobre a capacidade de seu trabalho atual absorvê-lo, e ainda, pode sinalizar que está nem satisfeito, nem insatisfeito.

A fim de possibilitar maior segurança quanto à confiabilidade da pesquisa realizada, Siqueira (2008) apresenta, conforme a Tabela 1, os seguintes índices de precisão da EST:

Tabela 1 – Dimensões, definições, itens e índice de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens

Dimensões	Definições	Itens	Índice de precisão
Satisfação com os Colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com o Salário	Contentamento com o que se recebe como salário se comparado com quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a Chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,9
Satisfação com a Natureza do Trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade delas absorverem o trabalho e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,86
Satisfação com as Promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu as promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira, 2008, p. 269

De acordo com a Tabela 1, o alto índice de precisão da EST “aponta o grau de confiabilidade dos resultados da pesquisa, visto que, na escala de 0 a 1, o coeficiente se encontra bastante próximo a 1 (um) nas diversas variáveis que compõem o instrumento de pesquisa”. (SIQUEIRA, 2008, p. 272).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para efeito de fundamentação teórica deste trabalho, mediante pesquisa bibliográfica, buscou-se conhecer os principais aspectos que influenciam o Envolvimento e Satisfação no trabalho, tomando como base, os estudos que contribuíram para divulgação e aplicação de programas de Qualidade de Vida e Qualidade Total nas organizações.

2.1 Aspectos gerais sobre o envolvimento com o trabalho

A abertura de mercado no cenário mundial e atual conjuntura econômica contribuíram consideravelmente para o aumento da concorrência entre as organizações. Assim, Fernandes (1996), cita que surge a necessidade de integrar os valores tecnológicos (máquinas), econômicos (capital) e sociais (pessoas), da melhor forma possível, na busca de maior produtividade e competitividade e, conseqüentemente, na busca de maior qualidade, treinamento e redução de custos.

Considerando a constante necessidade da qualidade nos produtos e serviços oferecidos, Fernandes (1996) frisa que várias organizações têm implantado programas de qualidade total, com o intuito de suprir deficiências nessa área e permitir sua permanência num cenário cada vez mais competitivo.

Aporte deste trâmite, indaga-se o que envolvimento no trabalho tem a ver com isto? De onde surgiu esse termo: envolvimento no trabalho, e qual sua relevância para o estudo?

De praxe, para entender o termo envolvimento com o trabalho, é normal localizar os primórdios estudos. Lodahl e Kejner (1965, p. 25 apud SIQUEIRA, 2008, p. 139) consideram que envolvimento com o trabalho foi originalmente definido como “[...] o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima”.

Lodahl e Kejner (1965 apud Siqueira, 2008, p. 139) apontados como pioneiros na reflexão deste estudo, a época – ano de 1965 – utilizaram “para sustentar sua teoria [...], que a ligação do indivíduo com o trabalho, tem início durante o processo de socialização do mesmo, quando lhe são transmitidos os valores sociais relativos ao trabalho”. Sabe-se que, “posteriormente, quando ocorrem as experiências pessoais de trabalho, estas passam a influenciar diretamente a auto-estima”. (SIQUEIRA, 2008, p. 139).

Consoante a esta concepção, Muckinsky (2004, p. 305 apud SIQUEIRA, 2008, p. 139) define o envolvimento com o trabalho como “[...] o grau de identificação psicológica da pessoa com o seu trabalho e a importância do trabalho para a auto-imagem”.

Mais generalista, Cotton (1993 apud ROBBINS, 2005, p. 163) discorre que o envolvimento dos funcionários:

[...] tornou-se um termo genérico que cobre uma grande variedade de técnicas. Esta expressão envolve ideias populares como, por exemplo, a participação dos funcionários ou gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho, autonomia (*empowerment*) e participação dos funcionários. Em nossa opinião, embora cada uma dessas ideias tenha suas próprias características, todas compartilham de uma essência comum – o envolvimento dos funcionários.

Se preocupando menos com os estudos pioneiros e de caráter mais sucinto, Robbins (2005), simplesmente infere que envolvimento no trabalho representa a participação adequada dos funcionários no trabalho, sendo esta, a essência ou o “verbo” de envolvimento no trabalho.

A melhor definição para envolvimento no trabalho parte de Siqueira (2008, p. 141), que discorre que “o envolvimento de um indivíduo com o seu trabalho compreende o grau em que o trabalho realizado consegue prover satisfações e [...] absorvê-lo completamente enquanto realiza as tarefas, e ser importante para sua vida.” Com base nesta concepção, o conceito representa “um vínculo afetivo desenvolvido pelo indivíduo frente ao trabalho que realiza”. (SIQUEIRA, 2008, p. 141).

2.1.1 O estado de fluxo como uma consequência ou derivado do envolvimento no trabalho

Siqueira (2008) abriu um parêntese em seu discurso para definir melhor envolvimento no trabalho, abordando “estado de fluxo”. Para explicar este termo, cita o trabalho de Csikszentmihalyi, que observa que o estado de fluxo ocorre em momentos em que o que nós sentimos, desejamos e pensamos se harmoniza. Estes momentos “[...] costumam ocorrer quando alguém encara as metas e regras impostas a si com respostas apropriadas e instantâneas”. (CSIKSZENTMIHALYI, 1999 apud SIQUEIRA, 2008, p. 139).

Para reforçar sua teoria sobre o estado de fluxo, Csikszentmihalyi exemplifica: “É fácil entrar em fluxo em jogos de xadrez, tênis ou *pôquer*, porque eles possuem metas e regras para ação que tornam possível ao jogador jogar e agir sem questionar o que deve ser feito e como fazê-lo”. (CSIKSZENTMIHALYI, 1999, p. 36 apud SIQUEIRA, 2008, p. 139).

Csikszentmihalyi, citado por Siqueira (2008), após indagar retoricamente se, “existe alguém que se envolve em algo tão profundamente que nada mais parece importar, a ponto de perder a noção do tempo?” acaba induzindo a reflexão – com a própria resposta desta pergunta – de que existem trabalhos (ofícios) que podem gerar estados de fluxo. Sua intenção fica mais óbvia quando externa que:

[...] o trabalho também pode produzir estado de fluxo. Isto ocorre quando as atividades de trabalho incluem desafios que exigem habilidades especiais e as metas e o *feedback* são claros e imediatos. Nestas condições, o trabalho assemelha-se às atividades que produzem fluxo, desencadeando no indivíduo maior envolvimento e transformando a atividade em uma experiência positiva. Assim, poderiam florescer sensações muito semelhantes às que se experimentam quando alguém pratica seu esporte favorito ou desempenha uma atividade artística (CSIKSZENTMIHALYI, 1999 apud SIQUEIRA, 2008, p. 140).

Portanto afere-se que estado de fluxo é uma consequência, ou melhor, um sentimento/fator derivado do colaborador que está envolvido com o seu trabalho, se tornando, inclusive, um fator indispensável no ambiente empresarial para o melhoramento do envolvimento no trabalho dos colaboradores.

2.1.2 A importância que envolvimento no trabalho possui

Fechado o parêntese aberto por Siqueira (2008), quando cita o trabalho de Csikszentmihalyi (1999), - sobre “estado de fluxo” - a autora prossegue na linha do tempo e se baseia no seu próprio trabalho para orientar melhor a reflexão sobre envolvimento no trabalho. Começa também citar os vários tipos de envolvimento no trabalho. Numa pesquisa realizada em parceria com Gomide (2004), faz a seguinte observação:

Envolvimento com o trabalho foi apontado como um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais. [...] Três características pessoais poderiam predispor o indivíduo a se envolver com o trabalho: pessoas que acreditam em sua capacidade de controlar os fatos que ocorrem em suas vidas, que têm uma visão positiva de si mesmas e que conseguem ver no trabalho que realizam um meio de crescer e satisfazer suas necessidades mais complexas como seres humanos. (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Em face da citação acima, elucida-se a importância que envolvimento no trabalho possui, ao ponto de ser considerado, como os autores sugerem: “um dos principais vínculos do indivíduo com seu trabalho”. (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Apesar de importante, Fernandes (1996) observa que a “participação do colaborador” na empresa – envolvimento – e pouco mencionado, estudado ou interessado pelos gestores, nem por isso, deve ser omitida, e indaga: “Até que ponto o colaborador se interessa ou é chamado à participação na empresa?” Segundo esta autora “é imprescindível que a administração participativa vá além do simples bom-senso de gerentes mais esclarecidos”. (FERNANDES, 1996, p. 25).

Toledo (apud FERNANDES, 1996, p. 25) afirma que: “as empresas só terão a ganhar se estimularem o espírito empreendedor e criativo de seus funcionários”.

O fato é que o efeito de participação, ou envolvimento de todos os colaboradores da empresa, quer sejam do alto da cadeia ou da base hierárquica, em todas as etapas não deixa de ser uma vertente do programa de Qualidade Total das empresas. Motta (1991 apud FERNANDES, 1996, p. 26) define a participação como: “a influência por parte de indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, em decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa”.

Neste contexto, Siqueira discorre em seu discurso sugerindo também que “o engajamento com o trabalho traz consequências positivas tanto para o indivíduo como para a organização em que trabalha.” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Concebe-se, por conseguinte, baseado nas afirmações de Siqueira e Gomide (2004), que envolvimento no trabalho, bem como sua ausência, é e deve ser um fator totalmente considerável, e por conta desta compreensão, Siqueira e Padovam (2004 apud SIQUEIRA, 2008) incluíram envolvimento com o trabalho, entre uma das três dimensões constituintes de bem-estar no trabalho. Para estas autoras, “[...] envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, são três vínculos afetivos positivos que propiciam sensações de prazer no trabalho, podendo ser apontados como dimensões psicossociais de bem-estar do mesmo”. (SIQUEIRA, 2008, p. 140).

Robbins (2005), em sua contribuição para “engrossar” a gama de estudos sobre envolvimento no trabalho, questiona: “O que exatamente queremos dizer com envolvimento dos funcionários?” Posteriormente, expressa que “[...] este conceito é como um processo participativo que utiliza toda capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização.” (ROBBINS, 2005, p. 164).

Embora, os autores até aqui citados, tenham uma concepção, inclusive na tentativa de definir envolvimento com o trabalho, discursam e utilizam uma didática diferente uns dos outros, o que é normal, todos concordam que o alcance de um bom nível de envolvimento dos colaboradores na empresa, é dado como diferenciador e até mesmo como peça-chave para sucesso.

Robbins utiliza o termo “envolvimento dos funcionários”, ao invés de “envolvimento no trabalho”, que na prática, não se trata de ambiguidade, pois ambos os termos referem-se ao mesmo assunto, e inclusive, sinaliza um momento de consenso entre os estudiosos desta área.

Este consenso fica mais claro quanto à observação de Robbins:

A lógica por trás deste processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de sua autonomia e do controle do seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego. (2005, p. 164).

Dados estes fatos, é correto afirmar que, o funcionário, fortalecido como

pessoa e como profissional por se sentir envolvido com o trabalho, poderia se transformar em um trabalhador com maiores possibilidades de contribuir com os objetivos organizacionais. Segundo Brown (apud SIQUEIRA, 2008, p. 140), “o engajamento com o trabalho pode ser um importante aspecto psicológico no ambiente organizacional que ajudaria as empresas a conquistar mercados, tornando-se mais competitivas”.

A postura de Fernandes (1996) neste contexto é bem simples e prática: “[...] realmente não se pode admitir a existência de uma organização sem o envolvimento das pessoas, sendo sua presença ainda mais relevante em empresas de prestação de serviços, onde o lado humano é o fator principal”.

2.1.3 Algumas formas e/ou tipos de envolvimento no trabalho

Robbins (2005) elaborou quatro formas de envolvimento dos funcionários, que seriam:

- 1) **Gestão Participativa** – a principal característica comum a todos os programas de gestão participativa é a utilização do processo decisório coletivo. Isto quer dizer que os subordinados realmente compartilham um grau relevante de poder decisório com seus chefes imediatos. (ROBBINS, 2005, p. 164).

Vale ressaltar que na gestão participativa, o próprio Robbins faz algumas críticas: “Algumas vezes, a gestão participativa é apontada como uma panaceia contra o baixo moral e a baixa produtividade. Alguns autores chegam a afirmar, inclusive, que ela é um imperativo ético.” (SASHKIN, 1984; COLLINS, 1997 apud ROBBINS, 2005, p. 164).

Pode-se dizer que o que seria uma solução para o problema de falta de envolvimento dos funcionários, pode vir a ser uma medida simplesmente paliativa. Sem mencionar o fato de que:

A gestão participativa ainda não é adequada a todas as empresas ou todas as unidades de uma empresa. Para que funcione, os assuntos envolvidos tem de ter o interesse dos funcionários, estes precisam ter capacitação para participar (competência, conhecimentos técnicos, capacidade de comunicação), devendo haver confiança entre as partes envolvidas. (HELLER, 1998 et al. apud ROBBINS, 2005, p. 164).

Para Robbins (2005), ainda há mais algumas questões que devem ser ponderadas. Surge em sua obra mais uma indagação: “Porque os dirigentes de uma empresa desejariam compartilhar o poder de decisão com seus subordinados?” (ROBBINS, 2005, p. 164).

Esta indagação é bastante oportuna, pois de acordo com as aspirações deste autor, há diversas razões para que a resposta desta pergunta seja negativa:

Na medida em que as tarefas se tornam mais complexas, muitos executivos não sabem o que os seus subordinados fazem. O resultado seriam decisões melhores. Hoje em dia, a interdependência das tarefas também requer a consulta a outros funcionários em diferentes departamentos ou em unidades da empresa. Isso aumenta a necessidade de se criar comissões, equipes e grupos para tratar de assuntos que afetam igualmente a todos. A participação também aumenta o comprometimento com as decisões tomadas. A menor probabilidade de que as pessoas sabotem uma decisão no momento de sua implementação se elas participarem de sua definição. Finalmente, a participação traz recompensas intrínsecas para os funcionários. Ela pode tornar o trabalho mais interessante e gratificante. (ROBBINS, 2005, p. 164).

Dentre os problemas apresentados por Robbins (2005, p.164), ainda foram realizadas dezenas de estudos sobre a relação participação e desempenho, os resultados, contudo são controversos.

Logo, pode-se ponderar que “[...] gestão participativa não assegura, por si só, a melhoria no desempenho dos colaboradores.” (ROBBINS, 2005, p. 164). Pois, conforme Davis e Newstrom (2001, p. 125), envolvimento no cargo “é o grau em que os empregados se acham imersos em seus cargos, neles investem tempo e energia e encaram o trabalho como parte central de suas vidas”.

Já que a gestão participativa não consegue alcançar toda essa concepção, seria necessário investir na:

- 2) Participação por Representação – praticamente todos os países da Europa Ocidental possuem alguma legislação que exige que as empresas pratiquem a participação por representação. Isto quer dizer que, ao invés de participar diretamente das decisões, os funcionários o fazem por meio de um pequeno comitê de representantes. A participação por representação tem sido chamada de “a forma de envolvimento dos funcionários mais normatizada pela legislação pelo mundo”. (COTTON apud ROBBINS, 2005, p. 164).

Verifica-se que houve uma evolução e adequação da sugerida gestão participativa para a participação por representação – certo tipo de democracia entre os funcionários da empresa. Segundo Robbins “o objetivo da participação por

representação e redistribuir o poder dentro da organização de modo a igualar os interesses dos funcionários com os dos dirigentes e acionistas da empresa”. (ROBBINS, 2005, p. 164).

- 3) Círculos de Qualidade – trata-se de um grupo de trabalho com oito a dez membros, entre funcionários e chefes, que têm uma área de responsabilidade conjunta. Eles se encontram regularmente – geralmente uma vez por semana, no horário de trabalho – para discutir os problemas de qualidade, investigar as suas causas, recomendar soluções e tomar as ações corretivas. Assumem a responsabilidade pela solução de problemas de qualidade, gerando e avaliando seu próprio *feedback*. Mas a direção da empresa costuma deter o controle sobre as decisões finais em relação à implementação de soluções recomendadas. Evidentemente, não é sempre que os funcionários possuem a capacidade de analisar e solucionar problemas de qualidade. Por isto, o conceito dos círculos de qualidade inclui o treinamento dos seus membros em técnica de comunicação, diversas estratégias de qualidade e técnicas de mensuração e análise de problemas. (ROBBINS, 2005, p. 165).

A crítica de Robbins aos círculos de qualidade é que eles “[...] podem ter uma influência positiva sobre a produtividade, mas tem pouco ou nenhum efeito sobre satisfação dos trabalhadores” (ROBBINS, 2005, p. 165). Embora muitos estudos tenham relatado resultados positivos dos círculos de qualidade sobre a produtividade, essas conclusões não são totalmente seguras². “A incapacidade de muitos programas de círculos de qualidade de produzir benefícios mensuráveis provocou a suspensão de vários deles”. (ROBBINS, 2005, p. 165).

Se círculos de qualidade não são suficientes para assegurar um bom nível de envolvimento, exigir dos funcionários que os mesmos jamais cheguem atrasados, convencê-los a trabalhar horas a fio e apresentarem um considerável desempenho se torna algo praticamente impossível. (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 125).

E por último, Robbins (2005) cita o quarto exemplo de programa de envolvimento:

- 4) Planos de Participação Acionária – a co-propriedade dos funcionários pode significar uma série de coisas, desde a situação de funcionários que detêm uma participação acionária na empresa em que trabalham até a de um

² Tang; Butler, 1997, p. 203-225. Hammersley; Pinnington, 1999, p. 4-5. Nagar; Takore, 2001, p. 78, todos citados por Robbins, 2005.

indivíduo que atua na própria empresa da qual é o dono. Os planos de participação acionária são planos de benefícios estabelecidos pelas empresas, nos quais os funcionários compram ações da companhia, normalmente a preços abaixo dos de mercado, como parte de um pacote de benefícios. (ROBBINS, 2005, p. 166).

O mais importante deste tipo de programa de envolvimento é que, segundo Buchko (apud Robbins, 2005, p. 166), as pesquisas “[...] mostram que esses planos contribuem para melhorar a satisfação dos funcionários”.

Apesar de várias pesquisas demonstrarem resultados satisfatórios e animadores, há algumas exceções que acabam por se tornar a crítica desse programa de envolvimento. Segundo Pierce e Furo (apud ROBBINS, 2005, p. 166) “os funcionários precisam experimentar psicologicamente a sensação de propriedade”. Ou seja, além de possuírem uma parcela da empresa, eles precisam ser informados regularmente sobre o andamento dos negócios, além de terem alguma oportunidade de exercer alguma influência sobre eles.

Robbins termina parcialmente seu estudo, resumindo em uma frase o que é necessário para que os gestores obtenham sucesso na implantação de programas de envolvimento no trabalho: “As evidências indicam claramente que é preciso a propriedade e um estilo de gestão participativo para obter melhorias significativas no desempenho das organizações”. (ROBBINS, 2005).

2.2 Aspectos gerais sobre satisfação no trabalho

No que se refere à Satisfação no trabalho, Siqueira (2008) faz a seguinte afirmação: “é um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX”.

Fernandes (1996), em sua obra “Qualidade de Vida no Trabalho”, que também dedica várias passagens ao conceito de “satisfação no trabalho”, o analisou mais sob a luz da Gestão da Qualidade.

Esta autora menciona que “com o advento da busca pela qualidade, pesquisas vêm demonstrando que fatores relacionados à satisfação dos

trabalhadores têm relação direta com sua produtividade, interferindo também na competitividade da empresa”, pois:

[...] não se tem notícia de uma empresa competitiva com um pessoal mal qualificado, insatisfeito e desmobilizado. Entretanto, o que se observa é um certo descompasso entre as técnicas e ferramentas utilizadas, ou às vezes, apenas propaladas, para a implantação da Qualidade Total pelas gerências operativas e a “mesmice” das práticas tradicionais adotadas no que se concerne ao gerenciamento dos recursos humanos, resultando no fracasso da implantação de tais programas nas empresas. (FERNANDES, 1996, p. 31)

De onde surgiu o estudo “satisfação no trabalho”? De acordo com Siqueira (2008, p. 265), a busca por “[...] compreensão dos sentimentos que emergiam entre os trabalhadores foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo motivacional”. Por longo tempo satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamento de trabalho, tais como: teoria de motivação-higiene³, teoria de satisfação de necessidades⁴ e teoria de expectativas e instrumentalidade⁵.

Apesar de vários autores discursarem e analisarem o fator satisfação/insatisfação, formando uma gama muito grande de estudos, vários deles extremamente relevantes e impactantes, enfim, todos apontando os problemas e tentando resolver as incógnitas que este fator causa, Pires surpreende com a seguinte colocação: [...] “o homem é um animal eternamente insatisfeito e a insatisfação é a alavanca do progresso. Se não fôssemos insatisfeitos, provavelmente ainda estaríamos morando em cavernas” (PIRES, 2001, p. 16).

Pires consegue apontar um ponto positivo na insatisfação, que é “crucificada” por praticamente todos os estudiosos que tratam deste assunto. Dizer que a insatisfação é uma alavanca do progresso é uma afirmação ousada, contudo, não é irracional. Segundo Pires (2001, p. 16), “[...] a maior fonte de infelicidade dos seres humanos é a incapacidade que temos de realizar os infinitos desejos que ocupam nossa mente! Como possuímos inúmeros desejos pendentes, vivemos sempre insatisfeitos”.

No estudo de satisfação no trabalho, à comparação que Fernandes faz de cliente externo e cliente interno é constante em sua obra, para esta autora, nenhum

³Herzberg, 1959; Mausner, 1959; Snyderman, 1959 apud Siqueira, 2008, p. 265

⁴Vroom, 1964 apud Siqueira, 2008, p. 265

⁵Hackman; Porter, 1971 apud Siqueira, 2008, p. 265

tem mais importância que o outro, sobretudo, os dois são peças-chaves para obtenção de um tipo de satisfação mútua, ou melhor, bilateral. E ainda sinaliza que a insatisfação dos clientes internos (trabalhadores) será refletida no produto final do consumidor (cliente externo):

[...] é impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as das apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor. (FERNANDES, 1996, p. 14).

Esta comparação (satisfação cliente externo/interno) é de suma importância para somar e expandir a compreensão dos gestores, que se preocupam demasiadamente somente com a satisfação dos clientes externos.

Para finalizar, Fernandes (1996), enfatiza que a satisfação dos colaboradores, com frequência é tida como fator obsoleto pelos gestores – da sociedade como um todo – quando comparada com a satisfação dos clientes.

Davis e Newstrom (2001, p. 124) questionam a importância que satisfação no trabalho possui: “Devem os administradores estudar a satisfação no trabalho de seus funcionários e tentar melhorá-la quando possível?” Segundo estes autores a resposta a esta questão envolve a consideração de quatro aspectos críticos: (1) Há espaço para melhorias? (2) Quem está relativamente mais insatisfeito? (3) O que contribui para satisfação no trabalho? (4) Quais são os efeitos das atitudes negativas dos empregados? Citam também algumas fontes de satisfação:

Se a administração desejar aumentar o potencial para a satisfação dos empregados, existem vários caminhos a percorrer. Por exemplo, [...] muitos empregados respondem bem a incentivos monetários, especialmente quando estes se acham bastante ligados ao desempenho individual. A satisfação também é um produto das percepções do empregado sobre o nível geral do salário, além da equidade deste salário. O modelo motivacional de fixação de objetivos indica que os empregados irão experimentar satisfação sempre que conseguirem atingir objetivos difíceis e, assim sendo, cargos desafiadores são desejáveis. (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 124).

Observa-se, portanto, que Davis e Newstrom (2001), ao recomendarem algumas fontes de satisfação, recorrem e se atêm mais aos aspectos da remuneração recebida pelos colaboradores face ao seu desempenho ante os desafios/metras, impostos aos mesmos.

Também citam a importância de ininterruptos *feedback*, uma vez que, segundo os autores, a ansiedade dos empregados é tanta que os mesmos precisam constantemente saber como estão se saindo e “sentem-se mais a vontade com um supervisor que os considere, ou seja, um chefe que demonstre interesse por seus sentimentos e que forneça também oportunidades para que participem da tomada de decisões.” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 125).

Interrompendo um pouco o discurso de Fernandes acerca de satisfação do cliente externo/interno, faz-se necessário voltar para o estudo de Siqueira, que alega que “o acúmulo de estudos – existentes - já demonstrou que características pessoais de trabalhadores (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou de estruturas das organizações (funcional, matricial ou híbrida) pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação”. (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Mas, apesar de darem uma contribuição ínfima, por outro lado, existem fatores que dão uma margem de contribuição mais expressiva, como se pode observar em evidências de estudos brasileiros⁶ apontando o forte impacto de fatores sócio organizacional, tais como:

[...] valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de trocas sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações. Os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e as práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e as distribuições de retornos (percepções de justiça no trabalho) para o comportamento de trabalhadores, que revelam que a empresa esta comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto ela (a empresa) estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional). (SIQUEIRA, 2008, p. 266-267).

Satisfação no trabalho “adentra o século XX como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificadamente, como vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho”. (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004 apud SIQUEIRA, 2008, p. 266). Passa a ser compreendida como “[...] um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do contexto de bem-estar no trabalho,

⁶Meleiro; Siqueira, 2005; Padovam, 2005; Siqueira, 2003, 2005; Tamayo, 1998 apud SIQUEIRA, 2008, p. 266.

ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”. (SIQUEIRA; PADOVAM apud SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Davis e Newstrom (2001, p. 125) resumem satisfação no trabalho como um fator crítico dentro do tema comportamento organizacional, os mesmos afirmam que este assunto: “necessita [...] ser compreendido, acompanhado e trabalhado de modo a evitar problemas potenciais de insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das organizações.” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 125).

Apesar de transpor mais de 80 anos de sua existência, (SIQUEIRA, 2008, p. 267), sofrendo mutações em sua concepção, ora entendida como um aspecto motivacional, ora compreendida como atitude, e contemporaneamente, sendo apontada como um conceito que abarca afetividade, “satisfação no trabalho não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas”. (SIQUEIRA, 2008). Desde os primeiros anos de sua concepção já existiam preposições, defendidas por diversos estudiosos⁷, de ser satisfação no trabalho um conceito integrado por várias dimensões. As que conseguiram manter-se ao longo de décadas foram: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho.

Siqueira (2008) acaba por resumir e ressaltar que a expressão “satisfação no trabalho” compreende:

[...] um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto, utilizadas as expressões: “satisfação com...” (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho). [...] Significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes e prazerosos (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Apesar de satisfação não ter sofrido muitas alterações ao longo do tempo, uma definição bem resumida para esse termo seria a que Siqueira (2008, p. 267) fez: “a satisfação pode ser compreendida como a totalização de quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.”

⁷Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959, Smith; Kendall; Hulin, 1969 apud Siqueira, 2008, p. 267.

2.2.1 Satisfação compreendida como atitude e cobrada como responsabilidade social

Existe uma corrente de autores que tratam satisfação como uma atitude, Davis e Newstrom (2001, p. 125), por exemplo, dão título ao seu capítulo que tratam de satisfação no trabalho de: “As atitudes dos empregados e seus efeitos”. Sendo a satisfação e mais dois outros tipos de atitudes, “[...] importantes para muitos empregadores, sendo eles: envolvimento com o cargo [...] e identificação com a organização.” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 126).

Robbins (2005) é outro autor que também considera satisfação como atitude. No estudo deste autor sobre comportamento organizacional e dedica um capítulo inteiro definindo satisfação no trabalho como atitude:

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade, frequentemente, as duas expressões são usadas como termo equivalentes. (ROBBINS, 2005, p. 61).

Afinal, o que de fato são atitudes? Robbins considera que atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos, ou seja, demonstram ou “refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”. (ROBBINS, 2005, p. 61).

As atitudes “não são o mesmo que valores, mas ambos estão inter-relacionados. Você pode perceber isso ao examinar os três componentes de uma atitude: cognição, afeto e comportamento”. (ROBBINS, 2005, p. 61).

Siqueira, entretanto, não concorda que satisfação seja encarada como atitude. Segundo esta autora, esse entendimento é ultrapassado, quando externa que:

Entre os anos de 1970 e 1980, período em que o conceito de atitude dominava o pensamento de estudiosos do comportamento humano, satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude. Nesta época, satisfação também era tida como um fator de capacidade de prever diferentes comportamentos de trabalho tais como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (TIFFIN; MECCORMICK, 1975 apud SIQUEIRA, 2008, p. 265).

Ainda hoje é possível encontrar o conceito de satisfação no trabalho sendo tratado como atitude, especialmente em manuais do comportamento organizacional como os de Hellriegel, Slocum, Woodman (2001 apud SIQUEIRA, 2008, p. 265) e Robbins (1998 apud SIQUEIRA, 2008, p. 265). “Seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo”. (SIQUEIRA, 2008, p. 265).

Robbins, para consolidar sua opinião sobre satisfação como atitude, reitera que:

Dentro das organizações, as atitudes são importantes porque afetam o comportamento no trabalho. Se os trabalhadores acreditam, por exemplo, que os supervisores, auditores, chefes e engenheiros de produção estão todos conspirando para fazê-los trabalhar mais pelo mesmo salário, é importante tentar compreender como esta atitude surgiu, sua relação com o comportamento real dos trabalhadores e como isso pode ser mudado. (2005, p. 61).

Além de ser concebida como atitude, Siqueira (2008, p. 266) atesta que houve outra vertente de estudo sobre satisfação no trabalho, “que esteve imbrincada nos pressupostos humanistas e sociais que cobravam das empresas maiores responsabilidades sociais.” Nesta vertente, os especialistas consideram que aferir “níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho”. (SIQUEIRA, 2008, p. 266). Tal visão está assentada na compreensão de que os sentimentos que emergem no contexto de trabalho possam se irradiar para a vida pessoal, familiar e social dos indivíduos e influenciar seus níveis de bem-estar e até sua saúde física e mental. (SIQUEIRA, GOMIDE, 2004 apud SIQUEIRA, 2008, p. 266).

2.2.2 Satisfação no trabalho entre os principais requisitos para definição do *ranking* das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2011

Em uma reportagem publicada recentemente pela revista *Você S/A-Exame* – setembro de 2011 – que tem como título “As Melhores Empresas para se Trabalhar”, satisfação no trabalho não poderia estar de fora dos estudos e foi incansavelmente

considerada ao longo da pesquisa desta revista, como o principal quesito para elaborar a listagem das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

A pesquisa avaliou, conforme a opinião dos funcionários das 150 melhores empresas, o aspecto da (1) liderança – respeito e confiança no chefe, (2) aprendizado e desenvolvimento – satisfação com as oportunidades de crescimento na carreira e sensação de desenvolvimento pessoal e profissional, (3) satisfação e motivação – com o trabalho que desenvolve, com o dia a dia no escritório e com o pacote de remuneração que recebe e (4) identidade – alinhamento com os objetivos da empresa e com a atuação com clientes, sociedade e meio ambiente. Observe o Gráfico 1:

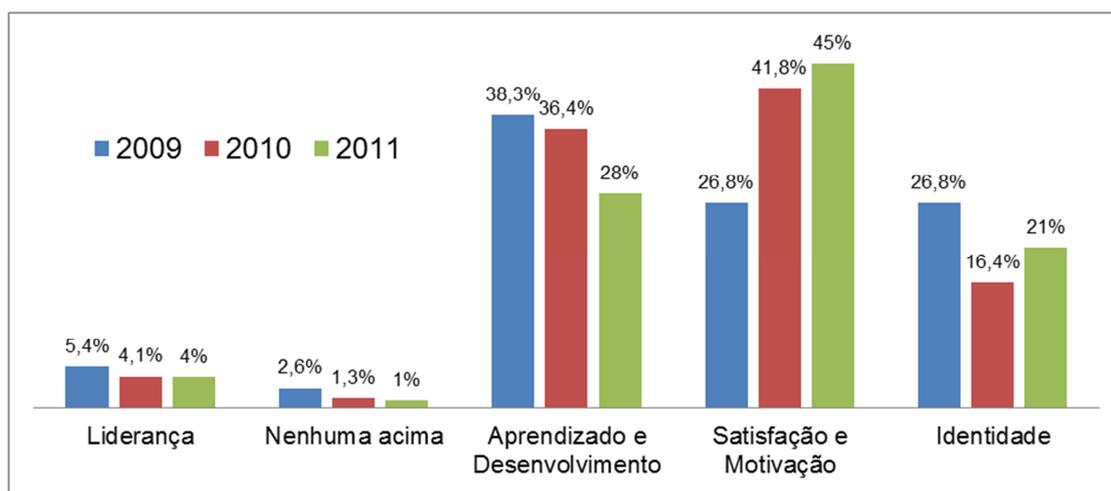


Gráfico 1 – Mudança de cenário: o que os profissionais buscam em uma companhia já não é mais a mesma coisa do que há alguns anos

Fonte: Guia Você S/A-Exame – As melhores Empresas para você Trabalhar 2011

Nesta pesquisa, satisfação no trabalho foi compreendida como “felicidade no trabalho” que tem “[...] entrado no radar das empresas, especialmente entre aquelas de grande porte. Isso porque o conceito de ser feliz está se tornando uma ferramenta de retenção e até um instrumento de *marketing*”. (CABRAL, 2011, p. 37).

Segundo Avediani (2011, p. 44), “em tempos de mercado de trabalho aquecido, os funcionários ficaram mais exigentes e as empresas não sabem lidar com a nova situação”. Os que os profissionais buscam em uma companhia já não é mais a mesma coisa do que alguns anos. De acordo com a listagem das melhores

empresas para se trabalhar em 2011 da revista Você S/A-Exame “[...] a satisfação com o trabalho e o bom relacionamento com os chefes, colegas e clientes, respectivamente, são os principais fatores de retenção entre os funcionários das 150 melhores empresas”. (AVEDIANI, p. 44, 2011).

Estudar, analisar e mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores serve primeiro: para medir o quanto tem sido adequado ou não, a aplicação de novas práticas de gestão. Segundo: as empresas que estão listadas nos *ranking* - das melhores empresas para se trabalhar -, sempre incluem os índices de satisfação de seus funcionários. O objetivo seria, é claro, atrair o máximo possível de mão-de-obra de qualidade. E pode-se acrescentar um terceiro ponto: de acordo com vários autores, inclusive Fernandes (1996), a satisfação dos colaboradores está intrinsecamente associada aos índices de produtividade.

2.3 Aspectos gerais sobre comprometimento organizacional

O alto grau de competitividade imposto às organizações, desencadeado pela queda das fronteiras mundiais (globalização da economia), exige que as empresas façam uso de estratégias que as diferenciem de seus concorrentes. As estratégias que envolvem a mão-de-obra surgiram como aquelas que dentre as demais trazem grandes benefícios às empresas, Paladini (2010, p. 263-264) afirma isso ao dizer que: “A maioria das estratégias [...] visam ao envolvimento da mão-de-obra no esforço para produzir qualidade em processos, produtos e serviços, diante da inegável importância, e precedência, dos recursos humanos sobre os demais recursos da organização”.

De acordo com os estudos de Siqueira (2008), os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora com raízes bem mais antigas, tem um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados no Comportamento Organizacional.

De fato, quase todos os estudos relacionados ao fator humano nas organizações, não diferente é claro, comprometimento organizacional, conforme Siqueira (2008) são marcados pela diversidade de definições e modelos teóricos de

referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida, resultando em fragmentação e redundância conceitual. Marco importante deste quadro é o trabalho de Morrow (1983 apud SIQUEIRA, 2008, p. 49) que, já naquele momento, identificara 29 conceitos e medidas relacionadas a comprometimento. A autora organiza tal diversidade fixando cinco grandes focos de comprometimento, a saber: (1) valores, (2) organização, (3) carreira, (4) trabalho e (5) sindicato, nos quais ela agrupa construtos e propostas de escalas para mensurá-los.

Siqueira (2008) relata que “há múltiplos focos ou partes do contexto que podem ser alvo do vínculo do indivíduo, dentro e fora do ambiente de trabalho”.

Em um recente trabalho de metanálise realizado por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005 apud SIQUEIRA, 2008, p. 49), ao analisarem as relações entre múltiplos comprometimentos no trabalho, os autores [...] apontam evidências para um construto psicológico mais geral e comum para a maioria deles; assinalam que a redundância conceitual não é o principal problema e encontram um padrão similar de relações entre comprometimentos e outras variáveis-critério.

Cohen (2003 apud SIQUEIRA, 2008, p. 49), por outro lado, nos oferece um completo levantamento de estudos sobre a validade discriminante das escalas mais antigas e obsoletas e das mais estabelecidas na área, cujos resultados são centrais para a discussão da redundância conceitual destes múltiplos comprometimentos no trabalho.

Embora tenham múltiplos conceitos, na concepção de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos & Cols. (2004), comprometimento é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios, “desde o nascimento e ao longo do percurso de sua existência, todo indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros”. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS., 2004, p. 300).

Os vínculos do indivíduo com a organização são abordados por diversas disciplinas, e conforme Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004), umas disciplinas dão maiores ênfases que outras, como a psicologia, a sociologia e a filosofia. Cada uma correlacionando tais vínculos as suas teorias, conforme esquematizado na Figura 2:

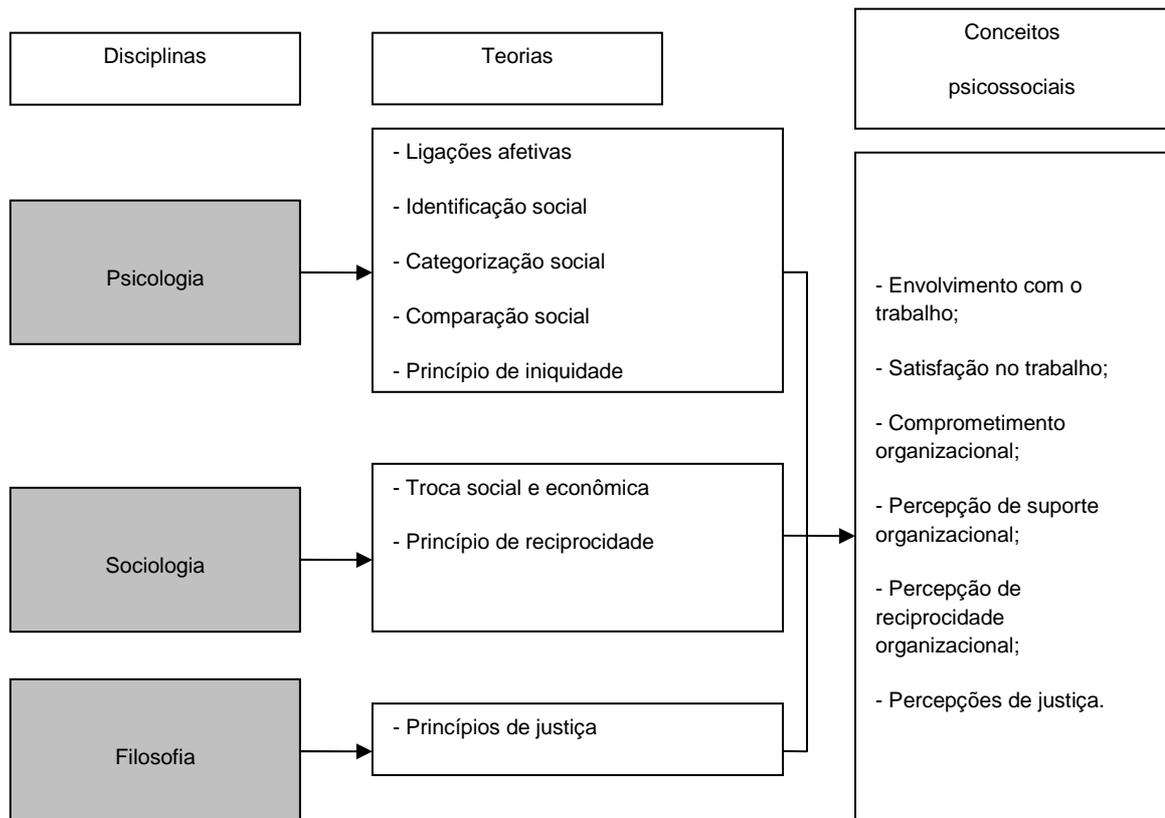


Figura 2- Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004, p. 301)

2.3.1 Discrepâncias sobre o conceito de comprometimento organizacional

Mesmo tomando-se um único foco – a organização – o próprio conceito de comprometimento organizacional ainda é cercado de controvérsias. Reichers (1985 apud SIQUEIRA, 2008, p. 51) parte do pressuposto que as organizações não são algo monolítico ou uma entidade indiferenciada que elicia uma identificação por parte do indivíduo. Pelo contrário, elas são constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Entre esses segmentos destacam-se, por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores, os consumidores ou clientes e os sindicatos. Novas facetas são propostas, entre outras, por Gregersen (1993 apud SIQUEIRA, 2008, p. 51) – topo gerencial,

supervisores, colegas de trabalho e os clientes, além da medida global de comprometimento organizacional.

Ou seja, a questão da dimensionalidade do construto ainda é uma questão aberta e deverá mobilizar mais pesquisas no presente e no futuro. Como adequadamente Swailes (2002 apud SIQUEIRA, 2008, p. 54), apesar do refinamento das medidas, não se pode destacar a possibilidade de que as alterações no mundo do trabalho e, em especial, nos modelos de gestão de pessoas, nos conduzam a alterações no próprio conceito de comprometimento, o que demanda novos investimentos em construção e validação de instrumentos.

2.3.1 Recomendações para alcançar um nível de comprometimento organizacional aceitável dos colaboradores

Para obter o comprometimento de seus colaboradores a organização necessita fazer uso de ações de envolvimento e integração, conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos & Cols. (2004), a empresa pode obter de seus colaboradores, três tipos de comprometimento: (1) comprometimento normativo, (2) instrumental ou calculativo e (3) afetivo.

Esses três tipos de comprometimento também são citados por Siqueira (2008, p. 51). Segundo esta autora, “além dos três, há ainda outros conceitos de comprometimento: comprometimento de valor, comprometimento de identificação, moral e comprometimento de continuação”.

O comprometimento organizacional é influenciado por fatores internos e externos, a organização não possui controle sobre os fatores/variáveis externos, contudo, tem o domínio sobre os fatores/variáveis internos; ao conseguir a gestão adequada destes fatores, os resultados obtidos vão além do fato de ter colaboradores comprometidos ou não. Com a gestão eficiente, a empresa obtém um diferencial competitivo, características fundamentais para aquelas empresas que almejam manter-se num mercado altamente competitivo, onde as fronteiras deixam de existir e as organizações concorrem com empresas de países desenvolvidos, com alto nível tecnológico e produtivo. Chiavenato (2010) embasa essa afirmação ao dizer que, as organizações “em situações complexas e mutáveis [...] precisam

utilizar todas as vantagens da participação, envolvimento e empoderamento (*empowerment*) das pessoas”.

Ao estimular o comprometimento de seus funcionários a organização almeja resultados, pois se sabe que colaboradores comprometidos com o trabalho e com a empresa, têm um melhor rendimento produtivo. Dessler (1996, p. 07), traz essa afirmação ao dizer que “[...] o atributo mais significativo do comprometimento está em sua capacidade de fundir metas individuais e organizacionais”. O funcionário que internaliza as metas e objetivos da organização, e os une às suas próprias metas e objetivos, conseguem, desde que, valorizado e reconhecido, resultados extraordinários.

O comprometimento organizacional está diretamente ligado ao princípio da reciprocidade organizacional, que se refere a “[...] um conhecimento social formatado mentalmente como um esquema matricial, a partir do qual são interpretadas relações sociais em contextos diversos, especialmente relações de troca social entre indivíduo e organização”. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS., 2004, p. 309).

Tachizawa (2001, p. 243) completa a afirmação apresentada por Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004), ao defender que:

A relação entre a empresa e o funcionário deve ser uma relação de troca. A empresa precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que este corresponda às expectativas da empresa. É uma espécie de mercado interno, no qual o funcionário assume o papel de cliente. (Portanto é fundamental conhecer seus desejos e dar-lhe condições de satisfazê-los).

Pois, na concepção de Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004, p. 312) “o empregado se doa a organização (se esforça para resolver situações problema, extrapola seu horário...) a fim de colocar a empresa como receptor e ele como doador, a fim de ser retribuído no futuro em que necessitar (percepção de reciprocidade organizacional)”.

As empresas precisam conhecer e saber quais medidas adotar para conseguir o melhor rendimento de seus funcionários, pois funcionários comprometidos e motivados têm um melhor rendimento. Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004, p. 300) informam que “[...] a própria organização pode levar a sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema”, ou seja, cabe

primeiramente a organização as ações para o comprometimento dos seus colaboradores. Dessler (1996, p. 5) completa afirmando que “[...] A necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que marcaram os anos 80 e 90 impuseram mudanças drásticas na forma de gerenciamento das empresas.”

Para o efetivo comprometimento de seus colaboradores, as organizações precisam envolvê-los, e torna-los agentes ativos das suas estratégias organizacionais, pois os empregados mais produtivos são aqueles que se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos, são os que vestem a camisa: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. (GIL, 2001, p.44).

Em um recente estudo desenvolvido por Avediani (2011, p. 44), verificou-se que embora as condições de trabalho de uns 10 anos até hoje não mudaram muito, os funcionários, motivados pela “[...] oferta de emprego historicamente inédita (a taxa de desemprego está na casa dos 6%), estão mais confiantes em sua capacidade de se recolocar no mercado e passaram a ser implacáveis na avaliação da empresa em que trabalham.” A pesquisa foi sintetizada no gráfico 2:

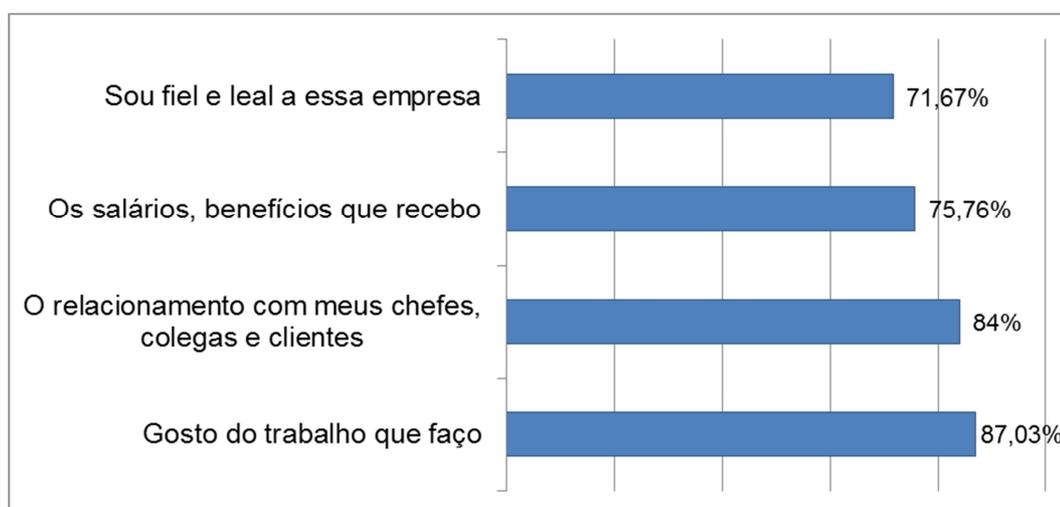


Gráfico 2 – As razões dos funcionários das melhores empresas para permanecer no emprego atual

Fonte: Guia Você S/A-Exame – As melhores Empresas para você Trabalhar 2011

Nesse sentido, comprometimento organizacional também pode ser compreendido como a permanência dos funcionários no emprego atual. Neste estudo, a pesquisa de Avediani (2011) publicada pela revista *Você S/A-Exame*, numa listagem das “Melhores Empresas para você Trabalhar no Brasil”, revelou, conforme a opinião dos entrevistados, as razões que fazem os mesmos a permanecerem no seu emprego atual. Esses dados, mostrados no Gráfico 2, demonstram mais uma vez que outros aspectos de comprometimento no trabalho como: gostar do que faz e relacionamento com os superiores e colegas, estão acima de aspectos como salários e benefícios, - que ficaram em 3º lugar no *ranking*, 75,76% de média – comprovam que este fator é importante, mas não o mais importante na concepção dos funcionários entrevistados.

2.4 O estresse no trabalho

Um assunto que tem chamado a atenção de todos os pesquisadores da atualidade e sido muito considerado no estudo de comportamento organizacional é o estresse no trabalho.

O que é estresse? Na concepção de Chiavenato (2010, p. 473), “estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja”.

Schuler (1980 apud ROBBINS, 2005, p. 438) define estresse como: “uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseje e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto”.

Conforme as duas afirmações acima, percebe-se que há um consenso entre estes dois autores – Chiavenato e Schuler – quanto à definição de estresse.

Mas o que de fato causa o estresse? E ele é de todo ruim?

Nos estudos de Robbins (2005, p. 439), são observados três conjunto de fatores – ambientais, organizacionais e individuais – que agem como fontes

potenciais de estresse. Essa linha de pensamento fica melhor representada pela Figura 3:

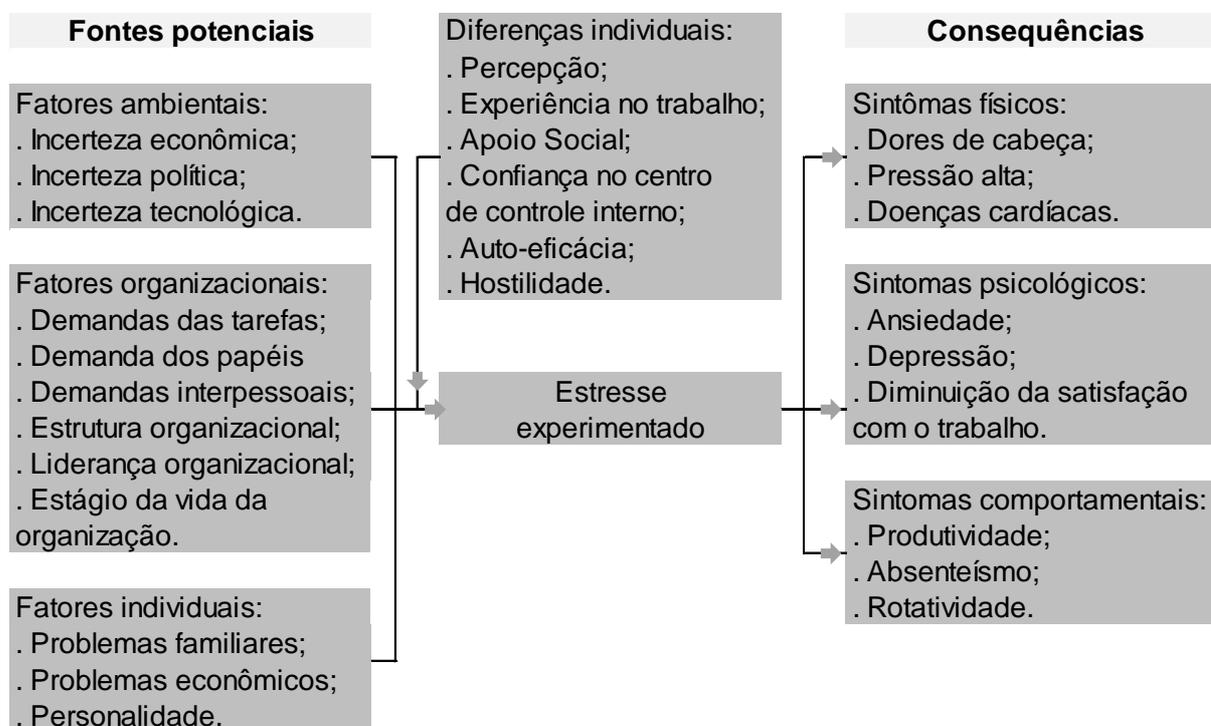


Figura 3 – Modelo de estresse

Fonte: Robbins, 2008, p. 440

Se ele é de todo ruim, não o é exatamente. Segundo as observações de Robbins (2005, p. 439), o estresse “[...] deve ser visto como uma oportunidade quando oferece um potencial de ganho.” Robbins cita um exemplo: “considere o desempenho superior demonstrado por um atleta ou por um ator quando exposto a uma situação limite”. Conforme o autor, estas pessoas geralmente utilizam o estresse para dar o máximo de si.

Pires parece até que trata de estresse com certa banalidade quando externa que o mesmo não é completamente prejudicial. Para esse autor, o estresse: [...] é tão imprescindível à vida quanto a água. Falar que o estresse é prejudicial a saúde, porque pessoas estão morrendo estressadas, é o mesmo que dizer que a água é nociva, porque muitas pessoas morrem afogadas. (PIRES, 2001, p. 19).

Ou seja, já que não se consegue evitar/eliminar esse estresse, o ideal seria conviver da melhor maneira com ele e, inclusive, tirar algo de proveito do mesmo.

Mais importante do que definir estresse e definir suas causas, é citar as consequências dele. Por mais que são considerados alguns pontos positivos no estresse, como os próprios autores citados nesse estudo sugerem – Chiavenato, Robbins e Pires –, os mesmos demandam mais tempo demonstrando suas consequências negativas, que apontando suas oportunidades.

Isso fica mais compreensível observando a discurso de Robbins (2005, p. 446):

Para muitas pessoas, um nível baixo ou moderado de estresse, pode capacitá-las a trabalhar melhor por aumentar a intensidade de seu trabalho, a sua atenção e sua capacidade de reagir. Contudo, um alto nível de estresse, ou mesmo um nível moderado de estresse que seja constante e duradouro, pode levar a uma queda do desempenho. O impacto do estresse sobre a satisfação no trabalho é bem mais direto. As tensões relacionadas ao trabalho tendem a reduzir a satisfação geral do funcionário. Mesmo quando um nível de baixo a moderado de estresse pode melhorar o desempenho, os funcionários o consideram desagradável.

Chiavenato relata, por exemplo, que estresse no trabalho provoca:

[...] sérias consequências tanto para o colaborador como para a organização. As consequências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias consequências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, levam ao abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. [...] também afeta negativamente a organização, ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição das queixas, reclamações, insatisfação e greves. (CHIAVENATO, 2010, p. 473).

Dados todos estes fatores citados por Chiavenato (2010), seria corretíssimo considerar que o estresse descontrolado e generalizado nas organizações devido a inúmeros fatores, pode comprometer o envolvimento, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, que obviamente, comprometerá também o alcance qualidade total.

2.5 Gestão da qualidade total sob a perspectiva de qualidade de vida, envolvimento e satisfação no trabalho

O ambiente empresarial tem buscado bastante a competitividade, segundo Fleury (2002), em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização política e nas relações de trabalho.

Segundo Albuquerque (1992 apud FLEURY, 2002, p. 295), dentro deste contexto, no qual as organizações buscam produtividade e processos de mudança que tenham o objetivo de melhorar seu posicionamento competitivo no mercado, a qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade concomitantemente ao bem-estar organizacional.

Considerando a constante necessidade da qualidade nos produtos e serviços oferecidos, Fernandes (1996) frisa que várias organizações têm implantado programas de qualidade total, com o intuito de suprir deficiências nessa área e permitir sua permanência num cenário cada vez mais competitivo.

Segundo Pires (2001, p. 13) “até recentemente, definia-se qualidade como a essência intangível das coisas, algo que não pode ser medido”.

Pires sustenta que “a sobrevivência das empresas modernas está vinculada ao controle total da qualidade dos produtos e serviços. Um dos maiores desafios gerenciais a partir da segunda metade do século XX tem sido exatamente desenvolver ferramentas de trabalho para essa finalidade”. (PIRES, 2001, p 13).

Paladini tem uma concepção moderna de qualidade. Em uma estupenda análise, este autor faz referência à qualidade:

- Pode-se considerar que qualidade seja algo abstrato, visto que nem sempre os clientes definem, concretamente, quais são suas preferências e necessidades. (PALADINI, 2010, p. 24);
- Pode-se considerar que qualidade seja sinônimo de perfeição, da absoluta falta de defeitos no produto e serviço prestado (PALADINI, 2010, p. 24);
- Pode-se considerar que qualidade nunca se altera para certos produtos ou serviços. (PALADINI, 2010, p. 24);

- Pode-se considerar que o conceito de qualidade seja um aspecto subjetivo de que ela varia de pessoa para pessoa, em função das especificidades que cada cliente possui. (PALADINI, 2010, p. 25);
- Pode-se considerar que qualidade seja capacidade de fabricação, a fim de que um produto ou serviço seja concretizado exatamente conforme seu projeto. (PALADINI, 2010, p. 25);
- Pode-se considerar a qualidade como um requisito mínimo de funcionamento em situações em que os produtos são extremamente simples. (PALADINI, 2010, p. 25);
- Pode-se considerar como qualidade a diversidade de opções que cada produto ou serviço oferece. (PALADINI, 2010, p. 25);
- E, até mesmo, pode-se pensar que qualidade seja a área com base na qual todo o processo de “produção da qualidade” se desenvolve. (PALADINI, 2010, p. 25).

Quase todos os autores que tratam sobre qualidade, concordam entre si que qualidade é um conceito complexo de se definir. Pires, em sua obra “Qualidade de Vida”, comenta que o conceito de qualidade de um produto é bastante complexo, “pois envolve muitas variáveis, como: adequação ao uso, relação custo/benefício, número de defeitos apresentados, prazo de entrega e outras características que, em conjunto, vão determinar a satisfação e preferência dos clientes.” (2001, p. 14).

Paladini (2010, p. 24) adverte que “seria um equívoco em considerar que cada uma dessas variáveis, por si só, resumem-se numa definição para qualidade”.

Segundo Fernandes (1996, p.40),

[...] quanto à expressão Qualidade de Vida no Trabalho, [...] não se pode atribuir uma definição consensual. O conceito engloba, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

Em alguns casos, absurdamente, qualidade é “[...] confundida com luxo, beleza, virtudes, brilhos, cores, etiquetas, falta ou excesso de peso, volume, embalagem bonita e vistosa, moda, grife, marca, detalhes de acabamento, vaidade, e assim por diante”. (PALADINI, 2010, p. 29). “Esses elementos, em tese, envolvem a qualidade do produto ou serviço, o erro está no fato de achar que esses itens, isoladamente, definem e garantem a qualidade”. (PALADINI, 2010).

Sendo que na concepção de Limongi-França (1996 apud FLEURY, 2002, p. 296) “qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

2.5.1 Qualidade de vida no trabalho como expansão do conceito de qualidade total

Embora existam divergências, equívocos e desfoques, não se justifica adiar ou desistir de analisar e buscar a qualidade. Esse assunto deve ser encarado com seriedade e atenção, pois não se trata de um simples modismo, mas uma necessidade, tendo em vista que os consumidores e o mercado estão cada vez mais exigentes.

Conforme Pires (2001, p. 14) “a Qualidade não é um meio. É um fim, um resultado”!

Deste contexto, surgiu também o termo “qualidade total”, que segundo Paladini (2010, p. 33) não é uma expressão nova nem um novo conceito.

De “qualidade total”, evolui-se para “gestão da qualidade total”. (PALADINI, 2010, p. 33). Mas apesar do conceito ter evoluído, “a qualidade [...] passar a ser característica que atende totalmente ao consumidor”. (PALADINI, 2010).

Embora vários autores, costumam dedicar muito pouco a uma abordagem, por mais sucinta e breve que seja, no estudo sobre qualidade de vida dos clientes internos, surge Fernandes (1996), que realizou uma importante pesquisa, revelando que de a cada dez empresas que implantam programas de TQC (*Total Quality Control*), sete são frustradas nas suas perspectivas em pelo menos nos dois anos seguintes.

O fato das empresas focalizarem seus esforços em melhorias dos produtos e processos, sem evoluir simultaneamente na gerência de seu pessoal, é concomitante ao fracasso. “Na realidade, a gestão de Qualidade Total se faz através de pessoas, em todos os níveis, sendo a gestão dos recursos humanos um dos fatores mais importantes do sucesso empresarial no que se refere à Qualidade”. (FERNANDES, 1996, p. 22). É necessário, portanto, a participação e integração de

todas as pessoas, envolvendo todos os setores, delegando responsabilidades a todos, em todos os níveis.

Limongi-França (1996 apud FLEURY, 2002, p. 302) comenta em sua obra que “com a evolução do conceito qualidade total dos serviços, abriu-se nova discussão sobre a necessidade de se incluir nele o conceito de qualidade pessoal e, conseqüentemente, o de QVT (qualidade de vida no trabalho)”.

Esta importante observação de Limongi-França (1996 apud FLEURY, 2002, p. 302) pode-se ser considerada como o ponto alto de toda esta pesquisa. Segundo esta autora, a cerca da QVT como expansão no conceito de qualidade total, “a qualidade deve ser gerenciada juntamente com a qualidade de vida.” (LIMONGI-FRANÇA, 1996 apud FLEURY, 2002, p. 302).

2.5.2 Sem qualidade de vida não há qualidade total

Pelo fato de tantas variáveis determinarem a qualidade dos produtos/serviços, “muitos empresários admitem que estiveram tão ocupados com a implementação de uma administração competitiva que não deram a devida importância à qualidade de vida de seus subordinados”. (PIRES, 2001, p. 14).

Por mais que os estudos em torno deste tema – qualidade total e qualidade de vida no trabalho – cresceram e evoluíram, de acordo com Limongi-França (1996 apud FLEURY, 2002, p. 302), “existe uma grande distância entre o discurso (a qualidade de total gerenciada juntamente com a qualidade de vida) e a prática do que seria bem-estar das pessoas”. Para reforçar seu conceito, em sua obra há o seguinte comentário:

Filosoficamente, todos o acham importante, mas na prática prevalece o imediatismo, e os investimentos de retorno de médio e de longo prazo ficam esquecidos. Tudo está por fazer. A qualidade de vida no trabalho é uma evolução da qualidade total. É o último elo da cadeia. Não se pode falar de qualidade total sem incluir a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que deve ser desenvolvido é o de conscientização, o de preparação de postura para a qualidade em todos os sentidos – de produção, serviço, desempenho e qualidade de vida no trabalho. Trata-se de um estado de espírito. Portanto, é necessário a coerência em todos os enfoques. (LIMONGI-FRANÇA, 1996 apud FLEURY, 2002, p. 302).

Uma vez que o fator humano é visto sob a óptica de qualidade de vida, envolvimento, satisfação e comprometimento organizacional dos colaboradores nas organizações, Fernandes é bem categórica ao afirmar que este pode ser o ponto diferenciador na competitividade entre as empresas, e destaca que quando as empresas voltam-se com sucesso para a qualidade, contata-se que houve uma mobilização, “envolvendo desde a recepcionista, o faxineiro, o trabalhador, o técnico, os chefes, os administradores e empregadores: todos se sentem responsáveis pela qualidade.” (FERNANDES, 1996, p. 22).

Dentro deste enfoque, salientando o fator humano como principal impulsionador para a tão almejada Qualidade Total, Fernandes (1996, p. 23) comenta que:

É fundamental que todas as funções da empresa se empenhem na obtenção de Qualidade dos produtos e serviços, sob o firme comprometimento da alta administração e, sem dúvida, dos próprios empregados. Ou seja, não somente o setor de produção ou a equipe de coordenação da qualidade, mas igualmente as demais funções administrativas são chamadas a participar. Amplia-se, desta forma, o papel da Gestão dos Recursos Humanos, pois, no âmbito de cada posto de trabalho, todos os empregados são agentes da Qualidade, sem distinção de cargo ou nível hierárquico.

Embora a tecnologia traga progressos instintivamente significativos em termos de automação, os verdadeiros responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma organização, começando pelo gerenciamento dos recursos disponíveis, ainda continua sendo as pessoas, elemento fundamental e incontestável.

A importância e a influência que as pessoas têm sobre o desempenho das organizações se revela um fator decisivo na tomada de decisões da liderança quanto a medidas que visam o alcance da meta de qualidade dos produtos ou serviços.

Não muito cientes disso, as empresas buscam novas alternativas e, por conseguinte, acabam descobrindo e chegando ao mesmo ponto: encontram nos seus recursos humanos, a possibilidade de diferenciar-se em relação às demais, utilizando ao seu favor o potencial humano disponível. Isso ocorre através de programas de incentivos à educação, programas de saúde, introdução de esportes e atividades de lazer, entre outras possibilidades que venham a favorecer a qualidade de vida de seus funcionários e conseqüentemente a sua satisfação.

Ainda considerando a questão da qualidade dos produtos e serviços, Fernandes (1996) atesta que esta somente será alcançada se aqueles (pessoas) que os produzem tiverem qualidade de vida no trabalho, sendo que a qualidade advém do comprometimento de todos. Assim, o comprometimento das pessoas (fator decisivo para alcançar a qualidade) está diretamente ligado à sua qualidade de vida no trabalho, refletindo proporcionalmente em favor da empresa. À medida que os trabalhadores estiverem satisfeitos, estarão motivados e comprometidos na busca dos objetivos propostos.

Pelo fato do trabalhador permanecer um período bastante significativo em seu local de trabalho é importante que este esteja inserido em um ambiente agradável, que ofereça qualidade de vida ao trabalhador e satisfaça suas expectativas. Certamente isso proporcionará reflexos, tanto na sua vida pessoal, como familiar, deste trabalhador, bem como a empresa que oferece tais melhorias.

Fernandes (1996, p. 39) considera que: “não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas que carecem de qualidades em seu próprio trabalho”.

Busca-se, portanto, delinear a questão da qualidade de vida no trabalho tendo em mente suprir essa lacuna que vem sendo deixada por grande parte das organizações, sem considerar que a verdadeira possibilidade de destacar-se no mercado, seria justamente através de um maior investimento nos seus recursos humanos. Assim, é na qualidade de vida no trabalho que se busca novas perspectivas de diferenciação e competitividade frente às demais organizações, acoplando todas as forças motivacionais existentes nos diversos colaboradores. Trata-se além de atender as expectativas dos trabalhadores, uma necessidade, pois as empresas que oferecem as melhores perspectivas tendem a atrair com maior facilidade, um capital humano capacitado e motivado.

Desde o início do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi uma tendência dominante. O objetivo maior era a elevação da produtividade. Essa preocupação permanece até os nossos dias, porém se tende a um tratamento mais humanizado.

Para Nadler e Lawler (1983 apud CHIAVENATO, 2010, p. 489), “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem alto nível de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

A ciência comportamental, tratando especificamente de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, desenvolveu uma linha de

pesquisas cujo foco central era o questionamento das formas a serem adotadas para que:

[...] os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagens para as pessoas e organizações, mediante a reformulação de desenho de cargos - desenho de cargos é a especificação do conteúdo das tarefas, dos métodos para executá-las e das relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para execução de tarefas maiores e postos de trabalho". (WALTON, 1973 apud CHIAVENATO, 2010, p. 489).

A tecnologia da QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização do trabalho e ao mesmo tempo, elevar o nível de satisfação de seu pessoal e sua produtividade, como resultado da maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

De acordo com Fernandes:

[...] pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois os aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. (FERNANDES, 1996, p. 46).

É preciso atentar para uma gama de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, se refletem na satisfação e na participação do indivíduo, mobilizando suas energias e atualizando seu potencial.

Desta forma, pode-se dizer que há fatores intervenientes na qualidade de vida das pessoas quando em situação de trabalho. Dependendo de seu competente gerenciamento, eles proporcionarão condições favoráveis, imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade.

Como observa Lima (1998, p.11), "um programa de qualidade de vida representa custos. No entanto, vale a pena se a empresa tem a intenção de melhorar a sua produtividade, sua imagem, ter funcionários contentes convivendo em um ambiente saudável".

Nos dias atuais, a preocupação das empresas está voltada para os aspectos que possam ajudar o trabalhador a ter melhor qualidade de vida, também, no trabalho. Nota-se que o mercado hoje está voltado para quem conseguir obter maior eficiência em produzir mais, melhor e em menos tempo. Tudo isso sem prejudicar a

saúde, no sentido amplo do termo, dos funcionários que é fundamental ao processo produtivo.

Ao se estudar a produtividade de uma empresa, não se pode, apenas, concentrar atenção nos estudos sobre os processos de trabalho e na tecnologia a ser aplicada. O fator humano é uma ferramenta relevante dentro deste processo; portanto, deve ser dada a ele uma atenção toda especial.

Cipriani (1998, p.12) afirma: “Acredito que investimentos em proteção e prevenção do funcionário sejam indispensáveis no mercado que busca produtividade, competitividade e asseguramento de liderança”. Empresas que têm esse tipo de preocupação podem desfrutar de vantagens oferecidas pela QVT, com o retorno do capital investido, ao tentarem proporcionar o melhor ambiente de trabalho.

Segundo Harck citado por Rodrigues (1999, p. 25):

[...] compreende-se que não se pode desprezar o aspecto financeiro da questão, já que as empresa precisam investir dinheiro para manter esses programas, e precisam aferir alguma forma de retorno. Quando bem desenhados e dirigidos ao público certo na dosagem certa, esses programas têm bom custo-benefício.

Um dos fatores almejados pelas empresas na atualidade é a formação de uma imagem positiva, em relação não só ao cliente interno como também ao externo. Uma boa imagem a ser alcançada por uma empresa que procura proporcionar melhor Qualidade de Vida no Trabalho poderá ser altamente benéfica para sua lucratividade, como prêmio desse investimento.

A melhoria dos fatores físicos ou tangíveis nas condições de trabalho, tais como flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos, entre outros, pode acarretar uma melhora de desempenho no trabalho. Conforme Huse e Cummings citado por Rodrigues (1994, p. 91), “com a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços. A QVT afeta positivamente a produtividade de forma indireta”.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo descreve os resultados coletados junto à amostra pesquisada, mostrando os aspectos relacionados ao perfil dos funcionários entrevistados, o nível de envolvimento e a satisfação dos mesmos em relação à organização.

3.3 Análise dos dados

Coletados os dados da pesquisa, procedeu-se o lançamento destas informações no programa *Microsoft Excel* para a tabulação e análise descritiva dos resultados e obteve-se as médias dos escores atribuídos a cada item, de acordo com a codificação apresentada no questionário. Para obter-se um resultado de cada variável, foi calculada a média ponderada dos itens que a compunham, sendo as ponderações dadas pelo número de respostas válidas em cada item. Este procedimento foi utilizado para amostra geral da pesquisa conforme a Tabela 2 e o Gráfico 3 a seguir.

3.3.1 Percentuais de questionários devolvidos na aplicação dos mesmos

Tabela 2 – Percentual de funcionários por setor e percentual de questionários devolvidos

Setor	Número de funcionários por setor	Percentual funcionários por setor	Número de questionários devolvidos	Percentual de questionários devolvidos
Administrativo	6	12%	4	67%
Portaria	6	12%	4	67%
Recepção	5	10%	5	100%
Lavanderia	3	6%	3	100%
Restaurante	17	33%	14	82%
Governança	14	27%	3	21%
Amostra Geral	51	100%	34	67%

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2011)

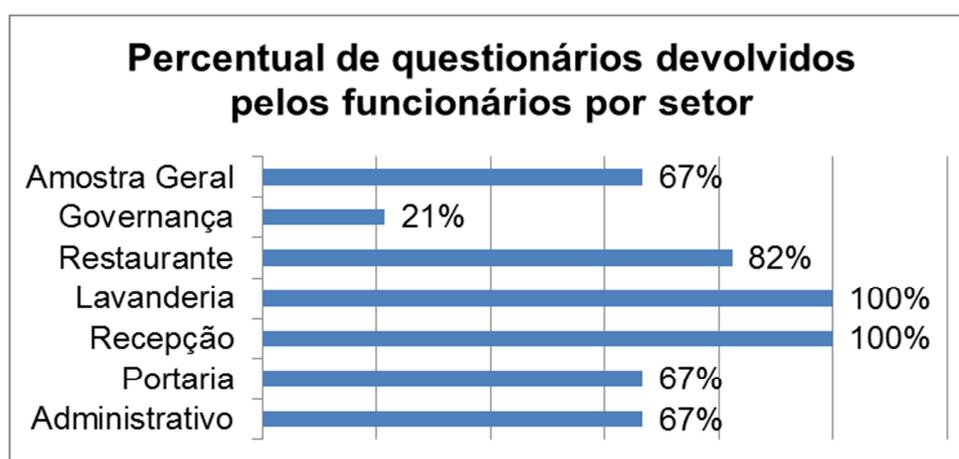


Gráfico 3 – Percentual de questionários devolvidos em relação ao número de funcionários de cada setor

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2011)

De acordo com a Tabela 2 e o gráfico 3, verifica-se que dos 51 (cinquenta e um) funcionários que a empresa possui, 67% que representam 34 (trinta e quatro) responderam as questões e devolveram o questionário. O período em que foi

realizada a pesquisa (19/09/2011 a 23/09/2011) coincidiu com um forte movimento de clientes na empresa devido a alguns eventos importantes que aconteceram na cidade, aumentando as tarefas dos colaboradores e conseqüentemente numa “falta de tempo” para responder o questionário. Isto justifica o fato de 33% dos colaboradores da empresa não responderem e não devolverem o questionário.

Observa-se que o setor onde houve uma maior abstinência dos entrevistados ocorreu na governança onde apenas 21% dos entrevistados contribuíram para a amostra. Este fato, entretanto, não desabona o resultado da pesquisa nem interfere de maneira significativa na média variável, pois ao longo de toda a pesquisa percebeu-se um mínimo de consenso entre os colaboradores nas respostas das questões. Ou seja, esses 21% que correspondem a 3 dos 14 entrevistados, refletem o sentimento ou representam muito bem a opinião de todo o setor.

3.4 Perfil dos entrevistados

3.4.1 Percentual do sexo dos funcionários entrevistados

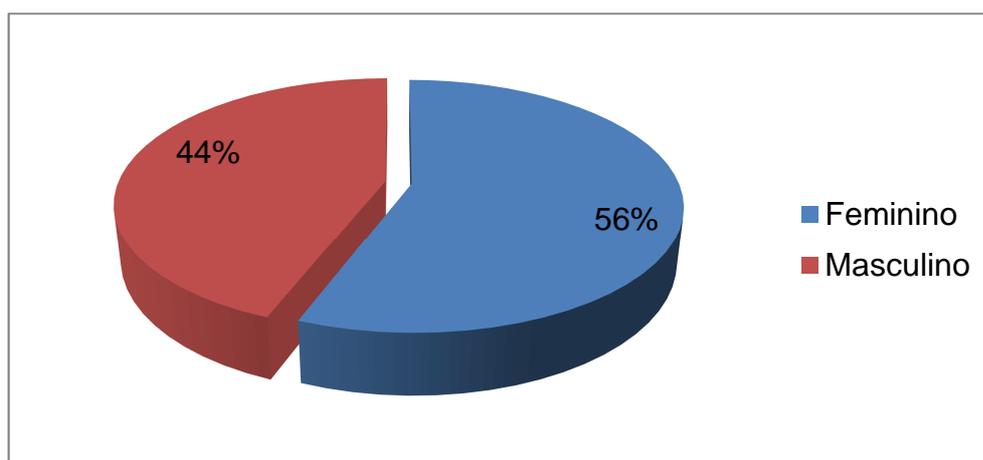


Gráfico 4 – Percentual do sexo dos funcionários entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2011)

Siqueira (2008, p. 267-268) comenta que para aferir níveis de envolvimento e satisfação no trabalho, o fator sexo, idade e até mesmo grau de instrução não implicam nos resultados da pesquisa, pois “[...] basta que os indivíduos tenham preparo para ler e compreender as instruções, os itens e o procedimento de responder [...]” (SIQUEIRA, 2008, p. 268), o objetivo de constar dados dos entrevistados como sexo, idade, tempo de serviço na empresa, turno de serviço, pode ser útil para orientar e contribuir futuras pesquisas.

3.4.2 Relação de funcionários entrevistados por turno de serviço

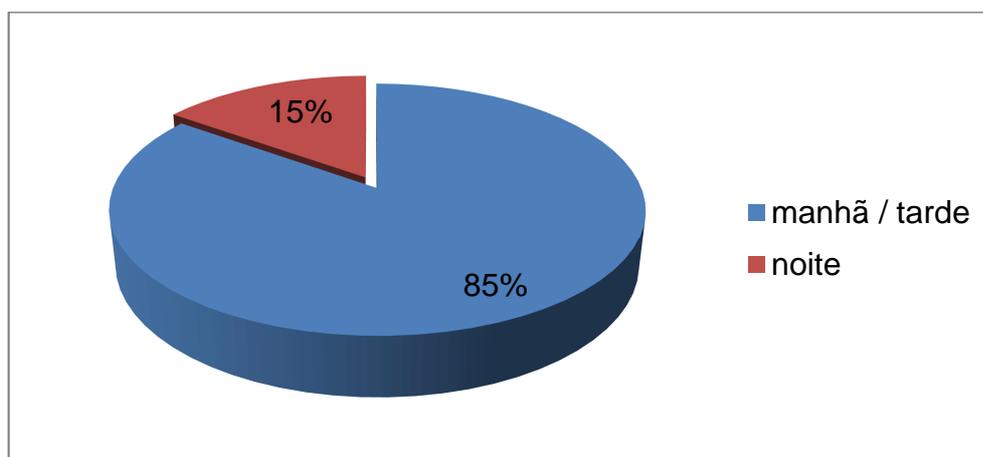


Gráfico 5 – Percentual de funcionários entrevistados por turno de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2011)

Surge a dúvida de que o turno em que os entrevistados trabalham poderia interferir nos resultados da pesquisa em termos de mensuração dos níveis de envolvimento e satisfação no trabalho. Isto, porém, não procede. Uma vez que quase todos os funcionários que trabalham no turno da noite são submetidos a uma escala de serviço, onde de tempo em tempo, trocam de turno.

3.4.3 Percentual do tempo de serviço dos funcionários entrevistados na empresa

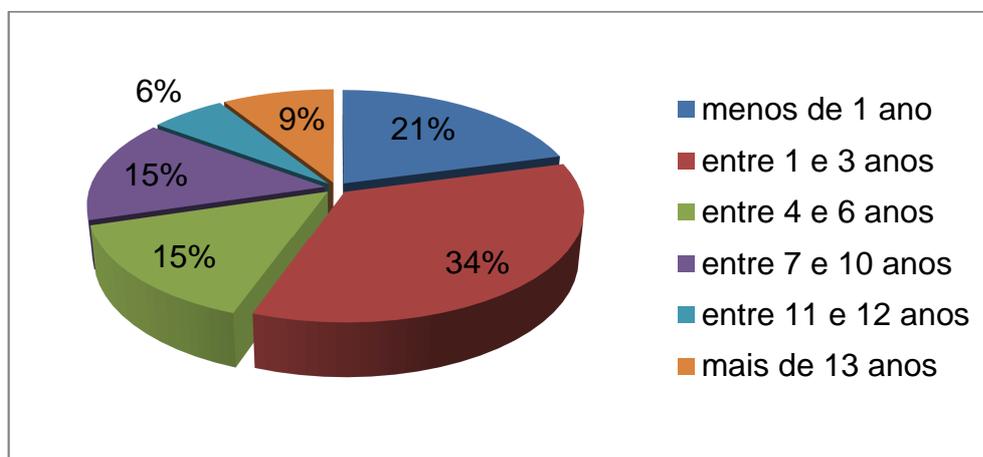


Gráfico 6 – Percentual do tempo de serviço dos funcionários entrevistados na empresa

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2011)

Conforme o Gráfico 6, a maioria dos entrevistados (34% da amostra) tem entre 1 e 3 anos de tempo de serviço na empresa.

3.4.4 Percentual da idade dos funcionários entrevistados

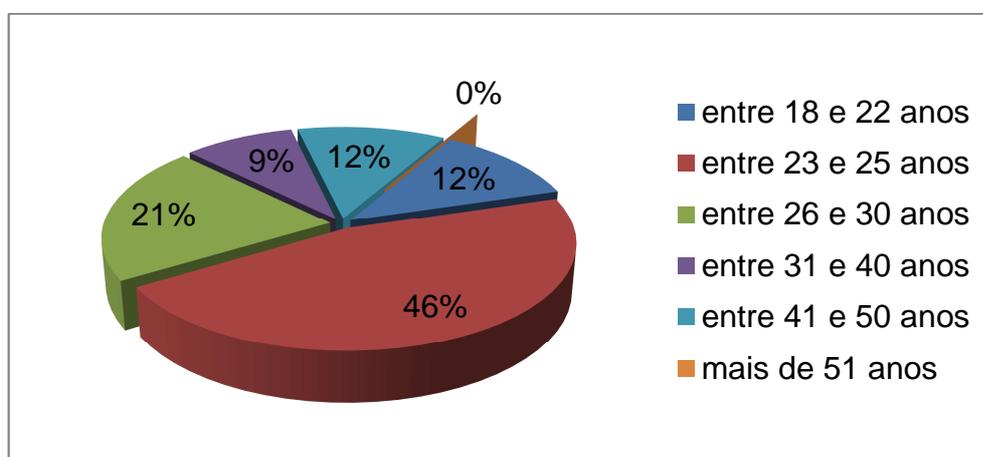


Gráfico 7 – Percentual da idade dos funcionários entrevistados da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2011)

3.4.5 Percentual do grau de instrução dos funcionários entrevistados da empresa

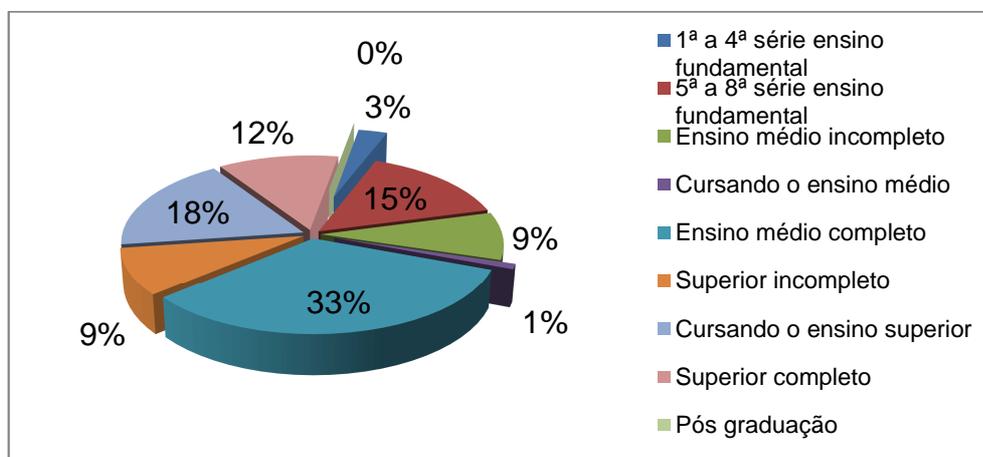


Gráfico 8 – Percentual do grau de instrução dos funcionários entrevistados da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2011)

Sobre o grau de instrução (Gráfico 8) da amostra, os dados que mais chamam a atenção, é a percentagem maior (33%) de funcionários entrevistados com o ensino médio completo. Nenhum dos entrevistados possui pós graduação (0%), 12% possui curso superior e apenas 1% estão cursando o ensino médio.

Percebe-se que, sobre grau de instrução dos colaboradores, parece que o HZ Hotel segue certo padrão de média nacional.

A seguir são apresentados os resultados obtidos da pesquisa baseados na amostra geral os quais são demonstrados por tabelas e gráficos, seguidos de uma explanação, conforme as variáveis apresentadas.

3.5 Análise dos dados coletados sob a óptica da Escala Envolvimento no Trabalho - EET

Tabela 3 – Média dos escores atribuídos para variável Envolvimento no Trabalho, segundo o setor em que se trabalha e para a amostragem geral

Variável Envolvimento no Trabalho	Administrativo	Portaria	Recepção	Lavanderia	Restaurante	Governança	Amostra Geral
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
1. As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho	4,2	4,5	4,2	4,3	5,2	4,0	4,4
2. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia	3,0	4,3	3,8	4,3	4,9	5,7	4,3
3. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho	3,4	4,5	4,6	4,7	5,5	5,7	4,7
4. Eu como, vivo e respeito meu trabalho	3,8	4,5	6,0	6,0	6,1	6,0	5,4
5. Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho	4,6	5,8	6,2	5,3	5,9	6,3	5,7
Média Variável	3,8	4,7	5,0	4,9	5,5	5,5	4,9

Escala:

. 5 a 7 = envolvimento

. 4 a 4,9 = indiferente

. 1 a 3,9 = envolvimento frágil

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

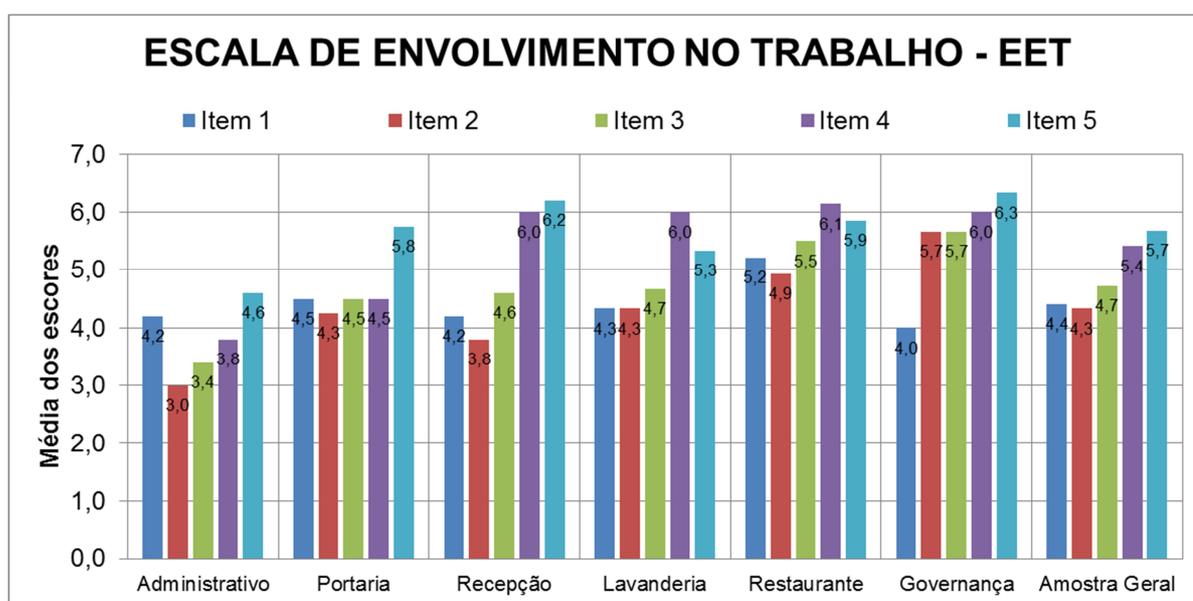


Gráfico 9 – Média dos escores atribuídos para variável Envolvimento no Trabalho, segundo o setor em que se trabalha e para amostragem geral

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

Os dados obtidos na pesquisa demonstram algumas peculiaridades interessantes (observe Tabela 3 e Gráfico 9), tais como: o item 1, que indaga ao funcionário entrevistado se o mesmo está pessoalmente muito ligado ao seu trabalho, obteve as melhores pontuações do toda a amostra, obtendo média de 5,7, sinalizando um bom índice de envolvimento no trabalho.

Apesar dos dados apresentarem, em sua maioria, um bom índice de envolvimento, seguido de indiferença (nem muito envolvido, nem pouco envolvido), e em poucos casos demonstrarem situações de envolvimento frágil (médias entre 1 a 3,9), o índice geral deste construto percebido pelas médias da amostragem geral e da média variável foi de 4,9, que apesar de significar, de acordo com a escala estabelecida por Siqueira (2008), estado de indiferença, de todo não é alarmante, pois está bem próximo da média de 5,0, que é tida como um nível de envolvimento aceitável. Ou seja, caso os gestores da empresa desejem alcançar uma média melhor, não será necessário atitudes extremas.

3.6 Análise dos dados coletados sob a óptica da Escala Satisfação no Trabalho - EST

Tabela 4 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com os Colegas, segundo o setor em que se trabalha e para a amostragem geral

Variável Satisfação com os Colegas	Administrativo	Portaria	Recepção	Lavanderia	Restaurante	Governança	Amostra Geral
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	5,0	4,8	4,6	3,0	5,0	4,3	4,4
2. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	5,6	4,8	5,2	4,3	4,9	4,3	4,9
3. Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	5,6	5,5	6,0	5,0	5,1	5,3	5,4
4. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	5,2	4,8	6,4	5,0	5,1	5,0	5,2
5. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	5,0	4,5	4,8	4,0	4,9	4,7	4,6
Média Variável	5,3	4,9	5,4	4,3	5,0	4,7	4,9

Escala:

- . 5 a 7 = satisfação
- . 4 a 4,9 = nem satisfação / nem insatisfação (indiferente)
- . 1 a 3,9 = insatisfação

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

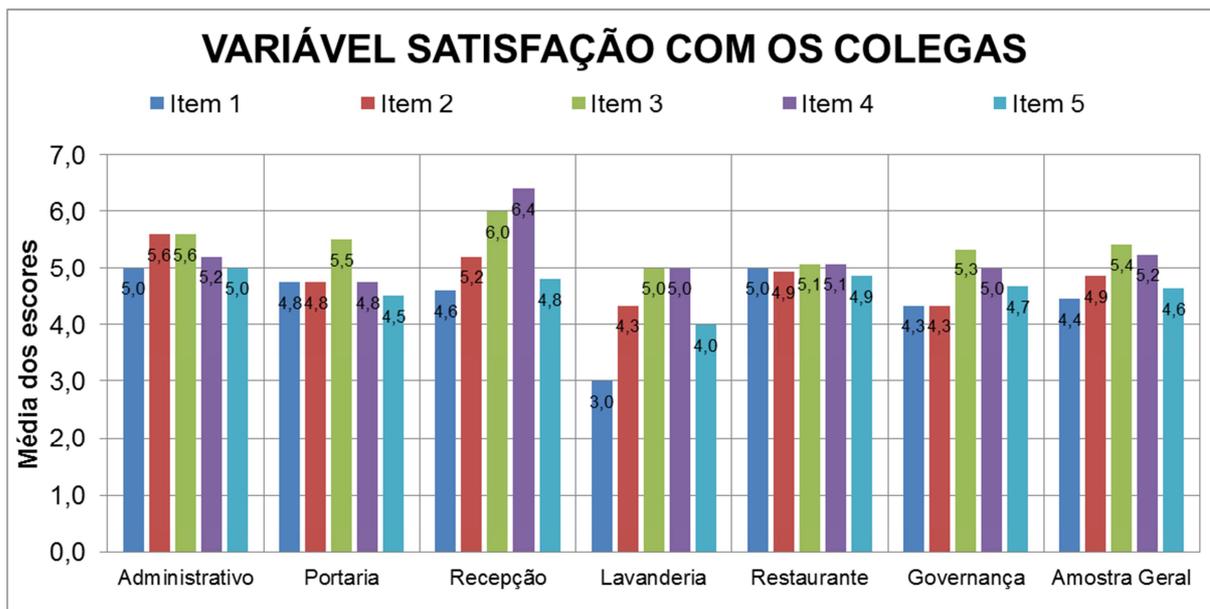


Gráfico 10 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com os Colegas, segundo o setor em que se trabalha e para amostragem geral

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

Neste construto, demonstrados pela Tabela 4 e o Gráfico 10, vale ressaltar a pontuação obtida no item 4 dos funcionários entrevistados da recepção, que obteve uma média de 6,4, muito próximo a 7,0, que sinaliza total satisfação com a quantidade de amigos que os funcionários deste setor possuem entre seus colegas de trabalho.

Não obstante, é imprescindível fazer um comentário sobre a média de 3,0 - mais baixa de todo o gráfico - que expressa a insatisfação dos funcionários entrevistados que trabalham na lavanderia quanto ao item 1, que instrui os mesmos a opinarem sobre o espírito de colaboração que há entre os colegas de trabalho. A média geral desta variável atingiu 4,9, que remete a mesma situação da variável Envolvimento com o Trabalho, não é alarmante, pois se aproxima de 5,0. Entretanto, pode e deve ser melhorada.

Recomenda-se aos gestores ficarem atentos para o índice de satisfação com os colegas de trabalho dos funcionários da lavanderia, onde recebeu as médias mais baixas da amostra.

Tabela 5 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com o Salário, segundo o setor em que se trabalha e para a amostragem geral

Variável Satisfação com o Salário	Administrativo	Portaria	Recepção	Lavanderia	Restaurante	Governança	Amostra Geral
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
1. Com o meu salário comparado com o quanto eu ganho	3,8	4,0	4,4	2,3	4,0	5,0	3,9
2. Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional	2,8	4,8	4,0	3,7	3,8	3,0	3,7
3. Com o meu salário comparado ao meu custo de vida	4,4	4,3	4,2	2,7	3,4	2,3	3,5
4. Com a quantia de dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	4,0	4,0	3,8	3,0	4,1	4,3	3,9
5. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	3,2	4,3	3,4	2,7	3,9	3,3	3,5
Média Variável	3,6	4,3	4,0	2,9	3,8	3,6	3,7

Escala:

- . 5 a 7 = satisfação
- . 4 a 4,9 = nem satisfação / nem insatisfação (indiferente)
- . 1 a 3,9 = insatisfação

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

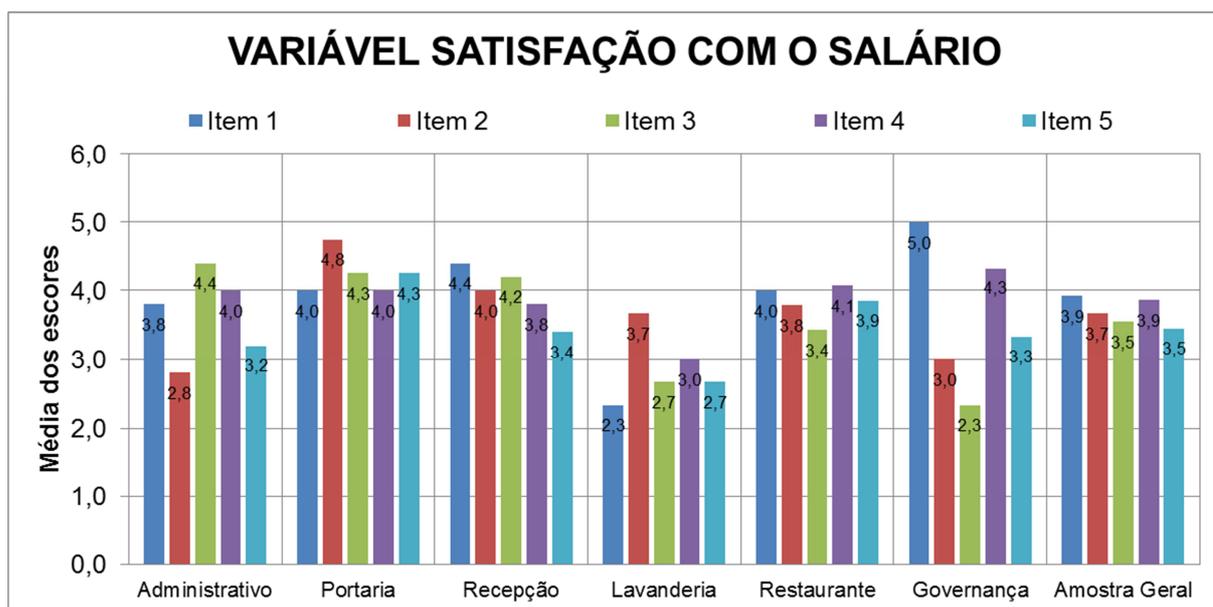


Gráfico 11 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com o Salário, segundo o setor em que se trabalha e para amostragem geral

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

De acordo com os dados aferidos da Tabela 5 e do Gráfico 11, a variável satisfação com o salário foi a pior avaliada dentre todos os construtos da Escala de

Satisfação no Trabalho (EST). Inference-se ao observar os dados, que a insatisfação (expressa por médias entre 1 e 3,9) foi predominante em toda a amostra, seguida por indiferença (nem satisfação, nem insatisfação). Os índices mais baixos de toda amostra são originários da opinião dos funcionários entrevistados da lavanderia que obteve uma média variável de 2,9.

Com pontuações baixas assim, a média geral não poderia ser melhor que 3,7, que de acordo com critérios de Siqueira (2008), apresenta um considerável índice de insatisfação.

Tabela 6 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Chefia, segundo o setor em que se trabalha e para a amostragem geral

Variável Satisfação com a Chefia	Administrativo	Portaria	Recepção	Lavanderia	Restaurante	Governança	Amostra Geral
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
1. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	4,0	4,5	5,0	4,3	4,9	5,7	4,7
2. Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho	4,8	4,5	5,2	4,3	5,5	5,0	4,9
3. Com o entendimento entre eu e meu chefe	5,6	5,5	5,8	3,7	5,4	6,3	5,4
4. Com a maneira como meu chefe me trata	3,6	4,0	4,4	3,0	3,7	3,0	3,6
5. Com a capacidade profissional do meu chefe	5,6	5,0	5,2	4,0	5,4	6,3	5,3
Média Variável	4,7	4,7	5,1	3,9	5,0	5,3	4,8

Escala:

- . 5 a 7 = satisfação
- . 4 a 4,9 = nem satisfação / nem insatisfação (indiferente)
- . 1 a 3,9 = insatisfação

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

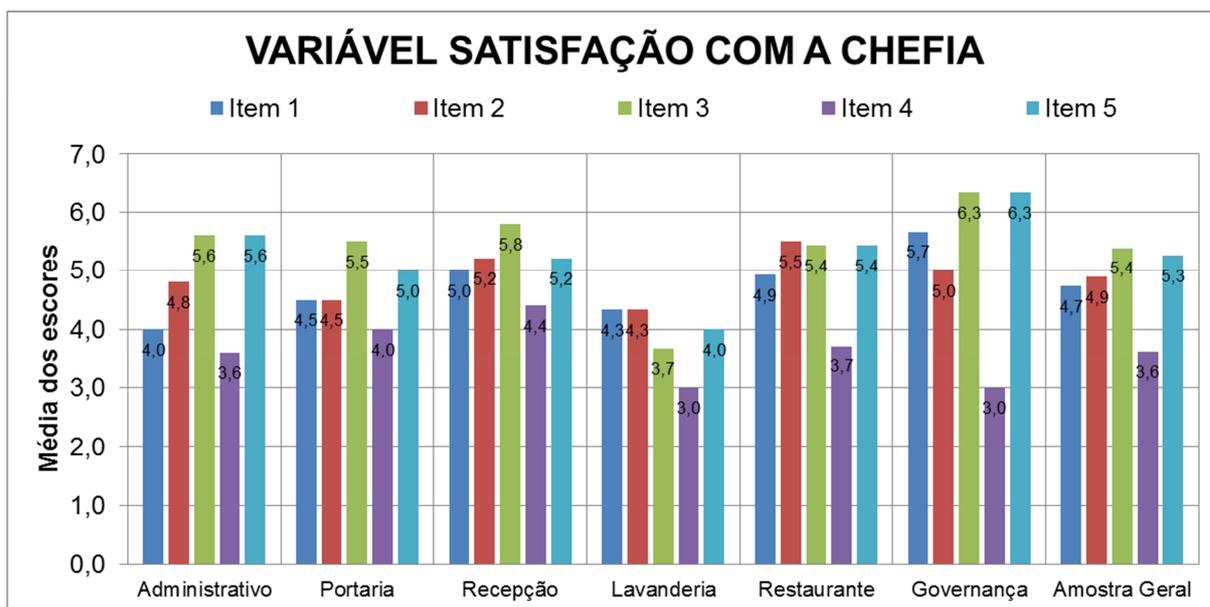


Gráfico 12 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Chefia, segundo o setor em que se trabalha e para amostragem geral

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

Consoante a Tabela 6 e o Gráfico 12, vale discutir os índices do item 4, que pretendeu inquirir dos funcionários entrevistados o quanto os mesmos se sentem com relação a maneira como seu chefe os tratam. Estes índices foram expressos por médias de 3,6 (administrativo), 4,0 (portaria), 4,4 (recepção), 3,0 (lavanderia), 3,7 (restaurante) e 3,0 (governança) respectivamente. Estas médias, que expressam, em sua maioria, insatisfação, seguida por indiferença, contribuíram para uma média geral de 3,6 para este item.

Apesar do item 4 ser mal avaliado pelos funcionários entrevistados, a média da amostra geral foi de 4,8. Não expressa insatisfação, mas também não significa satisfação. A instrução para os gestores da empresa é para que fiquem atentos a esta variável.

Tabela 7 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Natureza do Trabalho, segundo o setor em que se trabalha e para a amostragem geral

Variável Satisfação com a Natureza do Trabalho	Administrativo	Portaria	Recepção	Lavanderia	Restaurante	Governança	Amostra Geral
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
1. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	5,0	4,8	5,2	3,0	5,1	5,7	4,8
2. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	5,0	4,5	5,0	3,3	5,5	4,3	4,6
3. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	5,0	4,5	5,6	2,3	5,4	5,0	4,6
4. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	5,0	3,8	5,2	3,3	5,3	4,3	4,5
5. Com a variedade de tarefas que realizo	4,8	4,5	5,4	4,3	5,1	5,7	5,0
Média Variável	5,0	4,4	5,3	3,3	5,3	5,0	4,7

Escala:

. 5 a 7 = satisfação

. 4 a 4,9 = nem satisfação / nem insatisfação (indiferente)

. 1 a 3,9 = insatisfação

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

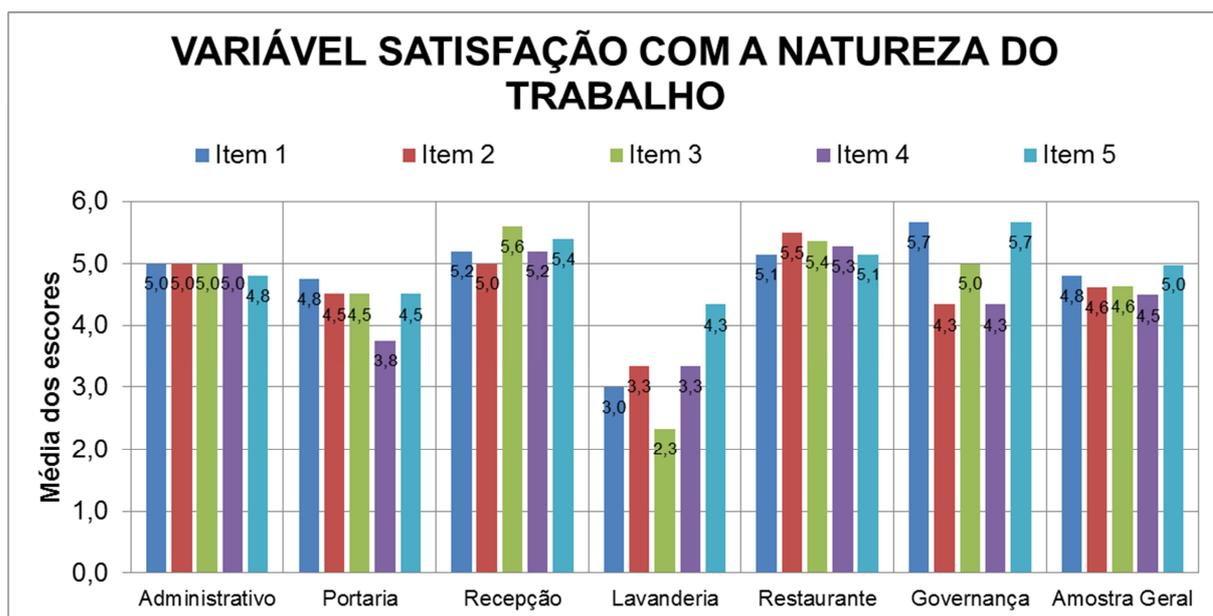


Gráfico 13 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com a Natureza do Trabalho, segundo o setor em que se trabalha e para amostragem geral

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

Quanto à satisfação com a natureza do trabalho, pode-se constatar que foi uma das variáveis mais bem avaliadas da pesquisa. Conforme a Tabela 7 e o

Gráfico 13, nos setores da recepção e do restaurante, todos os itens foram muito bem avaliados, revelando que os funcionários entrevistados deste setor estão completamente satisfeitos.

O estado de satisfação foi predominante em toda a amostra (variável), seguida por indiferença, mas com índices muito próximos a 5,0 e com alguns pontos de insatisfação identificados apenas no setor de portaria e lavanderia.

Apesar dos bons índices percebidos em todo o construto, a média geral não conseguiu atingir plena satisfação, ficando em 4,7, muito próximo a 5,0.

Tabela 8 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com as Promoções, segundo o setor em que se trabalha e para a amostragem geral

Variável Satisfação com as Promoções	Administrativo	Portaria	Recepção	Lavanderia	Restaurante	Governança	Amostra Geral
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
1. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	5,0	4,8	5,0	3,0	3,6	5,7	4,5
2. Com as garantias que esta empresa oferece a quem é promovido	5,0	4,5	4,6	3,3	3,7	4,3	4,2
3. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	5,0	4,5	4,6	2,3	3,4	5,0	4,1
4. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	5,0	3,8	4,0	3,3	3,6	4,3	4,0
5. Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa	4,8	4,5	5,4	4,3	3,6	5,7	4,7
Média Variável	5,0	4,4	4,7	3,3	3,6	5,0	4,3

Escala:

- . 5 a 7 = satisfação
- . 4 a 4,9 = nem satisfação / nem insatisfação (indiferente)
- . 1 a 3,9 = insatisfação

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

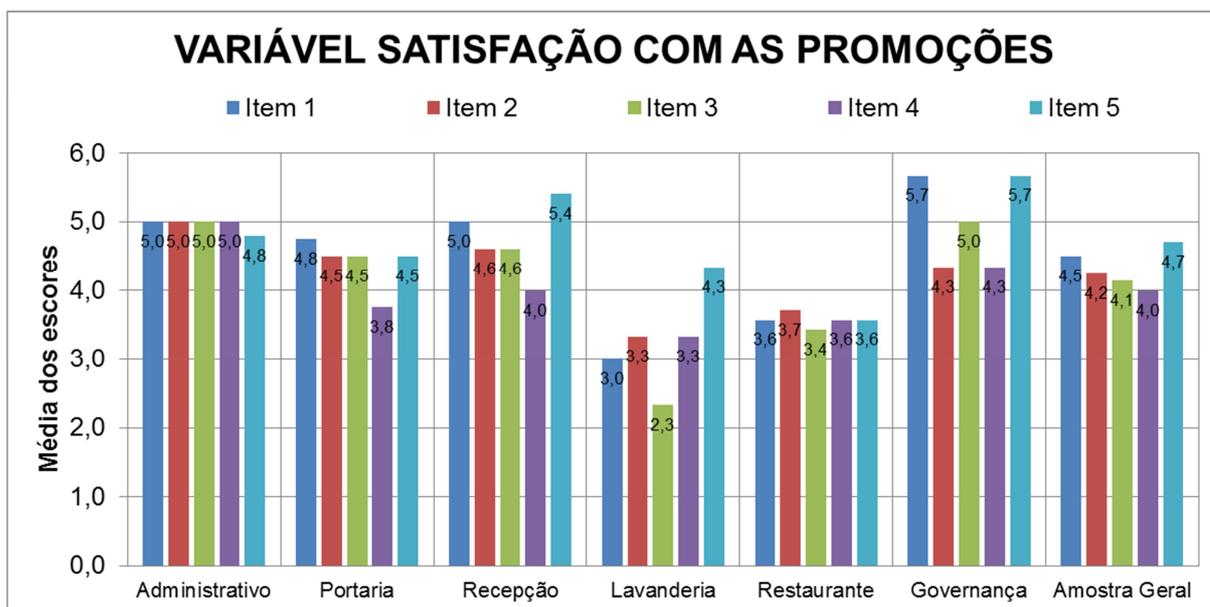


Gráfico 14 – Média dos escores atribuídos para variável Satisfação com as Promoções, segundo o setor em que se trabalha e para amostragem geral

Fonte: dados da pesquisa (setembro de 2011)

Nesta última variável, demonstrada pela Tabela 8 e pelo Gráfico 14, que trata sobre a satisfação com as promoções, seguiu a tendência de toda a amostra, que girou em torno de indiferença, seguida de insatisfação em alguns pontos.

Como frisado o tempo todo, apesar da indiferença dos entrevistados, esta indiferença tende a se aproximar de uma definição, que seria satisfação. Percebe-se isto através do índice geral deste construto de 4,3. Ou seja, falta pouco para que os funcionários da empresa estejam satisfeitos com a natureza de seu trabalho.

3.7 Conclusões

Este trabalho de pesquisa trata de um fator que a cada dia interfere de forma mais ativa nas organizações, a parte de pessoal. A empresa em foco, por se tratar de uma prestadora de serviço, deve estar cada dia mais atenta em relação a essa parte do sistema; O trabalho focalizou mensurar o envolvimento e a satisfação dos colaboradores da mesma, uma vez que o fato de estarem ou não envolvidos e de estarem ou não satisfeitos, reflete no desempenho desse colaborador,

principalmente, quando a empresa está engajada num projeto para obter qualidade total.

A utilização das escalas EET e EST no questionário possibilitou a coleta e tabulação de dados (demonstrados no capítulo 3 deste trabalho), e conseqüentemente mensurar o nível de Envolvimento e Satisfação no Trabalho dos colaboradores do HZ Hotel.

Conforme demonstrado no capítulo anterior, a maior parte dos colaboradores do HZ Hotel está satisfeita em fazer parte da organização, entretanto, uma significativa parte classificou os fatores internos como satisfação com o salário e expectativa de crescimento profissional (satisfação com as promoções), como regulares; revelando a necessidade dos gestores ficarem atentos a tais fatores, pois, os mesmos podem interferir nos resultados da empresa.

Sendo assim, supõe-se que a empresa precisa repensar sua política salarial. Os resultados revelaram que a única variável que demonstrou insatisfação geral por parte dos funcionários, foi a variável satisfação com o salário, com média geral de 3,7.

Apesar da variável satisfação com o salário ter apresentado um resultado não muito favorável, todas as outras variáveis – (1) envolvimento no trabalho, (2) satisfação com os colegas, (3) com a chefia, (4) com os colegas e com as (5) promoções, apresentaram 4,9, 4,9, 4,8, 4,7 e 4,3 respectivamente, revelando um quadro animador, pois todas as variáveis ficaram bem próximas de um nível razoável de envolvimento, satisfação, comprometimento e conseqüentemente qualidade de vida que culmina na qualidade total.

O colaborador satisfeito oferece um atendimento excelente aos consumidores dos produtos ou serviços da organização, enquanto o insatisfeito torna-se indiferente à qualidade dos mesmos. Ações como a estruturação de uma política de integração e incentivo, no primeiro momento, poderá sanar tal problema. Portanto, torna-se indispensável à verificação periódica da motivação dos colaboradores da empresa, seja por meio de reuniões ou pesquisas de *endomarketing*.

O envolvimento, assim como a satisfação e o comprometimento, são determinados por fatores internos e externos dos indivíduos. Cabe à organização identificar até que ponto a mesma pode contribuir para que seus colaboradores permaneçam comprometidos e motivados. A identificação da situação atual de tais fatores, objetivo deste trabalho, é o primeiro passo; tendo em mãos os resultados

desta, a empresa precisa criar um plano de diretriz que venha a colaborar com a manutenção dos resultados positivos e a adequação dos negativos.

O comprometimento, como já foi dito, não é estático; as ações da empresa também não devem ser imutáveis; a mesma deve estar sempre procurando novas formas de comprometer e manter comprometidos os seus colaboradores, sendo que os mesmos devem ser a principal fonte de consulta, uma vez que a realidade vivida por eles é única, e ninguém melhor para dizer o que a empresa precisa fazer para obter os melhores resultados de seu pessoal.

Em resumo, conclui-se, baseado no resultado dos dados coletados, que os funcionários entrevistados estão ligeiramente envolvidos com o seu trabalho. O que para os gestores se torna uma informação valiosa, no sentido de melhorar um pouco sua gestão, ou de simplesmente manter sua estratégia.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de campo e na fundamentação teórica, que buscou constantemente oferecer um quadro crítico e insistente baseado no fato de que não é possível obter qualidade total sem uma qualidade de vida no trabalho elaborou-se algumas recomendações que estão explanadas no próximo capítulo deste trabalho.

4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme os estudos de Fernandes & Gutierrez (1998) “a melhoria das condições de vida e da saúde tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou indiretamente a produtividade das pessoas”. Embora haja um limite sutil entre as questões de trabalho e de vida na família e na comunidade, ambos tratam de questões relacionadas a promover e assegurar a qualidade do bem-estar do ser humano (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998). Por isso, tão importante quanto as condições de vida das comunidades são as práticas desenvolvidas pelas empresas, já que é nas empresas que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho. Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998) qualidade de vida no trabalho é um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”. Dado este conceito, recomenda-se aos gestores do HZ Hotel a investir em um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho visando melhorar e se aproximar cada vez mais do êxito do seu Programa de Qualidade Total.

No momento de implementar as sugestões recomendadas foi pedido que todo este processo seja realizado no menor tempo possível (para que todos os colaboradores da organização possam fazer o melhor uso desta implementação) e com um adequado acompanhamento por parte da liderança da empresa.

- 1) Implementação imediata de cursos capacitação entre os mais diversos setores da organização, tais como:
 - Cursos de Chefia e Liderança, para que os gerentes e supervisores orientem de forma adequada os seus subordinados através da aplicação dos conceitos básicos da psicologia;
 - Cursos de Relações Humanas, para amenizar conflitos internos entre colegas bem como a melhoria contínua dos processos de relações interpessoais;

- 2) A promoção de Seminários Internos que possibilitem a união/utilização das idéias de todos os colaboradores da organização, a fim de conhecer e aproveitar a criatividade individual de cada funcionário contida neste universo de informações e sugestões, e proporcionar o perfeito funcionamento dos mais diversos setores da empresa.
- 3) Implementar, através de diversos meios de comunicação internos da organização a possibilidade de que as informações fluam de maneira mais clara possível e em tempo hábil, para que estas possam ser implementadas. Isso possibilitará maior transparência nas comunicações.
- 4) Considerar a possibilidade de implantar um Plano de prêmios por produtividade. As vantagens do plano de ganhos por produtividade são de fixar um período histórico do desempenho das organizações, avalia as melhorias ocorridas e divide os ganhos com empregados através de alguma forma de cálculo (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 109).

O sucesso dos sistemas de ganho por produtividade dependem de um certo número de fatores chaves, tais como: tamanho moderado da unidade produtiva, dados históricos operacionais suficientes para o estabelecimento de padrões, existência de centros de custos controláveis e relativa estabilidade do estabelecimento (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 110). Além disso, a administração deve estar também receptiva a participação dos empregados. Os gerentes precisam ser receptivos às ideias e tolerantes em relação as críticas dos funcionários.

- 5) Estabelecer um projeto de controle médico de saúde ocupacional:
 - Exames periódicos;
 - Acompanhamento do perfil de saúde da força de trabalho;
 - Campanhas sobre diabetes, hipertensão, estresse, obesidade, câncer, drogas, DST, etc.;
 - Ginástica laboral
- 6) Incentivar ações que busquem a melhoria da qualidade de vida por meio da cultura, de atividades esportivas, sociais e de lazer, tais como:
 - Realização de caminhadas ecológicas;
 - Realização de torneios esportivos;
 - Valorização dos talentos artísticos dos profissionais, etc.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégias de gestão de pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho:** o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, São Paulo, ano 1998, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

AVEDIANI, Renata. A gente não quer só comida. **As melhores empresas para você trabalhar.** Revista Você S/A-Exame. São Paulo, ano 2011, p. 43-48, set. 2011.

CABRAL, Marcelo. Saia da fila. **As melhores empresas para você trabalhar.** Revista Você S/A-Exame. São Paulo, ano 2011, p. 37-41, set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010. 624p.

CIPRIANI, Lírio. **Sinais dos tempos.** Revista Ser Humano. São Paulo: n. 36, setembro, 1998.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica; tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Cengage Learning, 2001. 207p. 1 v.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento:** como construir e manter uma força construtiva; tradução de Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica de Roberto Antonio Lannone. São Paulo: Makron Books, 1996. 246p.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 118p.

FERNANDES, E. C. & GUTIERREZ, L.H. _____. **Qualidade de vida no trabalho:** uma experiência brasileira. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 36-48, out. / dez. 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. (Orgs.). **Qualidade de vida e atividade física: explorando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Irê Silva. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista Brasileira de Administração. São Paulo: n. 23, outubro, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. 306p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 333p.

PIRES, Wanderley Ribeiro. **Qualidade de Vida**. 5. ed. Campinas: Editora Komedi, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora S/A, 2008. 344p.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed Editora S/A, 2004. p. 300-328.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Melo. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ZANELLI, José Carlos, ANDRADE, Jairo Eduardo Borges & BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTA								
	<p>Este questionário tem por objetivo mensurar o nível de Envolvimento e Satisfação no Trabalho dos colaboradores desta empresa e elaborar um trabalho científico monográfico por um acadêmico da Faculdade de Patos de Minas - FPM.</p> <p>O questionário é anônimo, ou seja, não há a necessidade de se identificar.</p>							
A. Setor em que trabalha:	1. <input type="checkbox"/> Recepção 4. <input type="checkbox"/> Restaurante 2. <input type="checkbox"/> Administrativo 5. <input type="checkbox"/> Limpesa 3. <input type="checkbox"/> Estacionamento 6. <input type="checkbox"/> outro: _____							
B. Turno em que trabalha:	1. <input type="checkbox"/> Manhã. 2. <input type="checkbox"/> Tarde. 3. <input type="checkbox"/> Noite.							
C. Tempo na empresa:	1. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano. 4. <input type="checkbox"/> entre 7 e 15 anos. 2. <input type="checkbox"/> entre 1 a 3 anos. 5. <input type="checkbox"/> entre 16 e 25 anos. 3. <input type="checkbox"/> entre 4 a 6 anos. 6. <input type="checkbox"/> mais de 26 anos.							
D. Idade:	_____							
E. Grau de instrução:	1. <input type="checkbox"/> 1ª a 4ª série ensino fundamental. 6. <input type="checkbox"/> Superior incompleto. 2. <input type="checkbox"/> 5ª a 8ª série ensino fundamental. 7. <input type="checkbox"/> Cursando o ensino superior. 3. <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto. 8. <input type="checkbox"/> Superior completo. 4. <input type="checkbox"/> Cursando o ensino médio. 9. <input type="checkbox"/> Pós graduação. 5. <input type="checkbox"/> Ensino médio completo. 10. <input type="checkbox"/> Outro: _____							
F. Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino							
EET - Escala de Envolvimento com o Trabalho								
IMPORTANTE: EM TODAS AS FRASES (PERGUNTAS), MARQUE SEMPRE UMA E SOMENTE UMA RESPOSTA.								
<p>A seguir estão apresentadas 5 frases referentes ao seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas assinalando com um "X" sobre o número (de 1 a 7) que melhor represente sua resposta, considerando a escala abaixo:</p>								
1 = Discordo totalmente	5 = Concordo levemente							
2 = Discordo moderadamente	6 = Concordo moderadamente							
3 = Discordo levemente	7 = Concordo totalmente							
4 = Nem concordo, nem discordo								
1.	As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	1	2	3	4	5	6	7
3.	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu como, vivo e respeito meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
EST - Escala de Satisfação no Trabalho								
<p>A seguir estão apresentadas 25 frases referentes ao seu trabalho atual. Indique como você se sente em relação a cada uma delas. Dê suas respostas assinalando com um "X" sobre o número (de 1 a 7) que melhor represente sua resposta, considerando a escala no verso:</p>								

1 = Totalmente insatisfeito	5 = Satisfeito							
2 = Muito insatisfeito	6 = Muito satisfeito							
3 = Insatisfeito	7 = Totalmente satisfeito							
4 = Indiferente								
Dimensão 1. SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS								
1.	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensão 2. SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO								
1.	Com o meu salário comparado com o quanto eu ganho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Com o meu salário comparado ao meu custo de vida.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Com a quantia de dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensão 3. SATISFAÇÃO COM A CHEFIA								
1.	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Com o entendimento entre eu e meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Com a maneira como o meu chefe me trata.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensão 4. SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO								
1.	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensão 5. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES								
1.	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Com as garantias que esta empresa oferece a quem é promovido.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Agradeço pela sua contribuição!								

ANEXO B

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Dados importantes

Razão Social: Zizi Empreendimentos Turísticos Ltda.

Nome Fantasia: “HZ Hotel”

Endereço: Rua Padre Caldeira, 371, Bairro Centro, Patos de Minas – MG, CEP.: 38700-044.

Telefone: 34 3818-2100

Fax.: 34 3818-2100

E-mail.: hz@hzhotel.com.br

CNPJ.: 25.927.807/0001-03

Inscrição Estadual: 480.636.054-0082

Ramo de Atividade: Hotelaria e Restaurante

Histórico da empresa

O HZ Hotel (Figura 4) é uma empresa do Grupo Zizi que foi inaugurada em março de 1998. Localizado no centro de Patos de Minas à Rua Padre Caldeira, 371, possui 57 apartamentos equipados com TV a cabo, frigobar, *internet* banda larga em todos os apartamentos e ainda uma série de produtos e serviços que complementam o dia-a-dia de quem pretende hospedar-se bem ou fazer eventos de boa qualidade.

O HZ Hotel conta, ainda, com um Restaurante *self-service* anexo, garagem coberta, salão de Convenção panorâmico para 150 pessoas, salas de reuniões, sauna, acesso à internet sem fio, dentre outros produtos e serviços.

Pelo Sexto ano consecutivo o hotel recebeu o prêmio *Top ofMind* da Rede Integração (Globo), o que o qualifica como uma empresa de destaque. A sua equipe é treinada para prestar um serviço de qualidade buscando, na simplicidade e presteza, alcançar o foco dos clientes.



Figura 4 – Fachada do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa

Estrutura organizacional

Para Oliveira (2001, p. 88), estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Conforme a Figura 5, a empresa tem um organograma que permite a visualização de sua estrutura organizacional:

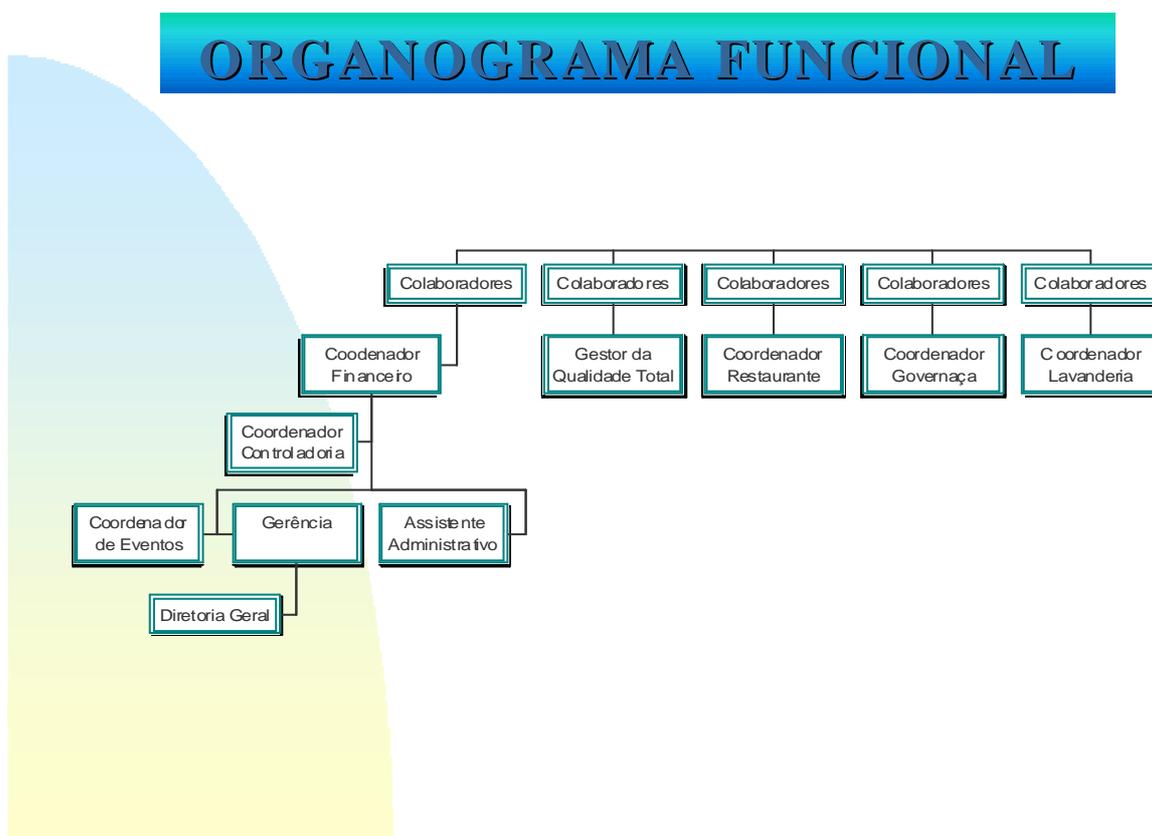


Figura 5 – Organograma funcional do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa

Cada célula está representada por um setor existente na empresa. Sua disposição mostra a que líder ou setor se está subordinado, e/ou deverá recorrer no caso de alguma dúvida, sugestão, solicitação ou reclamação. Esta hierarquia é importante para a organização da empresa e do trabalho e deve ser respeitada por todos os colaboradores.

Filosofia da qualidade total

Qualidade Total é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma organização.

Política de qualidade

Para o HZ Hotel, qualidade é tão somente trabalhar para o cliente com motivação de encantá-lo, surpreendendo-o todo instante e assim garantindo a sua parceria efetiva.

Ter qualidade é disponibilizar recursos para a capacitação de todos os colaboradores, viabilizando melhorias constantes para o crescimento pessoal profissional, dentro e fora da empresa.

O HZ Hotel não somente busca a qualidade em seus fornecedores e/ou colaboradores, mas a implementa a partir do momento que faça necessário.

O HZ Hotel se compromete a manter uma linha escrita de comunicação entre seus clientes e seus fornecedores, com o intuito de garantir e manter a qualidade em todos os seus padrões.

O HZ Hotel acredita que qualidade é estar inteirado de forma harmoniosa com todos os seus colaboradores, de maneira a propiciar um ambiente agradável e confortante.

O HZ Hotel outorga responsabilidades a todos os seus colaboradores, porque entende que esta política é horizontal, ou seja, gerida por todos.

Os princípios da qualidade total no HZ Hotel

- 1) Total Satisfação do Cliente
- 2) Gerência Participativa

- 3) Desenvolvimento do Trabalho Humano
- 4) Constância de Propósito
- 5) Aperfeiçoamento Contínuo
- 6) Gerência de Processos
- 7) Delegação
- 8) Disseminação de Informações
- 9) Garantia da Qualidade
- 10) Não Aceitação de Erros

Missão da empresa

Trabalhar com dinamismo e criatividade para conquistar e manter clientes, oferecendo-lhes alta qualidade em hospedagem e eventos – com inovações, parceria forte e crescimento mútuo.

Proporcionar aos clientes internos oportunidades de crescimento profissional e participação no progresso do empreendimento, aumentando assim a força competitiva da empresa.

Promover e apoiar o desenvolvimento do turismo e lazer da região.

Visão de futuro

Contribuir para o crescimento de nossa atividade econômica e fortalecer o turismo e lazer na região.

Valores

- Flexibilidade
- Pro atividade

- Criatividade
- Adaptabilidade

Cargos e funções na empresa

a) Governança

As principais atribuições do cargo são:

- Colocar o cartão, não perturbe, na maçaneta da porta;
- Conferir o consumo de frigobar e informar imediatamente à recepção para lançamento em conta;
- Começar pela abertura das janelas, recolhimentos das roupas de cama, mesa e banho que estejam sujas;
- O banheiro deve ser limpo e higienizado por completo – pia, vaso, tampa do vaso, saboneteira;
- Caso o apartamento esteja ocupado, procurar manter os objetos e roupas dos hóspedes organizados sem causar qualquer tipo de transtorno;
- Vistoriar todo o trabalho observando a organização, limpeza, higiene e ordem mantida.

b) Restaurante

As principais atribuições, para quem trabalha neste setor são:

- Organização, limpeza e higienização da área física do restaurante, copa e cozinha;
- Auxiliar na produção de biscoitos e salgados em geral e na preparação de frutas, verduras e legumes;
- Preparar pratos e lanches-rápidos quando solicitados pelos hóspedes/clientes;

- Servir os pratos e lanches-rápidos solicitados pelos hóspedes/clientes quando da ausência do garçom ou garçonete;
- Auxiliar no serviço e preparação do café-da-manhã, almoços, sobremesas e jantares;
- Elaborar o plano de trabalho de acordo com os procedimentos fixados pelo HZ Hotel;
- Auxiliar no controle dos estoques de mercadorias e materiais pertencentes ao seu departamento e preencher todas as requisições requeridas;
- Auxiliar na execução mensal do inventário dos materiais e roupas do hotel, que estejam sob a guarda da governança, apresentando-o ao gerente para análise;
- Controlar o recebimento e entrega dos objetos perdidos ou esquecidos nas dependências do restaurante;
- Retirada e devolução dos materiais e produtos de limpeza destinados à arrumação diária;
- Conservação e economia dos materiais e produtos de limpeza que estiverem sob sua guarda;
- Manter a coordenadora de cozinha informada de toda e qualquer falha ou irregularidade identificada em seu setor;
- Encarregar-se de qualquer outra tarefa que decorra de atividades excepcionais;
- Prezar pelo bom atendimento aos hóspedes e pela imagem e apresentação de seu setor;
- Treinar uma ajudante de cozinha;
- Observar e fazer respeitar os procedimentos de qualidade ora fixados pelo HZ Hotel.

c) Almojarifado

As principais atividades do almojarife são:

- Recebimento mercadorias;
- Saída mercadorias para os pontos de venda;

- Controle real de mercadorias do almoxarifado;
- Controle real de mercadorias do restaurante/Almoxarifado;
- Controle real de mercadorias do *scotch-bar*;
- Controle real de mercadorias do frigobar;
- Controle real de produtos de lavanderia;
- Controle real de mercadorias e produtos da governança;
- Controle de material de expediente;
- Controle de enxoval da governança;
- Controle de enxoval da lavanderia;
- Controle mercadorias do frigobar quanto ao vencimento;
- Lançamentos das entradas e baixas no sistema;
- Arquivos diversos;
- Cotações e compras pequenas por telefone ou no campo, conforme a necessidade;
- Elaborar o plano de trabalho de acordo com os procedimentos fixados pelo HZ Hotel;
- Execução mensal dos inventários referentes aos melhoramentos de processos que estejam dentro de sua alçada, apresentando-os ao coordenador de controladoria para análise;
- Conservar os materiais, equipamentos e móveis e utensílios que estejam sob sua guarda;
- Treinar um novo almoxarife;
- Respeitar e acatar as decisões emanadas de seus superiores imediato e mediato;
- Ao final do trabalho deve comunicar à coordenação de controladoria os trabalhos ora pendentes mediante memorando interno ou verbalmente, conforme a necessidade;
- Observar e fazer respeitar os procedimentos de qualidade ora fixados pelo HZ Hotel.

d) Lavanderia

Responsabilidades e atribuições:

- Lavar, passar e higienizar as roupas de cama, mesa e banho do HZ Hotel e hóspedes, a fim de torná-las operacionais e de uso constante;
- Elaborar o plano de trabalho de acordo com os procedimentos fixados pelo HZ Hotel;
- Conservar e manter o zelo das roupas e dos materiais do HZ Hotel;
- Auxiliar na execução diária e mensal do inventário dos materiais e roupas do hotel, que estejam sob a sua guarda, apresentando-o ao gerente para análise;
- Conservação e economia dos materiais e produtos de limpeza que estiverem sob a sua guarda, tais como: máquinas e equipamentos, produtos químicos e acessórios;
- Encarregar-se de qualquer outra tarefa que decorra das mesmas atividades das arrumadeiras e auxiliares de serviços gerais - limpeza dos apartamentos, das áreas sociais do prédio, dos escritórios, das áreas de serviço e etc. quando se fizer necessário;
- Treinar uma nova encarregada de lavanderia e/ou ajudante;
- Respeitar e acatar as decisões emanadas de seus superiores imediato e mediato;
- Ao final do trabalho deve comunicar à governanta os trabalhos ora pendentes mediante memorando interno ou verbalmente;
- Observar e fazer respeitar os procedimentos de qualidade ora fixados pelo HZ Hotel.

e) Administrativo

Dentre suas principais atribuições, estão:

- Participar dos processos de seleção da sua equipe;
- Contribuir para o acolhimento e a integração dos novos colaboradores à equipe do HZ Hotel;

- Emissão e conferência diária dos valores referente ao caixa da empresa;
- Controle de contas a receber referente às notas faturadas, cartões de crédito e demais recebimentos e formas de pagamento que estejam dentro da política do HZ Hotel;
- Pagamento e acertos com colaboradores/funcionários do HZ Hotel;
- Emissão de relatórios, mensalmente, tais como: B.P. (Balanço Patrimonial), D.R.E. (Demonstração do Resultado do Exercício), D.M.P.L. (Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido), D.O.A.R. (Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos) fechamento de caixa, fluxo de caixa, orçamento financeiro;
- Conservar os materiais, equipamentos e móveis e utensílios que estejam sob sua guarda;
- Ao final do trabalho deve comunicar à coordenação de controladoria os trabalhos ora pendentes mediante memorando interno ou verbalmente, conforme a necessidade;
- Observar e fazer respeitar os procedimentos de qualidade ora fixados pelo HZ Hotel.

f) Portaria

Dos colaboradores deste setor, as principais funções são:

- Estar sempre à frente do hotel para receber o hóspede com presteza e eficiência;
- Manter uma comunicação profissional com o hóspede;
- Conduzir o hóspede ao seu apartamento;
- Transportar a bagagem do hóspede para o apartamento;
- Manobrar veículos;
- Atuar com seriedade e zelar por todos os veículos que estejam no estacionamento;
- Zelar pela limpeza e bom funcionamento do estacionamento;
- Controlar a entrada e saída de veículos;
- Auxiliar a recepção quando da ausência do recepcionista;

- Estar sempre atento quando da saída de algum hóspede;
- Receber mercadorias quando da ausência do almoxarife;
- Conservar os materiais, equipamentos e móveis e utensílios que estejam sob sua guarda;

g) Recepção

Algumas das atribuições dos colaboradores da recepção são:

- Participar dos processos de seleção de sua equipe;
- Contribuir para o acolhimento e a integração dos novos colaboradores à equipe do HZ Hotel;
- Conservar e manter o zelo de seu ambiente de trabalho;
- Auxiliar no controle dos estoques de produtos e materiais pertencentes ao seu departamento e preencher todas as requisições requeridas;
- Exercer as funções dentro do quadro de normas e procedimentos do HZ Hotel;
- Prezar pelo bom atendimento aos hóspedes e pela imagem e apresentação de seu setor;

1) Procedimento quanto à entrada de hóspedes não cadastrados:

- Preencher o pedir ao hóspede que preencha a ficha de informações pessoais;
- Caso o hóspede solicite a emissão da nota fiscal com o nome da empresa, verificar se a empresa já está cadastrada, caso não esteja, solicitar todos os dados para cadastro – Razão Social, C.N.P.J., Inscrição Estadual, Endereço, C.E.P., etc.;
- Verificar com o hóspede o período (em dias) que irá permanecer no hotel;
- Caso fiquem dois hóspedes num único apartamento, perguntar se a contas serão separadas ou não;
- Preencher o *check-in* o mais rápido possível para evitar que as ligações feitas pelo hóspede assim que ele entrar no apartamento fiquem sem ser registradas pelo sistema;

2) Procedimento quanto à entrada de hóspedes cadastrados:

- Confirmar o nome do hóspede ou os dados da empresa caso o hóspede queira que a nota fiscal seja emitida em nome da empresa;
 - Verificar com o hóspede o período (em dias) que ira permanecer no hotel;
 - Preencher o *check-in* o mais rápido possível para evitar que as ligações feitas pelo hóspede assim que ele entrar no apartamento fiquem sem ser registradas pelo sistema;
- 3) Procedimentos quanto à saída de hospedes
- Solicitar a saída na governança;
 - Lançar o consumo informado pela governança e emitir a comanda;
 - Emitir o extrato de conferência para o hóspede;
 - Fazer o estorno caso o hóspede alegue não ter consumido nada do frigobar e por não ter usado o telefone ou por não ter completado as ligações;
 - Se a bagagem do hóspede estiver no apartamento, peça para o porteiro a gentileza de buscá-la;
 - Ao emitir a nota fiscal para o hóspede, entregue a 1ª via para o mesmo, a 2ª e 3ª devem ser enviadas para o faturamento juntamente com as comandas e os extratos de conferência de consumo e telefone;
 - Se o hóspede levar o extrato de conferência de consumo juntamente com a nota fiscal, deve-se emitir outro extrato antes de encerrar a conta e anexar ao restante do processo já mencionado acima;
 - Antes de enviar o processo montado para o faturamento deve ser feito uma conferência para verificar se os extratos de conferência de consumo e telefone como as comandas estão todos anexos à nota fiscal;
 - Observar e fazer respeitar os procedimentos de qualidade ora fixados pelo HZ Hotel.

Produtos / Serviços

Possui confortáveis apartamentos de um ambiente, podendo ser duplo, casal ou triplo. São divididos em duas categorias:

- a) Suíte Luxo (Figura 6) – ar condicionado, frigobar, TV a cabo, telefone, *internet* banda larga, sistema de som e toalete.

b) Suíte Super Luxo (Figura 7) – ar condicionado, frigobar, TV a cabo, telefone, *internet* banda larga, sistema de som, varanda frontal, cama de casal e uma de solteiro e toalete.



Figura6– Suíte Luxo Casal do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa



Figura7– Suíte Luxo Triplo do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa

Também possui amplas e confortáveis suítes de 2 e 3 ambientes, sendo composta por quarto de casal e salas anexas com sacada. São divididos em duas categorias:

a) Suíte Vip (Figura 8) – ar condicionado, frigobar, TV a cabo, telefone, *internet* banda larga, sistema de som, varanda frontal, sala mobiliada e toalete.

b) Suíte Gran Luxo (Figura 9) – ar condicionado, frigobar, TV a cabo, telefone, *internet* banda larga, sistema de som, varanda frontal, sala mobiliada, *scotch bar*,

amplo toalete com banheira de hidromassagem (Figura 10).



Figura 8– Suíte Vip do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa

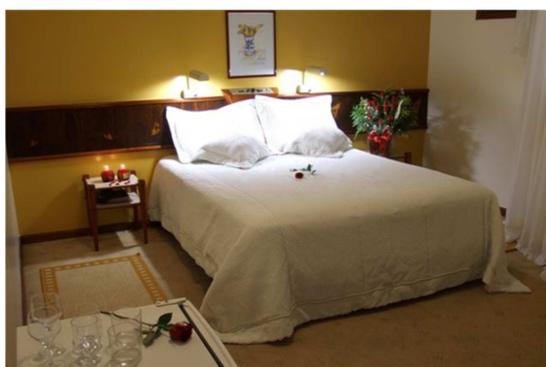


Figura9– Suíte Gran Luxo do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa



Figura 10 – Banheira hidromassagem Suíte Vip do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa

Possui também 2 salões de convenções:

1) Salão Esmeralda (8º andar) (Figura 11):

- Capacidade para acomodar 150 pessoas com formatação em auditório cadeira sem braço;
- Capacidade para acomodar 100 pessoas com formatação em auditório cadeira com braço;
- Terraço anexo com vista panorâmica da cidade com capacidade para acomodar 80 pessoas (terraço sem cobertura);
- Capacidade para coquetel ou *coffee-break* com de 150 pessoas (área coberta mais o terraço);
- Cadeiras confortáveis com encosto e assento de almofadas;
- Ar condicionado, banheiros masculino e feminino;
- Cozinha anexa exclusiva para este salão.



Figura11– Salão Esmeralda (8º andar) do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa

2) Salão Marfim (2º andar):

- Capacidade para acomodar 60 pessoas com formatação cadeira sem braço;
- Capacidade para acomodar 55 pessoas com formatação cadeira com braço;
- Capacidade para acomodar 40 pessoas com formatação em “círculo” ou em “U”;

- Capacidade para acomodar 30 pessoas com formatação em “U” com mesas;
- Capacidade para acomodar 30 pessoas com formatação escolar com mesas;
- Sala anexa com apoio e dinâmica com capacidade para acomodar 35 pessoas;
- Ar condicionado, banheiros masculino e feminino.

Possui sala de reuniões no 2º andar com capacidade para acomodar até 15 pessoas, área anexa para servir *coffe-breack*, cadeiras confortáveis com encosto e assento de almofadas.

O HZ Hotel possui restaurante próprio. Observe a Figura 12:



Figura 12– Restaurante do HZ Hotel

Fonte: Arquivo da empresa

Análise da organização face ao meio ambiente político, econômico e social

Pelo fato de Patos de Minas ser uma cidade com uma grande vocação em agronegócios e apresentar uma relevância importância na atividade comercial e educacional, o HZ Hotel vem se destacando como uma empresa que contribui para fortalecer este processo. Constantemente são realizados eventos de negócios no Hotel, o que o qualifica como uma empresa que possui uma enorme influência sobre o aspecto político, econômico e social da cidade e região.

Embora o hotel seja classificado na categoria econômica (padrão 3 estrelas), ele é reconhecido como um dos melhores hotéis de Patos de Minas, gerando cinquenta e cinco empregos diretos no hotel e no restaurante.

O Hotel já recebeu um prêmio da Prefeitura como um dos dez melhores contribuintes de ISS, o prêmio *Top of Mind* da Rede Globo na categoria Hotel nos anos 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010 e, ainda, participa frequentemente com patrocínios e apoios em atividades culturais e sociais em Patos de Minas e região.