

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALENCAR VALMOR VIGANO

**RELAÇÃO ENTRE ESTILO GERENCIAL E GRAU DE SATISFAÇÃO
DO GRUPO DE TRABALHO**

FLORIANÓPOLIS (SC)

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALENCAR VALMOR VIGANO

**RELAÇÃO ENTRE ESTILO GERENCIAL E GRAU DE SATISFAÇÃO
DO GRUPO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Comportamento Organizacional, sob orientação do professor Luís Moretto Neto, Msc.

FLORIANÓPOLIS (SC)

2005

ALENCAR VALMOR VIGANO

**RELAÇÃO ENTRE ESTILO GERENCIAL E GRAU DE SATISFAÇÃO DO
GRUPO DE TRABALHO**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de Abril de 2005.



**Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios**

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof : Luis Moretto Neto, Msc.

Prof^a : Liane Carly Hermes Zanella, Mestre

Prof^a : Helena Mayer, Mestre

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu guia e protetor mesmo quando não me lembro disto.

Aos meus familiares pelo apoio e compreensão nos momentos mais difíceis.

Ao professor Luis Moretto Netto que faz valer o verdadeiro significado da palavra mestre.

Aos meus amigos que compartilham comigo alegrias e dificuldades e que não se cansam de lutar, cantar e sorrir.

À minha mãe, exemplo
de força e persistência.

Cantai a Deus, cantai louvores ao seu nome; louvai
aquele que vai montado sobre os céus, pois o seu
nome é JAH, e exultai diante dele.

Salmos 68:4

RESUMO

VIGANO, Alencar Valmor. Relação entre estilo gerencial e grau de satisfação do grupo de trabalho, 2005, 130 fs. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação – Curso de Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A relação entre gerentes e subordinados é um tema que fascina e desperta o interesse de diversos teóricos da área de Administração e Negócios há muito tempo. Desde os primeiros estudos de Frederick W. Taylor, no início do século vinte, até os autores da atualidade, existe uma incansável busca pela explicação de determinados eventos envolvendo gestores e colaboradores. A relação entre pessoas dentro da organização é um campo muito generoso para estudos e observações. Baseado nestas justificativas o presente estudo de caso tem como objetivo principal identificar a relação existente entre o estilo gerencial de uma organização e o grau de satisfação do seu grupo de trabalho. A pesquisa foi realizada numa organização do ramo hoteleiro da Grande Florianópolis entre os meses de agosto e novembro de 2004. Foram utilizadas as técnicas de observação participante e entrevistas semi-estruturadas para a coleta dos dados necessários. Após análise de todos os dados e informações colhidas na organização constatou-se que o estilo de gerência impacta negativamente a satisfação do grupo de trabalho.

Palavras – chave: Comportamento organizacional; Estilo gerencial; Satisfação; Motivação.

ABSTRACT

VIGANO, Alencar Valmor. Relação entre estilo gerencial e grau de satisfação do grupo de trabalho, 2005, 130 fs. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação – Curso de Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

The relation between managers and subordinates is a subject that fascinates and awakes the interest of diverse theoreticians of the area of Administration and Businesses a long time ago. Since the first studies of Frederick W. Taylor, in the beginning of 20th, until the authors of the present time, an untiring search for the explanation of determined events involving exists managers and collaborators. The relation between people inside of the organization is a very generous field for studies and comments. Based in these justifications the present case study it has as main objective to identify the existing relation it enters the management style of an organization and the degree of satisfaction of its work group. The research was carried through in an organization of the hotel branch of the Florianópolis region from August to November of 2004. The techniques of participant comment and interviews half-structuralized for the collection of the necessary data had been used. After analysis of all the data and information harvested in the organization evidenced that the management style, presents in that organization, impacts negatively the satisfaction of the work group.

Keywords: Organizational behavior; Management style; Satisfaction; Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grade Gerencial de Blake e Mouton.....	54
Figura 2 – Organograma do Hotel Alfa.....	63
Figura 3 – Gráfico de variação da receita anual de 2002 a 2004.....	69
Figura 4 – Interesse da gerência em idéias dos colaboradores.....	99
Figura 5 – Satisfação quanto à avaliação de desempenho profissional....	100
Figura 6 – Satisfação com relação à remuneração.....	102
Figura 7 – Satisfação com relação às informações de resultados.....	103
Figura 7 – Satisfação com relação às informações sobre tarefas.....	104
Figura 9 – Satisfação com o local de trabalho (espaço físico).....	105
Figura 10 – Relacionamento com os colegas de trabalho.....	106
Figura 11 – Sentimento de justiça e direitos iguais.....	108
Figura 12 – Sentimento de igualdade entre os funcionários.....	110
Figura 13 – Credibilidade da gerência.....	111
Figura 14 – Satisfação geral com relação à empresa.....	113
Figura 15 – Gráfico comparativo da taxa de ocupação hoteleira.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxas de ocupação anual do Hotel Alfa de 2002 a 2004	89
Tabela 2 – Quadro comparativo de ocupação hoteleira	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BADESC	Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S/A
E1	Funcionário entrevistado 1
E2	Funcionário entrevistado 2
E3	Funcionário entrevistado 3
E4	Funcionário entrevistado 4
E5	Funcionário entrevistado 5
E6	Funcionário entrevistado 6
E7	Funcionário entrevistado 7
E8	Funcionário entrevistado 8
E9	Funcionário entrevistado 9
E10	Funcionário entrevistado 10
E11	Funcionário entrevistado 11
E12	Funcionário entrevistado 12
SANTUR	Santa Catarina Turismo S/A

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA DA PESQUISA.....	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	16
1.3 PROBLEMA DA PESQUISA.....	19
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo geral	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.5 JUSTIFICATIVA	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.1.1 Administração científica de Taylor e Fayol.....	24
2.1.2 Elton Mayo e a experiência de Hawthorne.....	26
2.1.3 Chester Barnard e as funções do executivo	27
2.1.4 Herbert Simon	28
2.1.5 Teoria X e Y de Mc Gregor	29

2.1.6 Chris Argyris	31
2.2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
2.2.1 O que é motivação?.....	33
2.2.2 Teoria das necessidades de Maslow.....	35
2.2.3 Teoria ERC de Alderfer	36
2.2.4 Teoria das necessidades adquiridas	37
2.2.5 Teoria da motivação e higiene	38
2.2.6 Trabalho como motivador.....	40
2.3 LIDERANÇA E GERÊNCIA.....	41
2.3.1 Líderes e gerentes: esclarecimentos necessários.....	41
2.3.1.1 Habilidades do gerente.....	43
2.3.1.2 Processo Gerencial	48
2.3.2 Estilo gerencial.....	51
2.3.2.1 Grade gerencial de Blake e Mouton	53
2.3.3 Estilos gerenciais e satisfação	63
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	66
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA.....	71
3.3 AMOSTRAGEM	71
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	72
3.4.1 Observação participante.....	73
3.4.2 Entrevista semi-estruturada	75
3.4.3 Análise documental e bibliográfica	76

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	77
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	78
4 TRABALHO DE CAMPO: DADOS COLETADOS.....	81
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	81
4.1.1 Hotel Alfa Ltda.....	81
4.1.2 Estrutura operacional.....	83
4.1.3 Serviços e mercados	87
4.2 ESTILO GERENCIAL NO HOTEL ALFA	90
4.2.1 Planejamento	91
4.2.2 Organização.....	92
4.2.3 Provisão de recursos humanos.....	93
4.2.4 Liderança.....	95
4.2.5 Coordenação.....	96
4.2.6 Controle.....	97
4.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO.....	98
4.3.1 Liderança.....	98
4.3.2 Remuneração.....	101
4.3.3 Comunicação	103
4.3.4 Ambiente de trabalho.....	105
4.3.5 Justiça.....	108
4.3.6 Imparcialidade.....	109
4.3.7 Credibilidade da gestão.....	111
4.3.8 Satisfação com a empresa.....	112

5 TRABALHO DE CAMPO: ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	114
5.1 DESEMPENHO GERAL DO HOTEL ALFA	114
5.2 ESTILO GERENCIAL.....	116
5.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
6.1 RELAÇÃO ENTRE ESTILO GERENCIAL E GRAU DE SATISFAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO	120
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	129

1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo apresentar-se-á o tema proposto, a situação a ser analisada e as explicações e justificativas devidas sobre a importância de pesquisar a relação entre o estilo gerencial e a satisfação do grupo de trabalho. Os objetivos que pautarão o desenvolvimento da base teórica e das categorias de análise também são definidos nesta seção.

1.1 TEMA DA PESQUISA

Relação entre estilo gerencial e grau de satisfação do grupo de trabalho.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O interesse no estudo e análise das organizações, se dá pelo importante papel que estas instituições desempenham na sociedade atual. Seria impossível imaginar o cenário mundial sem a existência das mesmas. Sua presença é constante no cotidiano de qualquer pessoa que vive no mundo, dito, civilizado. Normalizam e regulam nossos atos, ditando regras e estabelecendo padrões.

Vivemos numa “era organizacional” segundo Foguel e Souza (1984 p.02). Estas organizações são de variados tipos: educacionais, religiosas ou recreativas. De qualquer maneira influenciam nossa maneira de viver e de nos comportar na sociedade. Nossas idéias e concepção do mundo são baseadas, muitas vezes, no que tais instituições acreditam ou pregam como verdade absoluta.

Lacombe e Heilborn vão mais alem e afirmam que “as organizações executam quase todas as atividades na sociedade moderna” (2003 p.13). Estão presentes em quase todos os setores de atividade e empregam grande quantidade de capital humano (HALL, 1984), sejam estas empresas de pequeno, médio ou grande porte.

As alterações que ocorrem no ceme destas organizações influenciam diretamente, e em primeiro grau, as pessoas que trabalham nelas. Trabalhar nestas organizações representa “desafio, progresso potencial e a utilização das habilidades criativas” (HALL, 1984, p.04). A derrocada de uma empresa representaria a interrupção, ainda que temporariamente, do potencial criativo de determinado colaborador. A saúde organizacional influencia, desta maneira, a saúde do indivíduo (HIRIGOYEN, 2002; ARGYRIS, 1975; MANZONI e BARSOUX, 2003).

A saúde de uma organização, por sua vez, depende da sintonia entre suas variáveis internas e externas. Uma empresa saudável, ou seja, produtiva e em evolução continua, segundo MARQUES (1994, p.10), está sempre em busca do “equilíbrio perfeito com o meio ambiente”. Ainda segundo o mesmo autor, esta sintonia com o

meio ambiente "significa o acompanhamento ponto-a-ponto com as constantes mudanças dos níveis de necessidade dos seus clientes" (MARQUES, 1994, p.10).

Esta interação constante da empresa com o seu ambiente causa mudanças inevitáveis em sua maneira de operação e organização. As mudanças são sentidas diretamente pelas pessoas que fazem parte do seu quadro funcional. As incertezas, dificuldades e desafios, causam uma situação de desconforto tanto nos indivíduos em níveis de direção quanto naqueles situados no nível operacional.

O ajustamento da empresa ao seu ambiente externo – análise e planejamento – é uma função específica dos gerentes (líderes formais). A partir do planejamento seguem-se as atividades de organização, coordenação, direção e controle (processo gerencial). Em empresas de pequeno porte, a relação entre gestores e força de trabalho é muito próxima e direta. Por apresentarem estrutura simples com níveis hierárquicos reduzidos, o comportamento do gerente é facilmente identificado e absorvido pelo grupo.

O intuito principal deste trabalho será identificar o comportamento do gestor durante o processo gerencial e o impacto que determinado comportamento causa no nível de satisfação dos seus colaboradores, utilizando-se entrevistas semi-estruturadas e observação participante do ambiente de trabalho da organização.

1.3 PROBLEMA DA PESQUISA

Motivar as pessoas para realização de um trabalho com índices de satisfação acima da média é, ou deveria ser, o objetivo de todo gerente de qualquer organização com um mínimo de ambição ou senso de competição. A maneira como este gerente ou líder pensa o aspecto motivacional de seus colaboradores é que difere em cada situação, dependendo dos atores sociais.

Quando uma organização apresenta freqüentes problemas relacionados ao desempenho de seus funcionários, na maioria das vezes estas situações estão ligadas ao comportamento gerencial. Situações de conflitos, boatos, insatisfação entre os colaboradores, taxa alta de turn-over e índice excessivo de faltas ao trabalho, podem indicar uma disfunção grave no processo gerencial.

Independente do estilo gerencial presente em determinada empresa surgem sempre aspectos que, em primeiro momento, não podem ser controlados. Se não há uma correção imediata destes problemas, pode se chegar a uma situação de descontrole e conseqüente insatisfação do quadro funcional. A correção de rumos deve ser um esforço de todos, sem nenhuma dúvida, porém a iniciativa principal vem do gestor da organização.

De posse de tais informações, pergunta-se:

- Qual o grau de satisfação do grupo de trabalho na empresa Hotel Alfa Ltda. com relação ao estilo gerencial predominante na organização?

1.4 OBJETIVOS

Para responder às perguntas da pesquisa, formulamos os seguintes objetivos:

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar a relação entre o estilo gerencial e o grau de satisfação do grupo de trabalho na empresa Hotel Alfa Ltda.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar a empresa Hotel Alfa Ltda. e o seu ambiente de negócios;
- Diagnosticar o estilo gerencial predominante na empresa Hotel Alfa Ltda;
- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores do Hotel Alfa Ltda.

1.5 JUSTIFICATIVA

A Administração, sendo uma ciência aplicada, necessita que as teorias propostas por acadêmicos sejam comprovadas e testadas em relações constantes com o ambiente externo, diga-se, fora das salas de aula e de pesquisa (MC GREGOR, 1980). O entendimento – e uma possível crítica – de qualquer teoria proposta na academia virá após o seu experimento no cotidiano dos negócios. Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder “a significância de um estudo pode ser demonstrada indicando sua contribuição para a construção do conhecimento e sua utilidade para a prática profissional e para a formulação de políticas” (2002, p.159).

Para o acadêmico, as pesquisas propostas auxiliarão num entendimento mais apurado das relações entre teoria e prática dos negócios. A importância das emoções, do irracional, daquilo que ainda não havia sido previsto, impressiona e instiga a buscar mais explicações e, em alguns casos, abre espaço para pesquisas mais profundas ou para o surgimento de novas teorias.

Para a empresa, a pesquisa vem em momento oportuno, haja vista que a organização defronta-se com alguns problemas relacionados ao seu quadro funcional. Outro agravante para a aceitação advém do fato de tal estudo, ligado à satisfação dos colaboradores, ser inédito no âmbito desta organização. Proverá um maior conhecimento ao gerente geral da organização das necessidades e expectativas de seus funcionários, e estas informações poderão ser aproveitadas no momento da tomada de futuras decisões. Conhecendo melhor a força de trabalho, o

gerente poderá planejar e dirigir os seus funcionários com maior segurança e uma maior probabilidade de acerto nas decisões tomadas.

Conta como ponto positivo o fato do acadêmico, em momento anterior, já ter feito parte do quadro funcional da organização, conhecendo alguns funcionários e os principais responsáveis pela empresa. O acesso às pessoas e informações necessárias, acredita-se, será um pouco menos complicado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No capítulo referente à fundamentação teórica, serão abordados temas que servirão de base para a posterior análise dos dados coletados. A escolha da base teórica acompanha os objetivos de pesquisa definidos e privilegia uma revisão das teorias clássicas de liderança e motivação.

2.1 ESTUDOS SOBRE COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

A abordagem comportamental enfatiza os estudos relacionados às pessoas nas organizações e os aspectos motivacionais capazes de fazê-las realizar os objetivos propostos pela organização da qual fazem parte (LACOMBE & HEILBORN, 2003, p. 309). Preocupa-se basicamente com o relacionamento entre as pessoas – individual ou em grupos maiores que duas pessoas – principalmente a relação entre gerente e subordinado.

Vários estudos (LACOMBE & HEILBORN, 2003; INSTITUTO MVC, 2003; LUZ, 1995; MANZONI & BARSOUX, 2003) são enfáticos ao afirmar que a relação gerente/subordinado é um dos fatores cruciais para o bom andamento das atividades de qualquer organização. A liderança de uma organização tem a responsabilidade de

promover um ambiente propício à satisfação e motivação do seu quadro de colaboradores, buscando uma maior dedicação e produtividade.

Pôr mais que alguns autores (HAIRE, 1974, p.133; FIEDLER & CHEMERS, 1981, p.53) afirmem que não há nenhuma relação entre satisfação e produtividade, sempre se buscou entender e aprimorar o estudo do comportamento humano nas organizações em prol do aproveitamento do potencial dos colaboradores em estágios cada vez mais elevados. Serão listados, abaixo, alguns estudos clássicos sobre comportamento organizacional.

2.1.1 Administração Científica de Taylor e Fayol

Dois personagens importantes na pesquisa e estudo dos processos de racionalização e organização do trabalho. Muitas vezes criticados por se aterem apenas ao fator racional e pouca atenção darem ao aspecto emocional do trabalhador (TANNENBAUM, 1976). Porém foram os primeiros teóricos, propriamente ditos, no campo da Administração e suas idéias são aproveitadas por muitas organizações nos tempos atuais.

A grande contribuição de Taylor foi o estudo de tempos e movimentos, no qual afirmava que uma melhor produtividade era resultado de um melhor aproveitamento de recursos, principalmente o humano. O resultado de uma maior produtividade deveria ser baseado na eliminação do desperdício e do esforço do trabalhador. As

tarefas deveriam ser específicas ao extremo, para que fossem mais fáceis de executar, e as recompensas eram puramente econômicas. A responsabilidade principal sobre todo o processo era exclusivamente do administrador (SILVA, 1974; KENNEDY, 2000; LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Fayol, por sua vez, teve sua importância na definição dos cinco elementos-chave da Administração: planejar, organizar, comandar e controlar. Estas cinco funções são tarefas básicas do administrador em organizações de qualquer tipo. Fayol acreditava que o administrador poderia extrair o melhor desempenho de seus subordinados fazendo uso das suas qualidades de liderança, seu conhecimento geral da empresa, além de conhecer a capacidade de seus subordinados e ser capaz de criar um senso de dever em cada um dos integrantes da organização (KENNEDY, 2000; MOTTA, 1986; LACOMBE e HEILBORN, 2003; SILVA, 1974).

Dentre todos os autores consultados, a maioria deles é unânime em afirmar que a teoria proposta por estes dois estudiosos – Taylor e Fayol – tiveram sua importância dadas características da época, explica-se, primórdios do século XX. A ênfase destas duas teorias estava fundada na estrutura organizacional, divisão do trabalho, hierarquização e subordinação do interesse pessoal face o interesse geral da empresa, sem muita preocupação com os aspectos humanos e motivação.

A preocupação com os aspectos humanos do trabalho obteria ênfase maior após estudos realizados na Western Electric. Segundo Tannenbaum (1976), este experimento foi projetado dentro dos moldes da teoria clássica de Taylor e Fayol,

mas chegou a conclusões que revolucionaram o pensamento administrativo e deram início ao movimento das relações humanas.

2.1.2 Elton Mayo e a experiência de Hawthorne

Elton Mayo pode ser considerado o fundador da Escola das Relações Humanas na Administração (ROBBINS, 1978). Seu experimento, com um grupo de trabalho na fábrica da Western Electric, confirmou que a satisfação e motivação sofriam influência não somente das recompensas financeiras (KENNEDY, 2000).

As conclusões do estudo foram que as relações internas do grupo de trabalho – relações informais – influenciavam o comportamento individual. A sensação de ser estimado e respeitado pelos colegas de trabalho e superiores, segundo Mayo era determinante de uma maior satisfação e produtividade (apud ROBBINS, 1978; apud SCHEIN, 1982).

Esta suposição, de que o funcionário satisfeito seria sinônimo de trabalhador produtivo, foi um dos equívocos desta teoria. Para Fiedler e Chemers (1981) e Haire (1974) um alto índice de satisfação não corresponde necessariamente a um melhor rendimento dos colaboradores. Para estes autores, satisfação e rendimento não são sinônimos.

Sem dúvida, a grande contribuição dos estudos de Mayo, em Hawthorne, foi mostrar que os seres humanos seriam mais do que uma extensão das máquinas, conforme pensamento da teoria da Administração Científica. Fundou as bases de teorias e estudos posteriores, os quais exploraram o conceito de organização informal e relacionamento humano nas organizações, principalmente as relações entre gerentes e subordinados. Entre estes estudos, destaca-se a obra de Chester Barnard (1971) na qual ele lança as bases de seu pensamento sobre a função do gerente na organização.

2.1.3 Chester Barnard e as funções do executivo

Sua obra, referência de todo seu pensamento, "As funções do executivo" (1971) faz afirmações sobre a função social do gerente. O gerente, na concepção de Barnard, tem a responsabilidade de vincular os objetivos do grupo informal às metas da organização formal (apud ROBBINS, 1978).

O administrador de Barnard é um formador de valores. Ao contrário do que pregava a teoria de Taylor e Fayol, Barnard acreditava num gestor menos autoritário e manipulador, muito mais focado em resultados de longo prazo (apud KENNEDY, 2000). Para uma maior eficácia na busca de resultados, os objetivos da organização devem ser aceitos por todos os seus integrantes. Cabe ao administrador a tarefa de fazer com que todos cooperem para isto.

O tema racionalidade e importância da organização informal seriam explorados novamente por Herbert Simon. São destacadas as relações de complementaridade entre racional e não racional, formal e informal, e a capacidade do gerente tomar decisões em face destes aspectos.

2.1.4 Herbert Simon

A preocupação maior de Simon foi estudar a maneira como os administradores tomavam suas decisões e o impacto que estas decisões poderiam causar na produtividade de seu colaborador. No princípio de sua obra mais conhecida, e que traduz boa parte de seu pensamento, Simon questiona "de que maneira, então, o pessoal administrativo e os supervisores influenciam no trabalho de uma organização?" (SIMON, 1965, p.02).

Novamente surge a preocupação com a organização informal e o impacto que esta poderia causar na estrutura formalizada. A organização informal viria a complementar as falhas existentes na organização formal, fato que deveria ser compreendido e aproveitado pelos administradores. Simon afirma que "nenhuma organização formal funcionará eficazmente sem uma organização informal que a complemente" (SIMON, 1965, p.173).

Outrossim, as atenções deveriam estar voltadas para os problemas que poderiam ocorrer no confronto destas duas estruturas. O gestor deve estar atento aos canais

informais de comunicação e linhas de influência e, principalmente, “evitar problemas políticos na organização” (SIMON, 1965, p.174). Lacombe & Heilborn (2003) afirmam que os estudos de Simon enfatizaram a racionalidade – ou os limites da racionalidade – no processo decisório. Nesta questão, confronto entre racionalidade e irracionalidade do comportamento humano, reside à importância deste estudo.

Este tema seria, também, explorado por McGregor (1980). As teorias X e Y abordam o dilema entre o mecanicismo, ou racionalismo, e a necessidade de maior liberdade e autocontrole por parte dos empregados. McGregor (1980) percebeu que as mudanças na sociedade deveriam ser seguidas pelas organizações, e que o modo mecanicista não era a única maneira correta de fazer as empresas funcionarem.

2.1.5 Teoria X e Y de McGregor

McGregor destacou-se pelos estudos referentes às pressuposições gerenciais acerca da natureza humana. Segundo este teórico (MCGREGOR, 1980), o comportamento gerencial era desenhado conforme estas suposições, que eram próprias de cada gestor. Para Lacombe e Heilborn (2003), a força de trabalho, nos anos 40 e 50 do século passado, estava mostrando um comportamento diferente do que era comum nos primeiros anos do século XX. Os colaboradores ansiavam por uma maior participação e reconhecimento por parte dos gerentes. O grau de dependência destes colaboradores era cada vez menor e, conseqüentemente, sua necessidade de participar das decisões da organização encontrava-se em estágios

crescentes. Destas observações, McGregor formulou sua conhecida teoria dos sistemas X e Y de gestão (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

No grupo das empresas que se encaixam no método X de gestão, estão aquelas em que seus gestores acreditam na incapacidade humana de autocontrole, consideram o subordinado totalmente dependente, indolente e incapaz de tomar decisões sozinho, necessitando constantemente de correções e punições severas (MCGREGOR, 1980). Estas suposições são características da teoria mecanicista, segundo o próprio McGregor.

Nas empresas em que predomina o estilo Y, os subordinados têm um desejo maior de autonomia, participação e decisão, devendo ser motivados conforme suas necessidades específicas. Ganham destaque a preocupação do relacionamento entre os subordinados e a equipe gerencial, as recompensas passam de puramente financeiras para as recompensas em termos de reconhecimento profissional e projetos que ofereçam um maior desafio intelectual (MCGREGOR, 1980).

Para McGregor, as organizações caracterizadas como Y teriam uma maior probabilidade de apresentarem resultados mais convincentes. Porém as idéias de McGregor não foram, de todo, aprovadas. Em algumas situações práticas (KENNEDY, 2000) a teoria X conseguiu um desempenho mais satisfatório do que a teoria Y. A pressuposição de um grupo de trabalho motivado e participativo, por parte dos gestores, deve sempre encontrar a confirmação no próprio grupo de trabalho. A

maturidade e a capacidade dos subordinados são aspectos relevantes e que seriam estudados mais profundamente por Argyris.

2.1.6 Chris Argyris

Os estudos de Chris Argyris concentraram-se principalmente na observação do comportamento dos executivos chefes e o impacto que determinado comportamento causaria no desempenho da organização (ARGYRIS, 1975; ARGYRIS, s.d; apud KENNEDY, 2000). Argyris afirma que a “maneira pela qual o executivo chefe realmente se comporta é crucial para a sobrevivência da renovação e mudança das atividades da organização” (ARGYRIS, s.d., p.20).

Para Argyris, as organizações devem alcançar um grau de maturidade o suficiente para promoverem um ambiente de aprendizado e melhorias contínuas (ARGYRIS, 2002; apud LACOMBE e HEILBORN, 2003). As discussões de assuntos críticos para a organização, bem como avaliações de desempenho e produtividade, seriam facilitados pelo ambiente de confiança e transparência.

Os modelos de aprendizado, denominados “aprendizado de uma volta” e “aprendizado de duas voltas” (ARGYRIS, 2002, p.108) também merecem destaque. Para Argyris, as organizações que adotam o modelo “de uma volta” se concentram na solução de um determinado problema sem uma avaliação mais profunda do cenário em que este problema surgiu. No modelo de “duas voltas” antes de resolver

uma situação problemática, o grupo de trabalho analisa o contexto em que este problema surgiu e tenta atacar as causas que vieram a provocar determinada situação problemática (ARGYRIS, 2002; apud KENNEDY, 2000).

Além destes estudos, Argyris foi um dos pioneiros na formulação de teorias sobre "ampliação horizontal do trabalho", "ampliação vertical do trabalho" e "empowerment" (apud LACOMBE e HEILBORN, 2003). Estas teorias viriam a auxiliar o processo de aprendizado na organização, já que dariam a oportunidade de os colaboradores conhecerem as diversas atividades e relações presentes na empresa. A maturidade de uma organização seria alcançada somente quando os indivíduos tivessem uma maior liberdade de ação e poder real de decisão.

As teorias de Argyris viriam a ser aproveitadas e aperfeiçoadas décadas adiante, principalmente nos estudos de Peter Senge, com as organizações de aprendizado, e Rosabeth Moss Kanter, nos temas referentes ao empowerment (KENNEDY, 2000).

Toda esta profusão de estudos relativos ao comportamento organizacional gerou uma necessidade de se pesquisar o porquê de determinadas atitudes tomadas por indivíduos dentro dos grupos de trabalho. As grandes teorias gerais sobre as relações humanas nas organizações lançaram as bases para pesquisas mais direcionadas. As áreas de pesquisa que mais se desenvolveram, e criaram, vida própria, foram as teorias sobre motivação e liderança, tópicos que serão tratados nas seções seguintes.

2.2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 O que é motivação?

A busca de explicações para o que nos leva a desempenhar determinadas atividades com mais afinco ou displicência vem desde as primeiras teorias administrativas. Os teóricos supunham que ao chegar ao conhecimento destes aspectos motivacionais, estariam resolvidos todos os problemas de produtividade nas empresas. Porém, o que se entende por motivação?

O conceito de motivação, segundo Robbins (1994), consiste na vontade de realizar algo em prol da organização a qual fazemos parte, se sentirmos que este esforço facilite a realização dos nossos objetivos em particular. Neste caso, faz-se necessária à consonância das aspirações do colaborador com os objetivos da organização. Esta afirmação remete-nos ao conceito de “contrato psicológico” proposto por Schein (1982), o qual teoriza que a relação entre empresa e colaborador rege-se por um contrato no qual ambas as partes tem “expectativas não explícitas” e qualquer violação destas expectativas tem impacto direto na qualidade da relação.

A perspectiva sociológica de motivação, segundo Schein (1982), acredita que a necessidade humana de manutenção da dignidade e orgulho próprio é importante fator de motivação. Para o autor, a motivação é muito maior quando encontramos um ambiente que nos transmita segurança e apoio para agirmos e tomarmos decisões. E

para que as pessoas se sintam seguras, elas precisam ter certeza de que não serão agredidas moralmente e ridicularizadas perante o grupo. Muitas crises na gerencia ocorrem pela incapacidade de os administradores perceberem que insultos e agressões, no ambiente de trabalho, tem uma repercussão muito grande no grau de motivação dos subordinados e que não podem ser corrigidos com recompensas financeiras ou melhores condições físicas de trabalho (SCHEIN, 1982; HIRIGOYEN, 2002).

Uma outra perspectiva, desenvolvimentista, afirma que os valores e aspirações de um indivíduo mudam conforme as alterações no ambiente, a evolução da sociedade, das relações sociais e, conseqüentemente, das mudanças ocorridas no próprio indivíduo (SCHEIN, 1982). Desta maneira, a motivação de um indivíduo estaria ligada diretamente ao seu grau de maturidade e do ambiente no qual ele está inserido.

A perspectiva organizacional, segundo Schein (1982), defende a idéia de que o ambiente organizacional é um dos principais influenciados da motivação humana, com suas regras, objetivos e relações de poder. As organizações fazem valer sua importância e usam de todo o poder que dispõem para motivar as ações individuais. Neste aspecto, faz-se necessário entender como os gerentes entendem o processo de motivação humana. Para os autores Bowditch e Buono (1992), tais impressões variam dependendo de cada gerente. Alguns gerentes pensam que a motivação está ligada apenas ao controle detalhado do comportamento das pessoas, enquanto outros se preocupam com a distribuição de responsabilidade entre os funcionários e

a satisfação pessoal destes. Maiores detalhes sobre estes aspectos gerenciais serão explicitados no capítulo referente aos estilos gerenciais.

Passaremos a explicar, a partir deste momento, quatro teorias básicas de motivação que serão essenciais para o entendimento deste tema: Hierarquia das necessidades, de Maslow; Teoria ERC, de Alderfer; Teoria das necessidades adquiridas, de McClelland; e, Teoria da motivação e higiene, de Herzberg. Esta divisão seguiu modelo proposto por Bowditch e Buono (1992).

2.2.2 Teoria das necessidades de Maslow

A teoria das necessidades de Maslow (apud BOWDITCH e BUONO, 1992), apresenta cinco níveis de necessidades humanas, as quais devem ser satisfeitas, progressivamente, para conseguirmos a motivação. Esta teoria afirma que as necessidades são satisfeitas por fases, iniciando das necessidades mais básicas, até que o indivíduo consiga alcançar as necessidades de nível mais elevado. Na impossibilidade de satisfazer alguma necessidade em determinado nível, o indivíduo não progride na escala.

As cinco categorias de necessidades são as seguintes: fisiológicas, segurança, sociais, ego ou auto-estima e realização pessoal. Maslow (apud DAVIS e NEWSTROM, 2002) organiza estas cinco categorias em dois grandes grupos: necessidades de baixo nível e necessidades de alto nível.

As de baixo nível englobam necessidades básicas de sobrevivência do indivíduo, como fome, sede, abrigo, segurança física e emocional, enquanto que as de alto nível estão ligadas ao pertencer a um grupo social, aceitação, amizade, status, reconhecimento e realização pessoal. A diferença entre estes dois níveis é que, segundo Maslow, as necessidades do primeiro grupo estão ligadas a fatores extrínsecos ao indivíduo e as necessidades do segundo grupo são valores internalizados em cada pessoa (MASLOW apud ROBBINS, 2002).

Embora seja uma das teorias mais conhecidas sobre motivação, sofreu com intensas críticas quanto à sua validade e embasamento no cotidiano das organizações (ROBBINS, 2002). Para Bowditch e Buono (1992), o modelo de Maslow baseou-se no raciocínio dedutivo e tem validade nominal. Porém, não foram encontradas provas de que a progressão hierárquica da satisfação das necessidades realmente ocorra na prática.

2.2.3 Teoria ERC de Alderfer

A teoria de Alderfer baseia-se na escala hierárquica das necessidades, de Maslow. Para Alderfer (apud BOWDITCH e BUONO, 1992), as pessoas apresentam três níveis de necessidades, as quais são de caráter existencial, relacionamento e crescimento. As necessidades de existência seriam aquelas relacionadas à sobrevivência básica do indivíduo. As de relacionamento reportam-se às

necessidades de reconhecimento e interação social. Necessidades de crescimento estão relacionadas à busca do sucesso e desenvolvimento pessoal.

Como podemos perceber, a teoria de Alderfer identifica-se, em quase todos os aspectos, com a teoria das necessidades de Maslow. A diferença entre estes dois autores é que Alderfer considera que tais necessidades podem estar sobrepostas e não dispostas hierarquicamente, como afirma Maslow. Ainda, segundo Alderfer (apud BOWDITCH E BUONO, 1992), as necessidades não satisfeitas não são pré-requisitos para a busca de outras em nível superior. Neste ponto, Alderfer também discorda de Maslow, o qual defende a idéia de que uma necessidade fica inativa até que outra, em nível inferior, seja satisfeita.

Mesmo com as alterações propostas, a teoria ERC sofre várias críticas, conforme Bowditch e Buono (1992) e Robbins (2002). Estes autores apontam varias pesquisas que indicam a inadequação da aplicação da teoria ERC em algumas organizações.

2.2.4 Teoria das necessidades adquiridas

Formulada por Mc Clelland, a teoria trabalha com três grandes grupos de necessidades: realização, poder e afiliação. Segundo Mc Clelland (apud BOWDITCH e BUONO, 2002), toda pessoa é influenciada em determinada situação por uma das três necessidades, dependendo de cada experiência de vida e ambiente no qual a pessoa vive.

Necessidade de realização é aquela ligada à busca pela excelência e luta pelo sucesso pessoal. As necessidades relacionadas ao poder são caracterizadas por fazer as pessoas trabalharem, ou agirem, de uma maneira da qual não se comportariam normalmente. É a necessidade de mudar o comportamento alheio, influenciar os atos dos demais. Necessidades de afiliação, ou associação, dizem respeito ao desejo de ter relacionamentos pessoais satisfatórios e que faça com que o indivíduo sinta-se aceito em determinado grupo social (MC CLELLAND apud ROBBINS, 2002).

Todas as afirmações de Mc Clelland baseiam-se em testes e pesquisas aplicadas pelo próprio autor e sua equipe, em diversas empresas (ROBBINS, 2002). Outro aspecto a ser considerado na teoria de Mc Clelland é a afirmação de que tais necessidades podem ser ensinadas e aprimoradas (BOWDITCH e BUONO, 1992). Uma das atividades melhor utilizadas, por várias organizações, são os programas de treinamento que buscam despertar o interesse dos funcionários em desenvolver determinada habilidade.

2.2.5 Teoria da motivação e higiene

Teoria proposta por Frederick Herzberg (HERZBERG, 1997) após pesquisa realizada com contadores e engenheiros. Herzberg solicitou aos respondentes que pensassem em situações em que se sentissem bem ou mal, com relação ao trabalho que

executavam. Pediu também, aos sujeitos de sua pesquisa, que descrevessem tais situações em particular.

A partir desta pesquisa, Herzberg chegou à conclusão de que os fatores que levam à satisfação com o trabalho executado estão separados dos fatores que geram insatisfação. Ao eliminar a insatisfação, o administrador não conseguirá a satisfação automaticamente. No máximo, alcançará um patamar de neutralidade, um ambiente neutro. A estes aspectos, Herzberg deu o nome de fatores higiênicos, que seriam a "política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança" (HERZBERG, 1997, p.62).

A motivação ou satisfação, conforme o autor (HERZBERG, 1997), seriam alcançados somente através do enriquecimento do trabalho. Os motivadores seriam os aspectos intrínsecos, como as "execuções, reconhecimento pelas execuções, a trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso" (HERZBERG, 1997, p.61). Na ausência de motivação, Herzberg afirma que não haveria um sentimento de insatisfação, desde que as necessidades de higiene estivessem satisfeitas. Haveria desta forma um grupo de trabalho, ou indivíduo, satisfeito e não motivado, produzindo e desempenhando apenas o mínimo estabelecido pela organização.

A teoria dos dois fatores também recebeu críticas por parte de outros teóricos. Evans apud Davis e Newstrom (2002) cita vários pontos em que a teoria de Herzberg apresenta algumas falhas. Segundo Evans (apud DAVIS e NEWSTROM, 2002, p.55) este modelo "não é universalmente aplicável, assim como ele tem sua melhor

adequação para os níveis gerenciais, profissionais e de pessoal administrativo". Wall apud Bowditch e Buono (1992) afirma que alguns fatores como recompensa financeira, reconhecimento e responsabilidade ocupam tanto a posição de higiene quanto de motivadores. Apesar das críticas, a grande vantagem do modelo de Herzberg, no entendimento de Davis e Newstrom (2002), está na divisão entre os fatores de higiene e motivadores. Cabe, aos administradores, identificar quais os fatores mais importantes, os quais seriam os motivadores, para o seu grupo de trabalho. Em alguns casos, os fatores de higiene podem vir a ser os motivadores, dependendo das características de cada indivíduo.

2.2.6 Trabalho como motivador

Conforme afirmou Herzberg (1997) a satisfação plena de um indivíduo, como participante de uma organização, viria apenas com o enriquecimento das tarefas as quais tal indivíduo deve executar. O trabalho em si adquire forma de motivador, satisfazendo as necessidades de mais alto grau. Cabe aos gerentes a tarefa de diversificar e tornar o trabalho mais interessante para seus subordinados.

O trabalho representa valor muito importante para as pessoas, exercendo grande influência sobre a motivação dos indivíduos, sua satisfação e produtividade. Há necessidade de compreendermos esta importância do trabalho e fazer com que ele não se tome desinteressante, sem sentido, para aqueles que o executam (HAAK, 1995; MORIN, 2001).

Pesquisa realizada por Morin (2001) revela que o trabalho que apresenta um sentido é aquele executado de maneira eficiente e gera resultados para o indivíduo, organização e sociedade; intrinsecamente satisfatório; moralmente aceitável; fonte de experiência de relações humanas a um nível satisfatório; garante segurança e autonomia ao executor; nos mantêm ocupados.

Quando for solicitado a fazer mudanças na organização, o gerente deve projetar meios de valorizar e enriquecer o trabalho, sempre que possível, diversificando tarefas, delegando autoridade e fazendo com que o subordinado sinta-se responsável pelo resultado final. Numa organização, é primordial que as pessoas contribuam com suas capacidades e que estejam cientes desta sua contribuição. Reconhecendo, e sendo reconhecidas pelos seus superiores, os subordinados se sentirão mais confortáveis e confiantes no momento de desempenharem suas funções (HAAK, 1995; MORIN, 2001).

2.3 LIDERANÇA E GERÊNCIA

2.3.1 Líderes ou gerentes: esclarecimentos necessários

A palavra liderar, ou liderança, tornou-se termo corriqueiro na linguagem administrativa e dentro do círculo empresarial moderno (MOTTA, 1995). Ninguém mais se importa em gerenciar, todos pretendem a todo custo serem líderes (GOSLING e MINTZBERG, 2003). A preocupação com o ato de gerenciar uma

organização fica em segundo plano. Mas o que leva as pessoas a pensarem e agirem desta maneira? Primeiramente definiremos o que significa gerenciar, ou administrar, e o ato de liderar.

Diversos autores consultados (DRUCKER, 1990; KRAUSE, 1977; BOWDITCH e BUONO, 1992; HERSEY e BLANCHARD, 1986; NEWMAN, 1973) concordam que o ato de gerenciar, administrar, tem relação com a alocação de pessoas e recursos disponíveis em busca da realização dos objetivos formais propostos por determinada organização. Gerenciar uma organização, ou um grupo de trabalho está ligado diretamente ao poder formal designado (BOWDITCH e BUONO, 1992; FIEDLER e CHEMERS, 1981).

Liderança, por sua vez, é caracterizada pela capacidade de influenciar o ato de outras pessoas em busca de qualquer objetivo proposto, sendo este objetivo formal ou não (HERSEY e BLANCHARD, 1986; BOWDITCH e BUONO, 1992). A liderança, segundo Motta (1995), atrai pelo motivo de estar associada aos grandes feitos de personalidades históricas e por promover uma visibilidade maior do que o ato de gerenciar uma organização, o qual estaria associado a estruturas burocráticas e regras formais estabelecidas na empresa.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o ato de gerenciar constitui-se num tipo especial de liderança. Motta (1995) e Fiedler e Chemers (1981) caracterizam a liderança como uma função que está contida no processo gerencial. Gosling e

Mintzberg (2003) alertam para que a gerência não seja separada da liderança, sob pena de construir-se um gerente pouco inspirado.

Na verdade, embora o termo liderança tenha adquirido significado próprio, a eficácia da gerência depende, em grande parte, da capacidade de liderança do gestor em relação ao grupo de trabalho (MOTTA, 1995). Não queremos entrar em uma discussão teórica envolvendo gerência e liderança. Porém, alguns esclarecimentos fazem-se necessários neste momento. O foco será no gerente, no administrador dotado de poder formal e que tem a obrigação de fazer cumprir os objetivos definidos pela organização da qual faz parte.

2.3.1.1 Habilidades do gerente

Ao gestor cabe ser eficaz na busca da realização dos objetivos propostos. Drucker (1990, p.01) é enfático em afirmar que “ser eficaz é função do gerente (...) espera-se que o gerente faça que as coisas sejam feitas”. A eficácia de um gerente está justamente em sua capacidade de realizar, fazer as coisas acontecerem (LACOMBE e HEILBORN, 2003). Motta (1995) destaca que o clima positivo, na organização, e um maior preparo na tomada de decisões serão facilitados por gestores com maiores conhecimentos e habilidades. Quais seriam, então, tais habilidades necessárias para ser um bom gerente?

Três autores foram consultados para auxiliar na resposta ao questionamento acima: Katz (s.d.), Motta (1995) e Gosling e Mintzberg (2003). Suas idéias serão explicitadas, com maiores detalhes, a seguir.

Katz (s.d.) destaca três habilidades necessárias a todo gerente, independente do setor ou organização na qual desempenhe suas atividades. As três habilidades são do tipo técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica está relacionada à capacidade de o gerente possuir “compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas” (KATZ, s.d. p.18). Esta habilidade está ligada diretamente ao conhecimento especializado, capacidade de análise e desenvoltura no uso da tecnologia referente ao setor de atuação do gerente.

A habilidade humana reporta-se à capacidade do gerente trabalhar como integrante de um grupo, conseguindo que este grupo trabalhe em conjunto para a consecução dos objetivos formais propostos. Para KATZ (s.d., p.18), esta habilidade “diz respeito mais à habilidade de as pessoas trabalharem com os outros”.

A habilidade conceitual é a capacidade do gerente considerar a organização, pela qual é responsável, como um relacionamento entre todos os setores que a compõem. KATZ ressalta que “a eficiente coordenação das diversas peças de uma empresa depende não só da habilidade conceitual dos administradores envolvidos,

mas do mesmo modo, disso dependem toda a direção futura e tônica da organização” (s.d., p.20).

Motta (1995) trabalha com quatro dimensões, as quais denomina: habilidades cognitivas, analíticas, comportamentais e de ação.

A habilidade cognitiva, para Motta (1995), compreende a capacidade de aprender e manter-se informado com relação aos conhecimentos e técnicas de gestão, principalmente àqueles aspectos relacionados ao processo gerencial.

Motta (1995) destaca a habilidade analítica como a capacidade de diagnosticar e analisar problemas na organização e buscar as melhores soluções possíveis para estes problemas.

As habilidades comportamentais estão ligadas à facilidade de lidar com o grupo de trabalho, interagir com os demais na organização e reconhecer a importância da comunicação como uma ferramenta estratégica no processo gerencial. Seriam as habilidades humanas de Katz (s.d.).

Por fim, Motta (1995) descreve as habilidades de ação como, conforme o próprio nome diz, a capacidade do gerente fazer acontecer as coisas. O gerente deve ser capaz de, com os recursos disponíveis dentro e fora da organização, fazer com que sua empresa tenha o máximo de desempenho satisfatório.

GOSLING e MINTZBERG (2003, p.40) defendem cinco dimensões, chamadas por eles de “as cinco mentes de um executivo”. As cinco dimensões seriam: gestão do eu, das organizações, do contexto, de relacionamentos e gestão da mudança.

Gestão do eu refere-se à capacidade de reflexão do executivo, do gerente. Esta “disposição mental reflexiva” (GOSLING e MINTZBERG, 2003, p. 43) é necessária ao gerente no momento de avaliar experiências e situações passadas, e adequá-las às necessidades do momento presente. É, também, a capacidade de interpretar a realidade de uma maneira diferente, sem julgamentos precipitados.

Gestão de organizações está ligada diretamente à capacidade de análise do gerente. Os problemas organizacionais, que surgem normalmente, precisam ser decompostos para serem avaliados com maior precisão e para que se possa tomar a decisão acertada. GOSLING e MINTZBERG (2003, p.44), muito embora concordem com isto, alertam que “o segredo de uma análise eficaz, a nosso ver, é ir além de abordagens convencionais para entender como a análise funciona e que efeito exerce sobre a organização”. É um decompor sem descuidar-se de que toda decisão refletirá em outros setores da organização.

A gestão do contexto, chama a atenção para aspectos relacionados à capacidade de o gerente compreender e adequar as estratégias da organização, dados diferentes tipos de mercados e culturas do mundo globalizado. Para os autores, esta visão cosmopolita só será alcançada quando os executivos saírem de suas salas e procurarem entender o mundo no qual está inserida determinada organização.

A quarta dimensão, denominada gestão de relacionamentos, enfoca a capacidade de o gerente trabalhar e se relacionar com as pessoas na organização. Tratá-los como parceiros na busca pelos objetivos. GOSLING e MINTZBERG (2003, p.46) afirmam que “uma disposição mental realmente colaborativa envolve menos a gestão de pessoas e mais a dos relacionamentos entre elas, em equipes e projetos e entre divisões e alianças”.

A gestão da mudança, ou disposição mental da ação, implica no entendimento da mudança como algo normal no mundo dos negócios. Significa que o gerente deve estar sempre atento aos movimentos do ambiente, porém sempre refletindo sobre a necessidade, ou não, de acompanhar tais movimentações do mercado. A mudança, segundo os autores, “não pode seguir uma seqüência mecânica de etapas, de formulação e implementação. É preciso mesclar ação e reflexão num fluxo natural” (GOSLING e MINTZBERG, 2003, p.49).

Note-se que os autores consultados (KATZ, s.d; MOTTA, 1995; GOSLING e MINTZBERG, 2003), embora listem um número de habilidades diferentes, versam praticamente sobre aspectos principais: técnicos, humanos e visão global ou capacidade de entender o ambiente em geral. Os autores concordam também no ponto em que afirmam que tais habilidades podem ser aprendidas e aperfeiçoadas, continuamente, em busca de um melhor desempenho gerencial e da organização como um todo.

2.3.1.2 Processo Gerencial

As habilidades de um administrador, destacadas anteriormente, são colocadas à prova no processo gerencial. O processo gerencial consiste numa seqüência de atividades necessárias ao funcionamento de qualquer organização. O processo inicia-se na análise do ambiente externo da organização e termina com a confrontação dos resultados obtidos, face aos objetivos propostos.

A descrição clássica das atividades gerenciais, as quais baseiam-se no modelo proposto por Henri Fayol, e que foram ao longo do tempo, aperfeiçoadas por outros autores (LACOMBE e HEILBORN, 2003). LACOMBE e HEILBORN (2003, p.49) dividem o processo gerencial em seis atividades que seriam: "planejar, organizar, prover recursos humanos, liderar, coordenar e controlar". Jucius e Schlender (1972) destacam apenas quatro dimensões, as quais são o planejamento, organização, direção e controle. Newman (1973) lista planejamento, organização, reunião de recursos humanos, direção e controle. Por fim, Robbins (1978) reúne quatro grandes grupos de atividades que são o planejamento, a organização, liderança e avaliação.

Para uma explicação sucinta do que compreende cada uma destas atividades, escolheremos o modelo proposto por Lacombe e Heilborn (2003).

- **Planejamento:** é a função gerencial de determinar, antecipadamente, os objetivos a serem atingidos e quais os caminhos necessários para se alcançar estes objetivos. O processo de planejamento envolve coleta de informações e

diagnóstico do ambiente, estabelecimento de políticas e procedimentos que nortearão o processo decisório, além da elaboração de planos e metas para alcançar os objetivos propostos (LACOMBE e HEILBORN, 2003; ROBBINS, 1978).

- **Organização:** processo que envolve a divisão e alocação do trabalho em atividades similares. Neste processo, o administrador tem a responsabilidade de identificar o trabalho a ser realizado, as pessoas que desenvolverão tais atividades e os fatores físicos que serão necessários. Nesta fase do processo gerencial é que o administrador define responsabilidades e autoridades, e estabelece as linhas de relação entre os diversos setores da organização para que as atividades definidas sejam executadas da melhor maneira possível (LACOMBE e HEILBORN, 2003; ROBBINS, 1978; NEWMAN, 1973).
- **Provisão de recursos humanos:** segundo Lacombe e Heilborn (2003), esta função tem por objetivo formar os grupos de trabalho que serão necessários para desenvolver as tarefas definidas anteriormente. Inclui selecionar, recrutar e treinar o pessoal certo para atingir os objetivos propostos. Em muitos casos, o pessoal qualificado já está na empresa, dependendo de cada administrador a capacidade de identificar tais talentos e integrá-los às equipes de trabalho.
- **Liderança:** para ROBBINS (1978, p.38) "basicamente, a liderança consiste em supervisão, motivação e comunicação". A função de liderança é uma das mais

importantes, senão a principal, de um administrador. Consiste em direcionar os esforços dos grupos de trabalho em busca dos objetivos e metas comuns. O líder formal da organização, somente alcançará os resultados pretendidos através do esforço conjunto de outras pessoas. Para que isto ocorra, o administrador age de determinadas maneiras, dependendo da ocasião e da disposição dos subordinados em cooperar. O administrador pode ordenar, comandar, persuadir ou delegar, dependendo de cada situação em particular (LACOMBE e HEILBORN, 2003; NEWMAN, 1973; ROBBINS, 1978). Aqueles responsáveis por liderar um grupo de trabalho deverão ser capazes de motivar e também de se comunicarem de maneira clara e inteligível a todos os comandados. A comunicação é tão importante para o início das atividades quanto para a comunicação dos resultados, desempenho e desvios ocorridos (ROBBINS, 1978).

- **Coordenação:** esta função tem por finalidade contribuir para que todas as atividades sejam executadas de uma maneira “balanceada, sincronizada e integrada” (ALLEN apud LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.50). Balanceada no sentido de que as atividades estejam na quantidade correta, sem sobrecargas para o grupo de trabalho. A sincronização é necessária para que as atividades sejam desenvolvidas no momento certo e, integrada para que respeitem o fluxo correto, impedindo que tarefas estejam sobrepostas ou sem finalidade alguma (LACOMBE e HEILBORN, 2003).
- **Controle:** correspondente ao que Robbins (1978) denomina avaliação, e compreende examinar, medir e controlar o desempenho, baseado nos objetivos

propostos. Havendo qualquer desvio, em comparação com o que havia sido planejado, o administrador tomará as medidas corretivas necessárias. Estas medidas podem estar relacionadas ao planejamento, reformulando objetivos e planos ou então se concentrar na reorganização física e de pessoal. As correções podem ser efetuadas, também, no estilo de liderança presente na organização.

Estas são as funções gerenciais de uma maneira geral, e que são necessárias ao bom funcionamento de qualquer organização. Seja em empresas de grande porte, médias ou pequenas, estas atividades estarão presentes. Diferenças apenas na maneira como os gerentes de cada organização se comportam durante este processo. Será este o assunto abordado no próximo tópico.

2.3.2 Estilo Gerencial

Estilo gerencial é o comportamento do gerente, o grau em que ele ouve, estabelece os objetivos, desenvolve plano de ações, dirige as pessoas, dá feedback, recompensa e pune, desenvolve subordinados e estabelece relações pessoais com subordinados. É a maneira como cada administrador se comporta durante o processo gerencial e que afeta diretamente o comportamento do grupo de trabalho, pelo qual o administrador é responsável (DAVIS e NEWSTROM, 2002; BLAKE e MOUTON, 1995; FIEDLER e CHEMERS, 1981).

Os primeiros estudos sobre comportamento gerencial tiveram início nas décadas de 40 e 50 do século passado, nas universidades americanas de Ohio e Michigan. Estas pesquisas enfocavam basicamente três aspectos principais para análise e classificação dos estilos gerenciais: o uso de recompensas ou punições, o uso do poder e como os gerentes encaram o processo de motivação (DAVIS e NEWSTROM, 2002; BOWDITCH e BUONO, 1992; SCHEIN, 1982).

Quanto ao uso das recompensas ou punições, os gerentes podem ser classificados em positivos ou negativos. Os gerentes positivos fazem uso de recompensas e avalia baseada nas ações positivas do subordinado, enquanto que os gerentes com estilo negativo fazem uso de punições e agem de forma a dominarem os subordinados, submetendo-os a penalidades e ameaças (DAVIS e NEWSTROM, 2002).

Quanto ao uso do poder, os gerentes podem ser classificados em autocráticos, participativos e rédeas soltas ou *laissez-faire*. Os gerentes autocráticos têm a característica principal de centralizarem o poder e a tomada de decisões. Assumem toda a autoridade e responsabilidade, sendo tipicamente negativos. Já os gerentes do tipo participativo, privilegiam a descentralização da autoridade e as decisões tomadas em conjunto com os subordinados, os quais são participantes ativos no processo decisório. Gerentes do tipo *laissez-faire* evitam o poder e a autoridade, alijando-se do grupo. Na verdade, os gerentes deste tipo têm apenas papel secundário e são pouco consultados sobre qualquer assunto, cabendo aos subordinados todo o tipo de decisão (DAVIS e NEWSTROM, 2002; BOWDITCH e BUONO, 1992).

No quesito motivação, ou orientação, os gerentes são classificados em orientados para os empregados e orientados para a tarefa. Os gerentes do primeiro tipo, orientados para o empregado, devotam maior atenção ao aspecto da satisfação humana como grande motivador. Constroem um time de trabalho, dão apoio psicológico e ajudam seus subordinados em qualquer tipo de problema. Já os gerentes orientados para a tarefa, têm a crença de que um melhor resultado somente será alcançado fazendo com que seus subordinados estejam constantemente ocupados e pressionados a produzirem cada vez mais (SCHEIN, 1982; DAVIS e NEWSTROM, 2002; BOWDITCH e BUONO, 1992).

Detalharemos, a seguir, a teoria da Grade Gerencial de Blake e Mouton (1995), a qual servirá de base para o diagnóstico do estilo gerencial predominante na empresa Hotel Alfa Ltda.

2.3.2.1 Grade Gerencial de Blake e Mouton

Estudo baseado na divisão dos estilos de gestão em dois grupos: dedicados à tarefa e dedicados às pessoas. Baseia-se na disposição dos estilos gerenciais em uma grade que representa, no eixo das abscissas, a preocupação com as tarefas e a produção e, no eixo das ordenadas, a preocupação com os aspectos humanos (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Fazendo-se uma divisão exata da grade, numa escala de 0 a 9, proposta pelos autores (BLAKE e MOUTON, 1995), teremos oitenta e um estilos de gestão. Entretanto são destacados apenas cinco estilos principais, mais três estilos secundários que são derivados da união de dois ou mais estilos principais. Desta maneira teremos os estilos principais 1.1, 1.9, 5.5, 9.1 e 9.9, além dos estilos secundários ou derivados que seriam o paternalismo/maternalismo, o oportunismo e o estilo de fachada (BLAKE e MOUTON, 1995).

Figure 1 – Grade Gerencial de Blake e Mouton

Preocupação com as pessoas	Alto	1,9							9,9
					5,5				
	Baixo		1,1						
	Baixo								Alto
		Preocupação com a produção							

Fonte: Blake e Mouton (1995, p.224).

Explicaremos, a seguir, cada um dos estilos principais, mais o estilo paternalista, o qual seria o mais comum e mais facilmente identificável dos estilos derivados.

Estilo 1.1 Os gerentes do tipo 1.1 têm a apatia como o sinônimo mais apropriado. Apresenta pouca preocupação com a produção e com as pessoas, localizando-se de uma maneira distante do grupo de trabalho. Consiste em administrar sem incomodar

nem ser incomodado, evitando tornar-se o centro das atenções. Contribuição neutra (BLAKE e MOUTON, 1995). Durante o processo gerencial comportam-se da seguinte maneira:

- **Planejamento:** contribui apenas com vagas informações, deixando que os subordinados tomem a maior parte das decisões.
- **Organização:** conta com a capacidade do grupo para se auto-organizar e definir funções e tarefas.
- **Provisão de recursos humanos:** os gerentes baseiam-se no bom senso das pessoas em contribuírem com o grupo, limitando-se apenas ao recrutamento sem muitos critérios.
- **Liderança:** afastado do grupo, limitando-se a informar apenas o que é passado por instancias superiores ou externas, sem interpretação própria dos fatos. Desta maneira, exime-se de qualquer tipo de problema ou culpa.
- **Coordenação:** liberdade total ao grupo de trabalho para se comportarem da maneira que acharem melhor. Quando surgem conflitos dentro do grupo, o gerente prefere se manter à parte e não tomar posição de nenhum dos lados conflitantes.

- **Controle:** mínimo controle das atividades. Quando se depara com desvios ou problemas, finge não perceber e evita tomar ações corretivas. Exige muito pouco dos subordinados (BLAKE e MOUTON, 1995).

Estilo 9.1 ênfase exagerada nas tarefas em detrimento do lado humano. Este estilo de gerenciamento caracteriza-se por uma interferência mínima das pessoas na organização. A relação entre gerente e subordinado é baseada principalmente na autoridade e obediência extrema. Poder centralizado no gerente, o qual administra baseado na força das punições e coerção do pessoal (BLAKE e MOUTON, 1995).

Comporta-se durante o processo gerencial da seguinte maneira:

- **Planejamento:** interpreta cenários conforme suas convicções e planeja sozinho. Cabe aos subordinados seguirem às ordens definidas pelo gerente.
- **Organização:** o administrador estabelece e distribui tarefas, comunicando o que fazer, definindo grupos e a maneira como as tarefas devem ser desenvolvidas.
- **Provisão de recursos humanos:** escolhem pessoas obedientes e que se mostram fáceis de manipular. Todos aqueles, os quais se mostram descontentes com sua maneira de administrar, são alijados do grupo.
- **Liderança:** liderança autocrática, acompanhando de perto como o trabalho está sendo executado. Este acompanhamento é utilizado não para auxiliar o grupo de

trabalho e sim para certificar-se se as atividades estão sendo desenvolvidas conforme o definido.

- **Coordenação:** cabe aos subordinados executarem o trabalho da maneira como foram instruídos. Não há espaços para conflitos entre pessoas ou grupos. Não é que estes conflitos não existam, na verdade eles não são permitidos pelo gerente do tipo 9.1.
- **Controle:** rígido controle dos resultados. Sendo constatada alguma incoerência entre o que foi definido pelo gerente e o que realmente foi alcançado, as críticas negativas e ameaça de punição surgem como a opção mais apropriada para colocar o grupo no caminho certo (BLAKE e MOUTON, 1995).

Estilo 5.5 gerentes deste estilo acreditam que o desempenho adequado da organização se dá através de uma exigência mediana da capacidade do seu grupo de trabalho e uma definição de tarefas de grau médio de complexidade. Literalmente, estes gerentes situam-se no meio-termo. Partem do pressuposto que é impossível adequar as necessidades do indivíduo aos anseios da organização. Baseiam-se nas regras e procedimentos padrões da empresa para gerenciarem, não tomando decisões que avancem sobre este limite. Este tipo de abordagem evita o sacrifício das necessidades pessoais, equilibrando ênfase nas tarefas com ênfase nas pessoas. Porém, este nivelamento é feito por baixo (BLAKE e MOUTON, 1995).
Comporta-se, durante o processo gerencial, da seguinte maneira:

- **Planejamento:** as metas da organização são elaboradas buscando desempenho satisfatório, porém sem impactar o moral do grupo de trabalho. Os objetivos, todavia, não apresentam muitos desafios a serem alcançados.
- **Organização:** as tarefas são distribuídas de modo que não sobrecarreguem as pessoas, nem afetem a produtividade de maneira muito acentuada.
- **Provisão de recursos humanos:** os grupos de trabalho são formados por pessoas que se encaixam perfeitamente na filosofia burocrática do gerente.
- **Liderança:** acompanha o desempenho dos subordinados e faz ajustes para que não haja sobrecarga de trabalho. A função deste gerente consiste em remanejar tarefas que estejam atrapalhando o bem-estar do ambiente, evitando conflitos desnecessários.
- **Coordenação:** baseia-se na manutenção do *status quo*. As relações entre as pessoas são aquelas definidas pelas regras definidas pela empresa.
- **Controle:** avaliações superficiais do desempenho dos subordinados. Procura ressaltar pontos positivos e sugere algumas pequenas alterações. O ambiente de paz e tranquilidade é o que se busca neste estilo de gerencia (BLAKE e MOUTON, 1995).

Estilo 1.9 cuidadosa atenção às pessoas em detrimento das tarefas. Baseia-se na premissa que as necessidades humanas devem prevalecer, mesmo que para isso a organização sacrifique seu desempenho. Os padrões e normas de produção são estabelecidos em níveis mínimos de exigência de esforço do grupo de trabalho (BLAKE e MOUTON, 1995). Durante o processo gerencial, tem as seguintes atitudes:

- **Planejamento:** todos os objetivos da organização são delineados de modo que não impactem o comportamento das pessoas.
- **Organização:** os subordinados escolhem com quem querem trabalhar e definem as tarefas mais interessantes a serem executadas. A presença do gerente é apenas no papel de participante.
- **Provisão de recursos humanos:** preocupação em alocar as pessoas nas posições mais indicadas a cada personalidade e com os parceiros os quais têm mais afinidades pessoais.
- **Liderança:** localiza-se próximo ao grupo sempre preocupado com o bem-estar pessoal destes. É mais um participante do que realmente líder.

- **Coordenação:** abranda conflitos, fazendo com que as pessoas sintam que com paciência e tempo, tudo terá solução. O trabalho é efetuado da maneira que o grupo julga mais confortável e prazeroso.
- **Controle:** a avaliação é superficial, informal e aborda aspectos ligados mais ao emocional dos subordinados. As correções são efetuadas sempre que constatado algum desvio na satisfação do grupo de trabalho (BLAKE e MOUTON, 1995).

Estilo 9.9 busca o máximo rendimento das pessoas através da unidade de esforços, na ação conjunta. A realização do trabalho, na concepção do gerente 9.9, é resultado de um grupo motivado e integrado aos objetivos da organização. O clima dentro do grupo é de confiança e respeito mútuo. O objetivo do gerente 9.9 é promover a participação e o envolvimento das pessoas no trabalho de equipe (BLAKE e MOUTON, 1995). Têm o seguinte comportamento durante o processo gerencial:

- **Planejamento:** definido com base nas necessidades da organização. Os subordinados participam da definição dos objetivos e são comunicados, claramente, das suas responsabilidades.
- **Organização:** as tarefas, as responsabilidades e os procedimentos são definidos em conjunto, sem trazer prejuízo ao desempenho da empresa.

- **Provisão de recursos humanos:** as pessoas são alocadas conforme as necessidades e a capacidade de executarem determinadas tarefas. Parte do princípio de colocar as pessoas certas nas posições certas.
- **Liderança:** mantém-se informado sobre o andamento do trabalho, comunicando-se constantemente com o grupo e discutindo melhores formas de executar as tarefas.
- **Coordenação:** com as atividades sendo definidas de uma maneira participativa, os colaboradores têm conhecimento do papel que devem desempenhar e qual o grau de contribuição do seu trabalho para a evolução da empresa como um todo. O gerente intervém, quando necessário, para resolução de conflitos e discussão de melhorias.
- **Controle:** os critérios de controle e avaliação são previamente definidos, de acordo com o que fora planejado. As pessoas estão conscientes da maneira como serão avaliadas. O gerente fornece *feedback* e propõe melhorias contínuas sempre que a situação assim o exigir (BLAKE e MOUTON, 1995).

Estilo paternalista baseia-se numa exagerada preocupação com as tarefas e, também, com as pessoas, sem a integração das duas dimensões como acontece no estilo 9.9. Utiliza-se da manipulação, através de recompensas, para conseguir a contribuição dos subordinados. A imagem do pai protetor e repressor caracteriza

esta abordagem gerencial. O estilo paternalista é uma mescla dos estilos 1.9 e 9.1. Vive em função da adulação de sua imagem por parte dos subordinados. O grupo de trabalho caracteriza-se pela falta de criatividade e iniciativa de resolver os problemas por eles mesmos (BLAKE e MOUTON, 1995). Apresentam o seguinte comportamento:

- **Planejamento:** decide antecipadamente o que precisa ser feito e depois tenta envolver os outros para que aceitem a mesma idéia.
- **Organização:** as atividades de organização das tarefas e grupos de trabalho são definidas de modo que façam os subordinados acreditarem que são apreciados e respeitados pela empresa.
- **Provisão de recursos humanos:** confia e prefere somente aqueles que lhe são leais, manipulando-os e utilizando-se da sua capacidade de desenvolver as tarefas. Aqueles que se submetem aos caprichos do gerente paternalista, são recompensados e protegidos por este.
- **Liderança:** baseada na coerção velada. Induz às pessoas a adotarem as suas decisões e maneira de se comportar, sob pena de perda dos privilégios e vantagens concedidas.

- **Coordenação:** evita conflitos através da submissão do grupo de trabalho. Usa de promessas de recompensas e elogios para sufocar o conflito existente. Se houver resistência de algum subordinado ou grupo, este é excluído do círculo de confiança do gerente.
- **Controle:** se as tarefas são executadas conforme a vontade do gerente paternalista, tais subordinados são acolhidos e protegidos. Aos que não se portam de maneira adequada, a pena é ser retirado do grupo (BLAKE e MOUTON, 1995).

2.3.3 Estilos gerenciais e satisfação

Dentre os estilos gerenciais destacados, há algum que promova um ambiente de trabalho em que os subordinados sintam-se satisfeitos?

Segundo Blake e Mouton (1995), o estilo mais apropriado para criar grupos de trabalho satisfeitos é o estilo 9.9, correspondente ao estilo participativo. O gerente participativo tem orientação positiva, ao passo que gerentes autocráticos, tipo 9.1, são predominantemente negativos. Na concepção de Davis e Newstrom (2002), a gerência positiva geralmente alcança altos níveis de satisfação no trabalho e desempenho da organização.

Tais afirmações podem ser baseadas nas pesquisas realizadas por Lewin, Lippit e White (apud FIEDLER e CHEMERS, 1981) com grupos de meninos. Os grupos que foram liderados por gerentes democráticos realizaram tarefas com maior precisão apresentando um maior nível de satisfação com relação aos outros grupos, liderados de maneira diferente. Fleishman e Harris (apud FIEDLER e CHEMERS, 1981), baseados em outro experimento com grupos liderados, afirmam que nos grupos em que o comportamento atencioso dos líderes aumentava, surgiam diminuições no índice de conflitos e de brigas entre os indivíduos, e aumentava o índice de satisfação.

Lourenço (2002) desenvolveu pesquisa em uma rede de lojas comerciais, as quais apresentavam traços típicos de organizações mecanicistas com predomínio de orientação por regras e procedimentos padronizados. Nas filiais em que os gerentes amenizavam esta orientação mecanicista, promovendo maior autonomia e participação dos subordinados, o ambiente de trabalho tornou-se mais agradável e mais rentável para a empresa.

Porém estas afirmações não podem ser generalizadas. Segundo Vroom (apud FIEDLER e CHEMERS, 1981), os indivíduos respondem diferentemente aos estímulos, dependendo do ambiente e de suas características individuais. Alguns subordinados mais experientes e qualificados podem preferir um ambiente em que se sintam à vontade para criar e desenvolver seu trabalho com autonomia. Já subordinados imaturos ou inexperientes, podem preferir um tipo de orientação mais

autocrática em que o gerente lhe forneça todas as orientações para a execução das tarefas.

Por mais que os estudos e experimentos confirmem que o estilo participativo de gestão é o mais apropriado para promover ambientes de trabalho com níveis ótimos de satisfação, não devemos fazer afirmações precipitadas. Nenhum estilo de gerencia é mais apropriado que um outro e conclusões devem ser tiradas após o exame de determinada situação, levando em conta o ambiente da organização e, principalmente, a disposição do subordinado em aceitar ou não determinado estilo gerencial.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para a busca das informações que satisfaçam as questões levantadas no primeiro capítulo, bem como a definição do público-alvo e demais características metodológicas do presente estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação à natureza da pesquisa, esta é de caráter misto, ou seja, possui característica quantitativa e qualitativa.

No tipo de abordagem quantitativa, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratarem do como dos fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Segundo Richardson (1985), pesquisas deste tipo caracterizam-se pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta de dados como também no tratamento destes.

Roesch (1999) destaca que sempre que houver um propósito de medir relações entre variáveis (associação ou causa/efeito) deve-se utilizar método quantitativo. Mesmo pensamento compartilhado por Richardson (1985) este tipo de abordagem é freqüentemente aplicado em estudos descritivos, naqueles que buscam descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como em estudos nos quais busca-se investigar relações de causalidade entre fenômenos.

As pesquisas tipo qualitativa "partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado" (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002, p.131).

Para Godoy (1995a) a pesquisa de caráter qualitativo possui quatro características básicas, as quais estão presentes na realização deste estudo: ambiente natural como fonte de dados; essencialmente descritiva; fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes; e utilizam enfoque indutivo.

Em primeiro lugar, tais estudos têm o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento essencial na coleta e análise. Os dados, em sua grande maioria, foram coletados utilizando-se de anotações e cópias de documentos e acesso aos arquivos do Hotel Alfa.

Segundo, a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, ou seja, tanto a coleta quanto à disseminação dos dados é feita essencialmente por escrito com o mínimo uso de expressões numéricas ou estatísticas elaboradas. O pesquisador qualitativo preocupa-se com o processo como um todo e não apenas com os resultados da pesquisa.

Em terceiro lugar, Godoy (1995a) destaca que os fenômenos são estudados a partir da perspectiva dos participantes. Em grande parte dos estudos qualitativos o pesquisador se faz valer da visão dos sujeitos da pesquisa para ter acesso às informações necessárias e para a análise e interpretação posterior dos dados colhidos.

Por último, as pesquisas qualitativas utilizam enfoque indutivo partindo de uma situação geral, ampla, para chegar a uma situação específica. O conhecimento vai sendo construído aos poucos visto que muitos acontecimentos inesperados podem surgir durante o processo de pesquisa.

As pesquisas quantitativas e qualitativas oferecem perspectivas diferentes, mas não necessariamente pólos opostos. De fato, elementos de ambas as abordagens podem ser usados conjuntamente em estudos mistos para fornecer mais informações do que poderia se obter utilizando um dos métodos isoladamente.

Em relação aos procedimentos, o presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso com característica exploratória e descritiva.

O procedimento de pesquisa escolhido foi do tipo estudo de caso, pois procurou analisar acontecimentos específicos numa organização em particular. Yin (2005) afirma que, afora considerado o parente pobre dos demais métodos nas ciências sociais, o método de estudo de caso é utilizado largamente nas ciências sociais e contribui para o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais e de grupo. A mesma idéia é compartilhada por Roesch (1999) a qual afirma que os estudos de caso são apropriados para pesquisas de conclusão de curso e dissertações de mestrado que freqüentemente utilizam o exemplo de uma única unidade de análise.

Consiste no estudo profundo e constante de um ou poucos objetos de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento da situação. Para ROESCH (1999, p.242-243), "estudos de caso são atrativos por algumas razões práticas, normalmente ligadas à coleta de dados, como a possibilidade de o pesquisador desenvolver o estudo individualmente, e o fato de que a informação se encontra, em geral, confinada num mesmo lugar". Há relação estreita entre pesquisador e indivíduos pesquisados, muitas vezes criando laços de confiança entre as duas partes.

O estudo de caso permite "o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos" (ROESCH, 1999, p.197). Para Godoy (1995b) e Bruyne, Herman e Schouteete (1977) o estudo de caso se caracteriza pela pesquisa aprofundada de uma unidade em particular. O objetivo principal de um estudo de caso "é analisar intensivamente uma dada unidade social" (GODOY, 1995b, p.25).

Os principais instrumentos de coleta de dados utilizados são a observação e a entrevista.

Muito embora o estudo de caso apresente diversas vantagens e tenha se tornado uma estratégia preferida de pesquisadores sociais, existem algumas restrições quanto à sua utilização. Neste caso, destacaremos a restrição quanto à generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa. Por ter se aprofundado demais no estudo de um único objeto, a pesquisa adquiriu caráter particularizante. Yin (2005), Becker (1994) e Bruyne, Herman e Schouteete (1977) ressaltam que o estudo de caso não poderá ser tomado para generalizações quando se concentra em um único caso em específico. Ambientes distintos provocam impressões diferentes em seus indivíduos e vice-versa. O que pode ser válido no Hotel Alfa não tem a menor importância, por assim dizer, no Hotel Beta.

A característica exploratória, no estudo de caso, proporciona uma familiaridade maior com um problema existente, permitindo buscar informações que auxiliem no entendimento de determinada situação e que proporcione meios para uma posterior formulação de hipóteses (GIL, 2002; TONELLI et al., 2003). Serve para levantar perguntas de pesquisa que serão investigadas num momento posterior. Churchill apud Vieira (2002) complementa que um dos objetivos da pesquisa exploratória é justamente definir um problema a ser pesquisado, identificar os cursos de ação necessários ou obter dados necessários ao desenvolvimento de determinada abordagem. É o primeiro passo para a construção da estrutura de um trabalho. Os

objetivos e as justificativas da pesquisa são definidos após a fase exploratória (LAKATOS e MARKONI, 1991).

É descritiva porque se caracteriza pela “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42). Segundo Tonelli et al. (2003) este tipo de abordagem preocupa-se em apenas relatar acontecimentos ou situações sem o intuito de criar novas teorias nem ilustrar as já existentes. Os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados sem interferência do pesquisador. Mesma linha de pensamento encontrada em Churchill apud Vieira (2002) o qual afirma que a pesquisa descritiva objetiva conhecer e analisar determinada realidade sem interferir na sua dinâmica. Estilo de abordagem predominantemente qualitativa e que enfoca principalmente a palavra escrita tanto no momento de coleta dos dados quanto na divulgação dos resultados da pesquisa (GODOY, 1995a).

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO DA PESQUISA

Define-se população “o conjunto de elementos que possuem determinadas características” (RICHARDSON, 1985, P.103). Pode assumir a denominação, em algumas situações, de universo da pesquisa. Na visão deste mesmo autor, a população ou universo de pesquisa em termos de estatística refere-se ao conjunto organizado de pessoas que desempenham atividade em determinado local (escolas, empresas, associações de bairro, etc.).

A população do presente estudo foi composta por todos os funcionários do Hotel Alfa Ltda os quais desenvolviam atividades regulares na organização no momento de realização da pesquisa.

3.3 AMOSTRAGEM

Segundo Richardson (1985) define-se amostragem, ou amostra, toda parcela de uma população determinada. As amostragens podem ser classificadas em três tipos: acidental, intencional e aleatória, conforme esclarecimentos abaixo:

É acidental quando a amostra é formada pelos elementos que foram possíveis obter, mas sem nenhuma segurança real de que representem uma amostra das opiniões ou características de uma determinada população (RICHARDSON, 1985).

É intencional quando a amostra é formada por indivíduos escolhidos de maneira intencional levando-se em conta características e aspectos relevantes estabelecidas no plano de pesquisa ou nas hipóteses formuladas pelo pesquisador (RICHARDSON, 1985).

As amostras do tipo aleatórias são, naturalmente, os conjuntos de indivíduos selecionados ao acaso dentro da população escolhida. Os métodos para a escolha dos indivíduos podem ser feitos através de sorteios ou consulta a tabelas de números aleatórios (RICHARDSON, 1985).

Nesta pesquisa a amostra pode ser caracterizada como acidental pelo fato de os respondentes terem sido àqueles os quais foram possíveis os contatos de entrevista e depoimentos, bem com o acompanhamento para observações durante as atividades desempenhadas na organização.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Podemos dividi-las em diretas e indiretas.

As técnicas diretas de coleta de dados foram o questionário, as entrevistas semi-estruturadas e o método de observação participante.

As técnicas indiretas são as pesquisas documentais e bibliográficas, que englobam a consulta e análise de livros, revistas, periódicos, artigos, além de documentos e informativos do Hotel Alfa Ltda.

3.4.1 Observação participante

Um dos métodos mais comuns em pesquisas qualitativas do tipo estudo de caso (Godoy, 1995b), a observação é recomendada nas situações de estudos de grupos e comunidades. Os movimentos e relações dos indivíduos dentro do grupo são

constatados no momento em que ocorrem e podem revelar verdades muitas vezes não explicitadas em outro instrumento de pesquisa.

A observação participante, na visão de Lakatos e Marconi (1991), consiste na inserção do pesquisador no grupo a ser estudado. O observador se mistura ao grupo, confunde-se com ele. Desta maneira consegue ter uma visão mais enriquecida sobre os hábitos, atitudes e interesses dos observados (Richardson, 1985).

A grande vantagem da observação participante refere-se à sua própria natureza, isto é, o pesquisador torna-se membro do grupo sob investigação tendo acesso a inúmeras informações muitas vezes não reveladas em um primeiro contato (Richardson, 1985; Lakatos e Marconi, 1991).

O erro da maioria dos observadores participantes é a perda da objetividade após constituir laços de amizade e respeito mútuo dentro do grupo. Os registros e análise de informações e fatos importantes podem conter exagerada dose de emoção e afetividade. O observador fica tão envolvido com a situação que termina por defender o "seu grupo" de trabalho (Richardson, 1985; Lakatos e Marconi, 1991; Roesch, 1999).

Optou-se por observação participante por dois motivos: primeiro relacionado ao que os teóricos apontam como vantagem, a inserção no grupo para obtenção de dados mais específicos sobre o modo de funcionamento da empresa em observação, e, por

ter o pesquisador feito parte do quadro operacional do Hotel Alfa. Mesmo longe do cotidiano da organização, ainda podem ser constatadas ligações muito estreitas com a empresa.

As observações tiveram por objetivo revelar o comportamento da gerencia durante o processo cotidiano de gestão da organização. Foram efetuadas baseando-se nas funções básicas da administração que seriam: planejamento, organização, provisão de recursos humanos, liderança, coordenação e controle.

O processo de observação serviu também para comparação entre o que foi respondido nas entrevistas de medição do grau de satisfação do grupo de trabalho e o que realmente era colocado em prática ou discutido no ambiente de trabalho. Buscou-se isenção máxima quanto à coleta de dados, sendo o trabalho do pesquisador basicamente colher e transcrever as informações conforme recebidas.

3.4.2 Questionário

Instrumento de coleta de dados típico da abordagem quantitativa, constituído por uma série de perguntas as quais devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (Lakatos e Marconi, 1991). Faria apud Labes (1998) define questionário como um instrumento de pesquisa formado por perguntas organizadas, as quais devem ser elaboradas e dispostas na melhor seqüência para facilitar o preenchimento e a devolução. Richardson (1985) afirma que os questionários

cumprem duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis do grupo social.

Quanto ao tipo de pergunta classificam-se em questionários de pergunta fechada, pergunta aberta e mistos, podendo ser aplicados de duas maneiras, através do contato direto pesquisador – respondente, ou, questionários respondidos sem a presença do pesquisador. Desta forma, Richardson (1985) contradiz a afirmação de Lakatos e Marconi (1991) de que o questionário caracteriza-se pela ausência do pesquisador no momento da aplicação.

O questionário utilizado nesta pesquisa segue modelo simplificado de pesquisa de clima organizacional da empresa Intelbras disponibilizado no portal Rh.com.br (www.rh.com.br), contando com 11 questões divididas em 08 grupos de análise, a saber: liderança, remuneração, comunicação, ambiente de trabalho, justiça, imparcialidade, credibilidade da gestão e satisfação com a empresa. As questões, do tipo fechadas, oferecem três opções de resposta: sim, não e não sabe/não respondeu.

Técnicas de entrevista semi-estruturada foram utilizadas para complementar e ilustrar os dados obtidos com a aplicação do questionário.

3.4.3 Entrevistas semi-estruturadas

Segundo RICHARDSON (1985, p.160) "entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas", no caso o entrevistador e o respondente.

Para Roesch (1999) o grau de estruturação de determinada entrevista depende da necessidade de cada entrevistador. Ressalva, porém, que entrevista totalmente sem estrutura não é interessante e o melhor seria construir um roteiro básico que pudesse oferecer espaço para o entrevistado justificar ou enriquecer sua resposta.

As entrevistas estruturadas têm a característica principal de apresentarem questões organizadas e com opções de respostas já pré-definidas, assemelhando-se a um questionário (Richardson, 1985; Lakatos e Markoni, 1991). As vantagens de se fazer uma entrevista, segundo Lakatos e Markoni (1991), é que tal instrumento pode ser aplicado em qualquer segmento da população e permitir a observação de gestos, expressões faciais e reações da fala durante as respostas. Como desvantagem, os mesmos autores destacaram a dificuldade de entendimento verbal entre as partes e omissão de informações importantes, por parte dos informantes, pelo medo de serem identificados.

O presente estudo utilizou-se de entrevista semi-estruturada, não disfarçada, baseada nas perguntas que compõem o questionário da pesquisa. Além das

respostas objetivas os funcionários foram estimulados a opinarem abertamente sobre cada assunto abordado.

3.4.4 Análise documental e bibliográfica

Com o advento da escrita surgiram inúmeras possibilidades de se registrar fatos e acontecimentos históricos e importantes para que pudessem ser estudados mais adiante, abandonando a dependência única dos relatos feitos oralmente. O registro de informações em livros, tratados e cartas vinha facilitar o acesso à informação sem distorções e interpretações errôneas (Richardson, 1985).

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002) consideram documentos todo e qualquer registro escrito e que possa ser utilizado na busca por informações e que auxiliarão, principalmente, no processo de pesquisa e construção do referencial teórico. Richardson (1985) cita os registros estatísticos, livros, jornais, informativos, arquivos fotográficos, de som e imagem como documentos que formariam a base de uma boa análise documental e bibliográfica.

Baseado em tais explicações foram pesquisados e analisados documentos, página na Internet e registros internos de desempenho do Hotel Alfa Ltda, bem como consulta à base teórica em consonância com os objetivos propostos para fundamentação do presente estudo.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Digamos que a coleta dos dados para o presente trabalho iniciaram-se há alguns anos atrás, em meados de 2002, quando o pesquisador fazia parte dos quadros do Hotel Alfa. A crescente rotatividade e a insistente presença de pequenos conflitos entre grupos dentro do Hotel chamavam a atenção. Daí surgiram os primeiros momentos, através de observação participante.

No primeiro semestre de 2004 o gerente do Hotel Alfa foi procurado e consultado acerca da disponibilidade de realizar estudo em que seriam abordados os temas estilo gerencial e satisfação do grupo de trabalho. Como a resposta foi afirmativa, durante os primeiros meses do segundo semestre deste mesmo ano iniciaram-se os trabalhos de pesquisa documental e bibliográfica para a caracterização da organização e montagem do problema de pesquisa.

Definidas as primeiras questões, o passo seguinte foi realizar as observações, aplicar os questionários e fazer as entrevistas. Primeiramente foi combinado o mês de setembro de 2004 para recolhimento de dados relativos a observações, aplicação de questionários e entrevistas, o que foi adiado por algumas vezes em face da indisponibilidade por parte do respondente da empresa. O trabalho de coleta de dados iniciou-se no mês de outubro de 2004, mais precisamente na primeira semana do mês, concentrado nas observações das rotinas gerenciais e dos funcionários.

As aplicações de questionários e realização de entrevistas foram efetuadas na segunda semana do mês de outubro e foram respondentes 12 funcionários de setores diversos do Hotel Alfa. Cada um dos respondentes foi entrevistado em local fechado, sem intervenção externa. As entrevistas foram conduzidas pelo autor desta pesquisa e todas as informações foram registradas por escrito. Não se fez uso de gravadores de áudio ou vídeo a pedido do gerente da organização e dos funcionários entrevistados.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados de natureza quantitativa foram analisados por meio de tratamento estatístico simples, e os dados de natureza qualitativa foram submetidos à interpretação do pesquisador, baseado nas informações obtidas nas entrevistas e nos comportamentos observados no ambiente de trabalho, e confrontados com a base teórica escolhida.

4. TRABALHO DE CAMPO: DADOS COLETADOS

Neste capítulo serão apresentadas todas as informações colhidas durante o trabalho de campo. A descrição de cada tópico pesquisado acompanha a divisão estabelecida nos objetivos propostos. Por ordem, serão apresentados os dados gerais da empresa, sua estrutura e mercado, seguindo-se a descrição das características gerenciais presentes na organização e, por fim, o grau de satisfação dos colaboradores entrevistados durante o trabalho de campo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Hotel Alfa Ltda.

Empresa do setor terciário da economia, prestando serviços de hotelaria. Pequena empresa familiar na forma jurídica de sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Sociedade criada em 25 de janeiro de 1986, para fins de obtenção de crédito junto ao BADESC – Banco do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. No início de 2001, mudou a razão social para Hotel Alfa Ltda. para facilitar a associação com o nome da empresa, conhecido no mercado.

Localizado na cidade de Florianópolis, o Hotel Alfa conta com 26 funcionários divididos em seis setores: administrativo/financeiro, recepção/reservas, alimentos e bebidas, governança, manutenção e eventos. Oferece hospedagem, alimentação e espaço para eventos.

O Hotel Alfa iniciou suas atividades no mês de outubro de 1988 com 40 apartamentos e oferecendo serviços de hospedagem nos períodos de alta temporada. Restaurante, bar, lanchonete assim como serviços de lavanderia e manutenção, também já estavam operando normalmente nesta fase. Para amenizar os efeitos da sazonalidade, operava com a opção de diárias promocionais para mensalista durante os períodos de baixa temporada. Era o conceito de hotel-residência, ainda presente em alguns hotéis e pousadas de Florianópolis. A venda de títulos de propriedade de unidades habitacionais – *time-sharing* – foi uma prática também adotada neste período inicial. Os títulos de *time-sharing*, ou tempo compartilhado, dão direito ao uso de uma determinada unidade habitacional do Hotel durante espaço de tempo estipulado em contrato. Existe uma taxa de manutenção anual, *gastos comuns*, a qual é paga pelos proprietários do título. Hoje, o Hotel não vende mais títulos de *time-sharing* e também não trabalha mais com o sistema de aluguel para mensalistas.

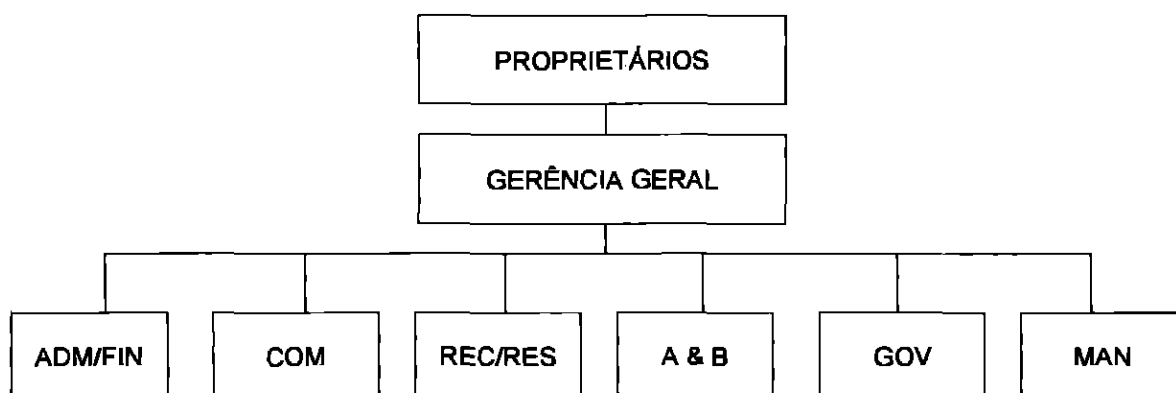
Nos anos posteriores, ocorreu uma série de reformas e ampliações na estrutura física do empreendimento. Em 1990 foram iniciadas as construções da piscina, quadra de tênis e churrasqueira. Por volta dos anos de 1994 e 1995 foram construídos os 32 apartamentos restantes, ampliação do restaurante, cozinha e início

da construção de um muro para proteção dos limites do Hotel e outras reformas necessárias. Atualmente o Hotel Alfa possui 07 salas para eventos, sendo que uma delas serve de espaço para lanchonete e bar em períodos de alta temporada.

4.1.2 Estrutura operacional

O Hotel Alfa conta com 26 funcionários divididos em seis setores: administrativo/financeiro, recepção/reservas, alimentos e bebidas, governança, manutenção e comercial/eventos, além dos proprietários e da gerência geral. A divisão de funções dentro de um hotel, bem como a quantificação de recursos, segundo Petrocchi (2002, p.47) "dependem da dimensão e das características de cada empreendimento". O organograma informal, elaborado pelo autor desta pesquisa, exemplifica a divisão interna da empresa.

Figura 2 – Organograma do Hotel Alfa



Fonte: organograma construído com base nas observações e relatos da gerência do Hotel Alfa

Proprietários: em número de 02, são os fundadores e acionistas da empresa e tem voz ativa nas decisões tomadas pela Gerência Geral. Apenas um dos proprietários participa ativamente do cotidiano da organização.

Gerência Geral: responsável pela coordenação geral de todas as operações da empresa. A função de gerência, e liderança formal nesta empresa, está representada na figura do filho mais velho dos proprietários do Hotel. Exercendo esta função há aproximadamente 15 anos, o gerente geral do Hotel Alfa tem formação superior em Economia e cursos complementares na área de Marketing e Vendas. Sob sua supervisão e responsabilidade estão a área administrativa/financeira, comercial/eventos, recepção/reservas, alimentos e bebidas, governança e manutenção.

Administrativo/Financeiro: atividades relacionadas ao setor de RH, financeiro e compras, basicamente. Este setor tem supervisão e gestão direta do gerente geral do Hotel sendo que as tarefas rotineiras de RH e do setor financeiro são desempenhadas por um auxiliar administrativo. Este auxiliar administrativo, do sexo feminino, foi contratado há dois anos e não faz parte da família dos proprietários. A função de compras é dividida entre o gerente geral e um dos proprietários, a matriarca da família. O setor administrativo/financeiro funciona das 09 as 12 e das 13 às 18 horas, de segunda à sexta-feira e, aos sábados, das 09 às 13 horas.

Comercial/Eventos: tem como principal objetivo a divulgação da empresa no mercado, relacionamento com clientes, contratos de vendas e parcerias, bem como a

prospecção e captação de clientes - individuais ou grupos/eventos. Como veremos adiante, o destaque para eventos, dentro do setor comercial, deve-se à necessidade de captação de recursos em períodos de ociosidade acentuada, principalmente no período compreendido entre os meses de março a novembro. Responsabilidade de uma profissional contratada, com larga experiência no mercado, não pertencente à família dos proprietários. O setor comercial e de eventos opera em horário comercial, conforme setor administrativo/financeiro e reservas, com plantões nos finais de semana. Estes horários servem para os contatos comerciais externos. O atendimento interno depende da programação de cada evento que esteja sendo realizado.

Recepção/Reservas: a recepção de um hotel é o setor que realiza o maior número de contatos com o hóspede. A recepção é encarregada de prestar assessoria ao hóspede durante todo tempo em que ele estiver no hotel. A função de reservas tem por finalidade principal, organizar e distribuir as acomodações disponíveis para determinado período do ano. As informações com relação à ocupação média – vendas – permitem o planejamento de ações específicas em cada setor. O setor de recepção conta com 04 recepcionistas e o setor de reservas é comandado diretamente pelo gerente geral do Hotel. Não foi detectada uma chefia definida para o setor de recepção, que revezava influências tanto da área comercial/eventos quanto da gerência geral do Hotel. O setor de recepção funciona 24 horas por dia, ininterruptamente, com os funcionários revezando-se em turnos de 08 horas. O setor de reservas funciona no mesmo horário do setor administrativo/financeiro, com plantões no final de semana.

Alimentos e Bebidas: inclui os serviços de bar, restaurante e café da manhã. Juntamente com a recepção, são os dois setores que mais contato mantêm com os hóspedes haja vista que todas as diárias vendidas incluem café da manhã, induzindo – teoricamente – o hóspede a freqüentar o espaço do restaurante pelo menos uma vez ao dia. Composto por 08 profissionais, sendo 01 cozinheiro, 02 auxiliares de cozinha e 05 atendentes. O comando deste setor fica a cargo da proprietária do Hotel em conjunto com o gerente geral. O setor de alimentos e bebidas, dividido em restaurante, cozinha e copa/café da manhã, tem os seguintes horários: restaurante, para almoço, das 12 às 14 horas e, para jantar, das 19 às 22 horas; cozinha, das 10 às 22 horas; copa/café da manhã, das 07:30 às 10 horas. Todo os dias da semana.

Governança: setor responsável pela limpeza e asseio das unidades habitacionais e demais áreas de uso comum, como churrasqueiras, lanchonete, bar, sala de eventos, piscina e recepção. Oferece também serviço de lavanderia. Equipe composta de 01 governanta e 05 camareiras. A governança atende das 08 às 17 horas, todos os dias da semana, com plantões até as 22 horas, menos para serviços de lavanderia.

Manutenção: responsável pela manutenção predial, de equipamentos e pela conservação, segurança e limpeza de áreas externas. São 06 funcionários ao todo neste setor. A chefia do setor, exercida por um destes funcionários, possui uma maior experiência e maior tempo de trabalho na empresa. Os serviços gerais funcionam no horário das 08 às 12 horas e das 13 às 17 horas, todos os dias da

semana. A vigilância noturna é iniciada às 22 horas e encerra às 05 horas do dia seguinte.

Conforme podemos perceber, a divisão dos departamentos ou áreas do Hotel atendem às suas necessidades específicas. Percebe-se uma informalidade acentuada e, muito embora alguns setores possuam seus supervisores, as decisões são tomadas apenas depois do aval da gerência do Hotel. Existe a responsabilidade sem a autoridade necessária para o desempenho da função. Este aspecto será melhor analisado mais adiante, nos tópicos sobre o estilo gerencial e satisfação do grupo de trabalho.

4.1.3 Serviços e mercados

O Hotel Alfa oferece serviços de hospedagem, alimentação e eventos. Abaixo segue descrição da estrutura de serviços da empresa.

- **Hospedagem:** 72 unidades habitacionais equipadas com TV, telefone, ar condicionado e frigobar. Destas 72 unidades habitacionais, 40 são do tipo chalé com quartos com cama de casal, sala com 02 sofás cama, mais banheiro e minicozinha. Outros 16 apartamentos possuem quartos com camas de solteiro, sala com bicama, mais banheiro e minicozinha. Os 16 apartamentos restantes também são divididos em quartos com cama de casal, sala com bicama e

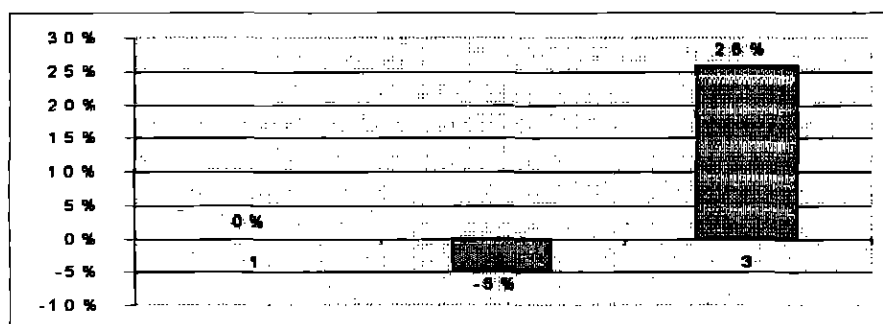
banheiro, porém não possuem mini cozinha. Os apartamentos que possuem mini cozinha estão equipados com fogão de duas bocas e pia.

- **Alimentação:** 01 restaurante funcionando o durante todo o ano. Serve café da manhã, almoço e jantar. Tais refeições são servidas exclusivamente aos hóspedes ou participantes de eventos realizados no Hotel. Há também serviço de bar e lanchonete, porém funcionam somente no período de alta temporada – dezembro a fevereiro. Lanches, aperitivos, pequenas refeições também são servidos pelo restaurante a fim de suprir esta falta do bar e lanchonete durante os períodos de baixa temporada – março a novembro.
- **Eventos:** 06 salas para eventos de pequeno porte – até 300 pessoas. Salas equipadas com retroprojetores, TV, vídeo, sistema de áudio, flip-charts, quadros-brancos e projetores multimídia. Parte destes equipamentos são terceirizados e disponibilizados de acordo com o solicitado para o evento.

Quanto ao mercado do Hotel Alfa, este pode ser dividido em duas épocas bem distintas: alta (dezembro a fevereiro) e baixa temporada (março a novembro). O fluxo turístico, principalmente nos hotéis de lazer de Florianópolis, obedece à separação entre o verão e as demais estações do ano. A maior parte de receitas com hospedagem são geradas nos períodos de alta temporada. Abaixo segue comparativo das receitas dos anos de 2002, 2003 e 2004. Considera-se o ano de 2002 como base (ano 01) para os cálculos, e a receita de 2004 foi projetada tendo

como base os bloqueios e reservas solicitadas para os meses de novembro e dezembro.

Figura 3 – Gráfico da variação de receita anual do Hotel Alfa de 2002 a 2004



Fonte: Arquivos do Hotel Alfa Ltda.

Tabela 1 – Comparativo das taxas de ocupação do Hotel Alfa de 2000 a 2003

MÊS	2000	2001	2002	2003
janeiro	79,08	85,87	72,60	66,67
fevereiro	54,21	56,59	46,78	26,79
março	61,05	31,53	41,39	36,31
abril	36,57	33,66	33,99	38,83
maio	12,82	9,04	35,03	21,61
junho	12,96	18,54	22,44	20,96
julho	36,94	17,58	33,35	14,94
agosto	17,17	7,27	24,85	7,64
setembro	16,95	15,68	22,49	10,37
outubro	31,39	30,35	40,18	56,47
novembro	22,54	39,48	42,92	27,58
dezembro	47,07	55,70	38,93	44,76
MÉDIA	35,73	33,44	37,91	31,08

Fonte: Arquivos do Hotel Alfa Ltda

Durante o período entre meados de Dezembro até o mês de Fevereiro, considerados de alta temporada, o Hotel Alfa recebe hóspedes de todo o território nacional.

Destaque especial para os turistas provenientes da Região Sudeste do Brasil, representados em maior número por paulistas. Rio Grande do Sul e Paraná vêm logo em seguida como maiores mercados emissores de clientes.

Nos períodos de baixa temporada, que compreendem desde o mês de Março até as primeiras semanas de Dezembro, são explorados o turismo de eventos e o turismo de grupos. Esta é a alternativa mais lucrativa para a baixa temporada e que, por sua vez, exige investimentos adequados em estrutura e pessoal capacitado.

Toda a estrutura física e de serviços é gerenciada pela mesma família desde o início das atividades da empresa. O estilo de gerência predominante, presente no cotidiano da organização, será o próximo tópico analisado.

4.2 ESTILO GERENCIAL NO HOTEL ALFA

De Vries (s.d.) aguça a curiosidade dos leitores em artigo no qual afirma que os subordinados muitas vezes, inconscientemente, adquirem trejeitos e manias de seus chefes. Esta passagem serve para ilustrar o quão importante é o estilo gerencial em determinada organização e o quanto este aspecto contribui para o sucesso ou fracasso de determinado projeto.

As impressões colhidas através das observações e questionamentos realizados junto à gerência do Hotel Alfa são as que seguem. A descrição do comportamento

gerencial obedece à seguinte ordem estabelecida: planejamento, organização, provisão de recursos humanos, liderança, coordenação e controle.

4.2.1 Planejamento

Em termos de planejamento no âmbito da organização, tal como objetivos e definição de metas, observou-se que não há nenhuma definição de objetivos ou metas claras que possam servir de base para qualquer ação. Constata-se uma maneira reativa de planejar, deixando muitas vezes que a concorrência ou acontecimentos internos, facilmente previsíveis, ocorra sem que a empresa esteja preparada para responder imediatamente.

O pensamento estratégico do Hotel Alfa peca pelo imobilismo e letargia, esperando que algum fato novo, não provocado pelo próprio Hotel, venha impulsionar o desempenho. A idéia do "vamos esperar mais uma semana", emperra e adia algumas decisões importantes e que, quando tomadas, não tem mais validade prática.

A mentalidade que prevalece, à primeira vista, é de preservação do "status quo", da sensação de tranquilidade proporcionada pela falta de ação. A busca pelo "empate", ou seja, a igualdade entre receitas e despesas parece mais interessante do que correr o risco de ganhar ou perder muito dinheiro. Na verdade, a empresa perde

oportunidades incríveis de crescimento quando a sua gerência torna-se complacente com resultados apenas satisfatórios.

4.2.2 Organização

No período de observação de campo, constatou-se uma liberdade, muitas vezes exagerada, dos próprios funcionários gerirem seus horários e rotinas de trabalho. Quase não há regras a cumprir-se. Explícitas, nenhuma. Tudo parte do “bom senso”. Manzoni e Barsoux (2003) destacam o perigo de levar-se em consideração somente o bom senso para fins de organização e entendimento entre os diversos setores ou indivíduos de uma organização. O bom senso difere de pessoa para pessoa.

Por exemplo, em determinada semana de observação estava hospedado no Hotel um grupo de senhoras da melhor idade. No dia da saída deste grupo, num domingo, não havia nenhum funcionário do setor de manutenção que pudesse prestar auxílio em caso de algum problema ou eventualidades como ajudar a transportar bagagens ou consertar alguma ducha defeituosa em determinada unidade habitacional.

Outra situação bem particular e que, segundo funcionários mais antigos, nunca foi cogitada sua alteração é a seguinte: todos saem para o almoço no mesmo horário. Pelo menos os colaboradores da área de manutenção e governança têm este hábito. Durante um período de 60 minutos, o Hotel fica desprovido de qualquer serviço de manutenção ou limpeza de apartamentos. A situação da governança foi contomada

através de um sistema de revezamento instituído pelo próprio grupo de trabalho. Quanto à situação do setor de manutenção, o problema continuava o mesmo até o final das observações de campo.

Questionado sobre a possibilidade de mudar este esquema de trabalho do setor de manutenção, o gerente geral do Hotel afirmou que estava estudando uma solução para o problema e que deveria ser apresentada antes do início da temporada 2004/2005. A maior dificuldade, segundo o próprio gestor, é que tais comportamentos são hábitos adquiridos e difíceis de serem mudados. A solução seria uma mudança de mentalidade destas pessoas, através de negociações mútuas, ou a troca de alguns colaboradores por outros “sem vícios”. Note-se que o “vício” teve início na omissão da gerência em apresentar regras de comportamento mais claras.

4.2.3 Provisão de Recursos Humanos

Função gerencial caracterizada pelo excessivo sentimentalismo e falhas com relação a contratações e avaliações de desempenho. Cabe destacar que não é utilizado nenhum embasamento técnico, descrição da função, por exemplo, para definição do perfil desejado de um candidato. As contratações e avaliações são realizadas em clima de excessiva compaixão e negligência de antecedentes profissionais.

Um exemplo clássico, e sempre lembrado por alguns funcionários da recepção, é a maneira como são contratadas as camareiras. As candidatas são informadas que o serviço que irão executar é idêntico ao de “arrumar uma casa”. Para a proprietária do Hotel, segundo as observações realizadas e depoimentos tomados, qualquer pessoa que saiba cuidar de uma casa pode vir a ser camareira. Seria simples se fosse desta maneira, mas alguns autores como Castelli (2000), afirmam que o preparo técnico aliado ao prazer em servir é que fazem um grande profissional do setor de hospedagem.

Constataram-se, também, funcionários irritados ou desmotivados com o fato de terem acertado determinados assuntos anteriores à contratação e, uma vez exercendo a atividade como colaborador do Hotel, muito do que foi conversado e garantido não foi cumprido. Haveria neste caso a quebra do “contrato psicológico” segundo Schein (1982).

Questionado sobre este problema, o gerente justificou-se dizendo que “estas pessoas chegam concordando com tudo, pra depois voltar atrás em muitas coisas que disseram”. O próprio gerente reconhece que comete erros ao ceder quando um candidato vem pedir emprego ou quando um funcionário vem solicitar indulto por alguma falha cometida. As justificativas de que precisam muito do emprego, de que estão passando por dificuldade, segundo o gerente, fazem-no ceder na hora de tomar algumas decisões. “A gente cede porque justificam que o filho tá doente e tal, que precisam muito do emprego. Só que daqui a uma semana fazem tudo de novo.

Se você pede algum favor, fazem de tudo pra escapar”, falando sobre a situação de trabalho envolvendo uma camareira.

4.2.4 Liderança

Durante o período de observações, a função gerencial de liderança e comando deu a impressão de fraqueza, confusão. É perceptível a sensação de fragmentação do poder. Carece o gerente do Hotel Alfa de um poder maior de persuasão e influência, duas características imprescindíveis a um bom líder (Fiedler e Chemers, 1981).

Esta fragmentação do poder, segundo Lodi (1978; 1986), é característica *sine qua non* de empresas familiares em processo de sucessão no poder. A figura do patriarca e fundador, ainda participando das decisões da empresa, ofusca um pouco a liderança da gerência formalizada. Questionados sobre este assunto, alguns funcionários do Hotel responderam que a figura dos proprietários exige uma postura mais formal no momento de falar ou agir quando estes, os proprietários, “estão por perto”.

A relação existente entre o grupo de trabalho e o gerente formal do Hotel é caracterizada por uma leveza e uma liberdade às vezes excessiva. “Com ele tudo é mais fácil” segundo um funcionário da recepção. Este excesso de informalidade faz com que muitas ordens expedidas pela gerência sejam tomadas como coisa menos

importante. Desta maneira o grupo desconsidera o poder de liderança do gerente formal, agindo em muitas vezes por conta própria.

4.2.5 Coordenação

Nota-se pouca relação de troca de informações entre os diversos setores do Hotel Alfa. À primeira vista é perceptível a falta de comunicação eficiente entre os setores, o que ocasiona algumas falhas na prestação dos serviços. Mesmo fazendo uso de um sistema operacional informatizado a gerência falha na comunicação e coordenação das atividades. Na verdade alguns setores vitais, como governança e manutenção, não têm acesso on-line ao sistema e dependem das informações repassadas pelo setor de recepção e reservas.

Esta ruptura na integração está explicitada em inúmeros focos de conflito entre setores ou entre colaboradores de um mesmo setor. A postura da gerência frente a estes acontecimentos é de neutralidade, aguardando uma resolução tomada pelo próprio grupo. Somente quando a situação toma proporções um pouco maiores é que há uma intervenção muitas vezes destrutiva, isto é, o fim do conflito por decreto da gerência. Esta atitude apenas esconde os problemas já que a situação de mal-estar entre as partes continua, mesmo sufocada.

4.2.6 Controle

Como controlar sem parâmetros claros de avaliação de resultados?

No Hotel Alfa as avaliações são efetuadas conforme o “bom senso” da gerência. A gerência define o que está certo ou errado conforme sua avaliação do que é bom ou ruim. Nada impede que se proceda desta maneira, porém os atores deveriam estar cientes do que significa o certo e o errado para se adequarem a um padrão de trabalho.

As avaliações são subjetivas e privilegia-se mais a submissão aos caprichos pessoais da gerência do que realmente a capacidade de realizar a tarefa de maneira satisfatória. Constatam-se julgamentos diferentes para situações semelhantes provocando confusão e imobilismo na força de trabalho. Os funcionários desenvolvem o hábito de apenas obedecer a ordens detalhadas que eliminem o risco de serem avaliados negativamente. Tais atitudes criam um clima de reatividade no grupo de trabalho o que inibe a criatividade e a capacidade de aprendizagem.

A necessidade de compreendermos o comportamento gerencial de uma organização advém do fato que a maneira de agir, de determinado gestor, influi sobremaneira no grupo de trabalho. Muitas vezes os problemas de relacionamento entre os colaboradores e o desempenho geral da organização sofrem influência direta das falhas existentes no processo gerencial. A seguir serão apresentados os depoimentos dos colaboradores do Hotel Alfa com relação a diversos aspectos

relacionados à política organizacional. Serão analisadas variáveis como remuneração, estabilidade, perspectiva de crescimento entre outras não menos importantes.

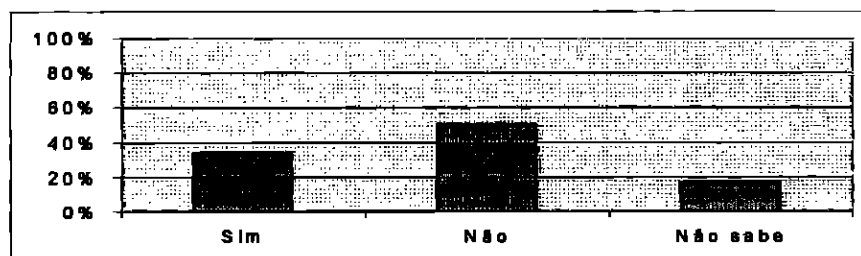
4.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

Para fins didáticos, as análises serão feitas em separado e organizadas em 08 tópicos principais, a saber: liderança, remuneração, comunicação, ambiente de trabalho, justiça, imparcialidade, credibilidade da gestão e satisfação com a empresa. O roteiro completo com as perguntas da entrevista semi-estruturada realizada no Hotel Alfa pode ser consultado no anexo deste trabalho.

4.3.1 Liderança

50,00% dos entrevistados consideraram que a gerência não ouve as idéias e também não pede sugestões sobre os problemas que ocorrem na organização. Segundo alguns entrevistados a gerência, incluindo os proprietários, tenta solucionar os problemas sem pedir auxílio e cometem equívocos maiores.

Figura 4 – Interesse da gerência em idéias e sugestões dos colaboradores



Fonte: Entrevista da pesquisa

“É sempre assim. Quando surge um problema eles vêm e colocam um monte de regras e dão soluções que não funcionam e quem tem que se virar somos nós” E1.

“Já perdi a conta de quantas vezes eu já pedi pra darem uma reformada nestes apartamentos. Os hóspedes estão sempre reclamando. O enxoval tem que ser trocado, mas depende deles né” E2.

“Nós é que temos mais contato com os hóspedes. Acho que eles deveriam ouvir mais o que temos pra dizer” E3.

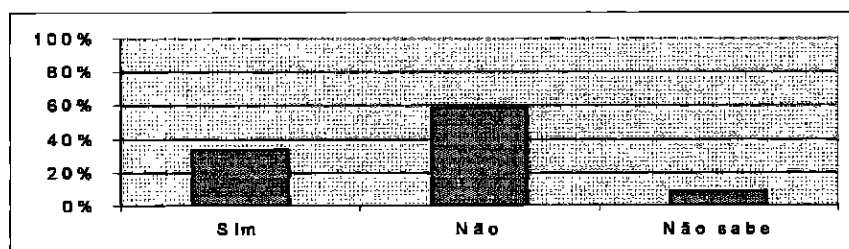
“Eu não falo mais nada, sabe. Cansei de dar sugestão e ficarem rindo de mim. Tem uma hora que enche e tu desistes” E4.

Embora 33,33% afirmem serem ouvidos e atendidos em suas solicitações, estes resultados constataam uma falha no aproveitamento das informações essenciais para o melhoramento das operações da empresa. O distanciamento pode ser provocado

pela própria característica da gerência ou por receio, por parte dos funcionários, de serem mal interpretados nas considerações que têm a fazer.

A avaliação de desempenho também se mostra problemática na organização. A constatação é feita não somente através da entrevista como também nas observações efetuadas *in loco*. Não existe uma avaliação de desempenho regular onde os funcionários e a própria gerência possam acertar comportamentos dissonantes e falhas no processo operacional. É comum um erro ser cometido várias vezes por um mesmo funcionário sem que este perceba que está procedendo de maneira inadequada. Foram 07 respostas negativas (58,33%) contra 04 positivas (33,33%) e 01 entrevistado (8,33%) não soube responder.

Figura 5 – Satisfação quanto à avaliação de desempenho profissional



Fonte: Entrevista da pesquisa

“O engraçado é que falam normalmente contigo e dizem que está tudo bem e, por trás, fazem fofoca, falam mal do teu trabalho. Não gosto disso não” diz o E4.

“Até avaliam sim. Mas é daquele jeito né. Não mostram como é pra fazer porque não sabem o que é certo ou errado. Num dia vale uma coisa, no outro dia já muda tudo” afirma E5, que respondeu sim durante o questionamento.

A avaliação carece de padrões realmente sólidos. Tudo é muito subjetivo, sem fundamentação técnica. Depende do estado de espírito da gerência.

Segundo o entrevistado E6 *“tem dia que ele (gerente) chega bom, daí perdoa tudo. Agora se ela chega ‘virado’ sai da frente. Tem que ficar ligado na cara dele na hora que chega”*.

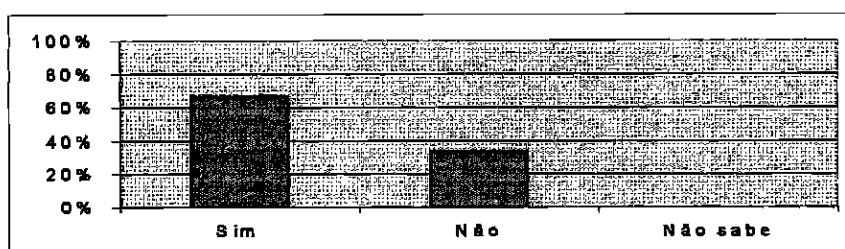
4.3.2 Remuneração

Para 66,67% dos funcionários entrevistados a remuneração é satisfatória para o tipo de trabalho que executam. Porém existem algumas ressalvas conforme os seguintes depoimentos.

“Acho que o que eu ganho está legal, mas se eu pudesse ganhar um pouquinho mais seria melhor né. Acho que a gente (camareiras) merece porque trabalhamos bastante” diz E2.

Mas há vozes contrárias como o entrevistado E7 que afirma: *“eu tenho que correr atrás vendendo aluguel de carro, passeio, fazer da recepção uma coisa mais comercial. Foi até bom que tu (pesquisador) levantastes esta questão. Vou até falar com o gerente pra ver se consigo um aumento”*.

Figura 6 – Satisfação com relação à remuneração



Fonte: Entrevista da pesquisa

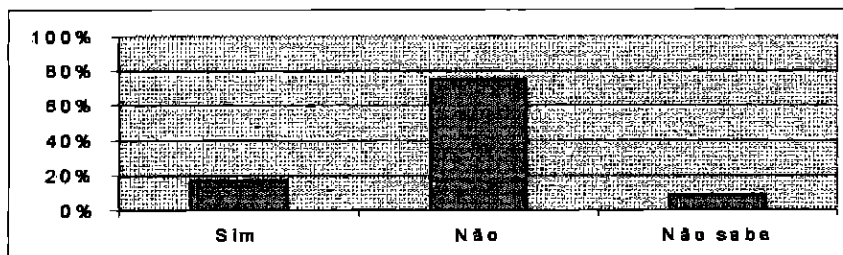
Entre aqueles que responderam negativamente, a grande maioria das respostas (02) vieram do setor de governança. Os colaboradores deste setor reclamam demasiadamente da carga de trabalho excessiva e a frustrante constatação, na visão destes, de não serem remunerados de acordo com o montante de trabalho que executam.

“Pode ir lá em cima (A & B, Recepção) e vê se não tem um monte de gente sem fazer nada. E ainda ganham mais do que nós (camareiras)”, desabafa E8.

4.3.3 Comunicação

Expressivo número de respostas negativas (75%). Na avaliação dos colaboradores a empresa não é clara em comunicar objetivos, metas ou mudanças. Muitos nem sequer sabem qual é realmente a meta da empresa.

Figura 7 – Satisfação com relação às informações gerais disponibilizadas pela gerência



Fonte: Entrevista da Pesquisa

“Nem faço idéia, a gente não sabe se atende os hóspedes ou dá preferência pra família (proprietários) e para os amigos deles” explica E6.

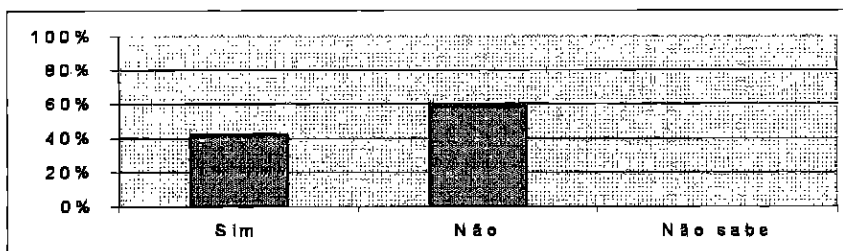
“Não tem meta, não tem objetivo. Acho que nem sabem o que é isso. Se soubessem o Hotel estaria bem melhor do que está hoje” diz E5.

“Hã? Eu faço o que me pedem pra fazer e pronto” surpreende-se E9.

A falta de informações acarreta em serviços mal prestados e situações embaraçosas frente ao cliente.

Quanto às informações relativas às tarefas, apesar do quase empate entre as respostas afirmativas (41,67%) e negativas (58,33%), o grande problema segundo os funcionários é a indefinição de quem dá ordens ou está autorizado a falar pela empresa.

Figura 8 – Satisfação com a qualidade da informação relativa às tarefas



Fonte: Entrevista da pesquisa

“Um dia um vem e diz uma coisa. Daí amanhã vem outro e diz outra coisa. Não se entende quem dá ordem aqui” afirma o entrevistado E5.

“Todo mundo manda, todo mundo dá ordem. É impressionante. Só que ninguém traz a informação que eu preciso” confirma E7.

“Às vezes a gente (camareiras) tenta acertar, mas não dá porque você nunca sabe quem está com a razão. Fica difícil de saber quem tá dizendo a coisa certa” protesta a camareira E8.

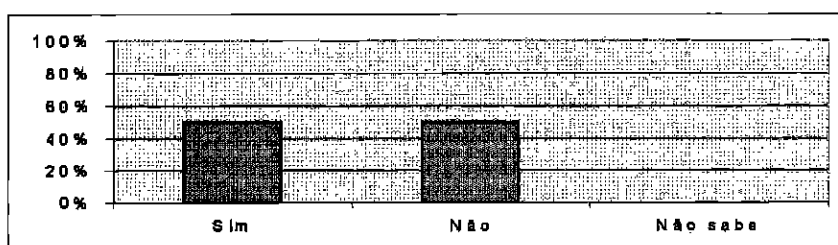
Este aspecto de indefinição ilustra bem a situação da fragmentação do poder já apontado em momento anterior. Várias pessoas comandam um determinado grupo

sem compartilharem um discurso único e padronizado. Cada qual tenta impor sua própria verdade e filosofia de trabalho.

4.3.4 Ambiente de trabalho

Sobre as condições do espaço físico, foram registradas 06 respostas aprovando (50%) e outras 06 reprovando as instalações destinadas ao cumprimento das atividades laborais. As respostas negativas foram originadas na Governança e no setor de A & B. as maiores reclamações são pelo calor que faz na cozinha em dias de preparo de muitas refeições e a inexistência de rouparias próximas aos blocos de apartamento para facilitar o trabalho das camareiras.

Figura 9 – Satisfação com o local de trabalho (espaço físico)



Fonte: Entrevista da pesquisa

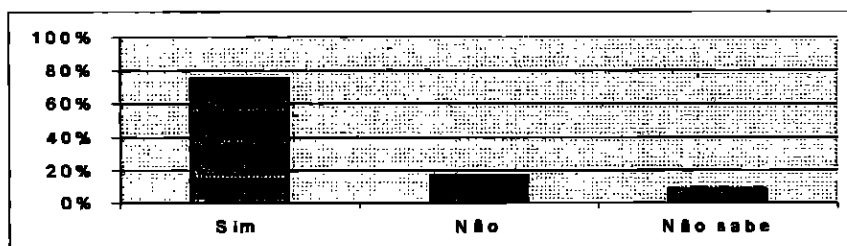
“Subir com o carrinho cheio de coisas não é fácil. Bem que poderiam deixar estes enxovais num lugar próximo dos apartamentos” diz E2.

“Essa cozinha é um inferno. Quente, quente, quente. Não tem quem agüente aqui dentro” queixa-se E1.

Foram registradas, durante as entrevistas, diversas solicitações de um refeitório mais organizado e banheiros para os funcionários do A & B. Quando os funcionários deste setor precisam utilizar-se de banheiros tem que se dirigir ou à recepção ou ao setor de governança.

Quanto ao relacionamento entre os colegas de trabalho, apesar do bom índice de afirmativas (75%), é perceptível em alguns dias de observação a existência de pequenos conflitos não resolvidos. Interessante observar que há uma separação entre o pessoal *“lá de cima”* e os *“daqui de baixo”*. Explica-se: os chamados *“lá de cima”* seriam os funcionários pertencentes aos setores administrativo/financeiro, recepção/reservas, comercial/eventos e setor de A&B. Autodenominam-se *“daqui de baixo”* os funcionários dos setores de governança e manutenção.

Figura 10 – Relacionamento com os colegas de trabalho



Fonte: Entrevista da pesquisa

“Aqui a gente se dá super bem porque todo mundo é humilde, pega junto. Só que o pessoal lá de cima é meio nariz empinado, não todos, tem uns até que são bem legais” explica E10.

“Não tenho nada contra ninguém não. Só não vou com a cara da Joana. Essa mulher só atrapalha, não faz nada. Só fica lá sentada vendo receita de comida na Internet. Nem sei porque ela está aqui” comenta E2.

“A nossa equipe aqui é boa. Só o Júlio é que conta um pouquinho de vantagem. Acha-se o bonzão” aponta E11, comentando sobre o comportamento de um colega de setor.

O comportamento dos colaboradores dá uma impressão de desunião, mesmo com alguns destes respondendo afirmativamente à questão em discussão.

Um dos funcionários do setor do A & B, E9, até brinca com a situação: *“aqui é assim, tem os moradores da casa grande (recepção/reservas, comercial/eventos e administrativo/financeiro ocupam o mesmo prédio) e a senzala (demais setores como governança, manutenção e A & B). Os sinhozinhos podem tudo, para os escravos nada”.*

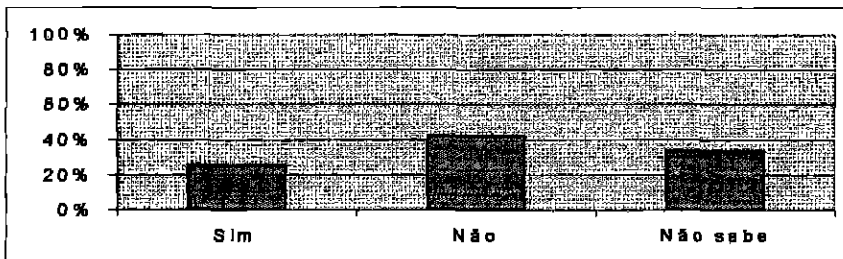
A gerência demora demasiadamente para solucionar o conflito entre as partes. Muitas das discussões são ignoradas sob o pretexto de que desaparecerão logo. Desta maneira os funcionários do Hotel Alfa consideram normais as brigas de ego

dentro da empresa e esquecem de desempenhar suas funções de maneira correta e eficiente.

4.3.5 Justiça

Pergunta delicada e que teve grande opção negativa (41,67%) e outros tantos que não souberam responder (33,33%) por nunca terem abordado tal assunto junto à gerência ou por terem dúvidas de que seriam realmente apurados os fatos reais quando fosse necessário. Os relatos misturam desconfiança e revolta, muitas vezes direcionadas às figuras detentoras do poder na organização.

Figura 11 – Sensação de justiça e direitos iguais



Fonte: Entrevista da pesquisa

“Olha, se eu tivesse que tratar com o Sr. Jonas eu acho que seria mais fácil pra justificar ou resolver. Agora, se fosse com a Joana não sei não. Tenho minhas dúvidas” afirma E12.

“Se ela (Joana) estiver metida no rolo, ela vai dar um jeito de livrar o dela rapidinho e culpar alguém. É sempre assim. Não sei como eles não vêem isso” endossa E4.

A informalidade excessiva dos cargos e funções acaba causando uma sobreposição de comandos, possibilitando que pessoas como Joana possam intervir em áreas ou assuntos que não são de sua estrita competência. Tal ato causa indignação em alguns funcionários.

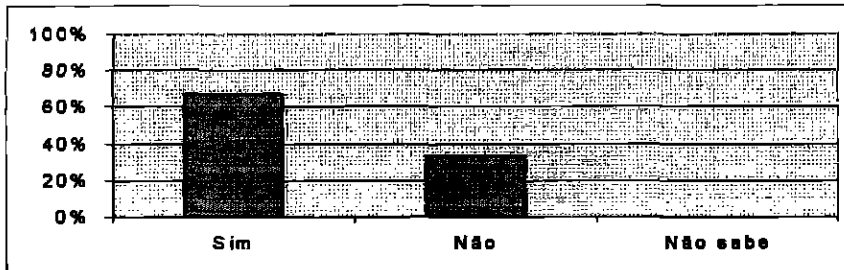
“Ela faz o que quer e ninguém diz nada. O lugar dela não é aqui em cima, é lá na salinha dela jogando paciência no computador” ironiza E1.

4.3.6 Imparcialidade

08 respondentes (66,67%) opinaram que todos são tratados com igualdade dentro da empresa, muito embora ressalvem que existem alguns casos de privilégio que seria *“coisa pouca, bobagens”* segundo E5.

Para o respondente E6 é compreensível haver alguma distinção entre os funcionários. Principalmente nos casos em que envolva tempo de casa ou cargo de maior confiança. Mas não apóia distinções que envolvam relação com raça, cor ou sexo do funcionário.

Figura 12 – Sentimento de igualdade entre os funcionários



Fonte: Entrevista da pesquisa

“É até legal que se dê alguns privilégios pra quem tem mais anos de casa. São pessoas de confiança que já conhecem a empresa. Já fazem parte da empresa há tempo” diz E6, ele próprio prestes a completar um ano trabalhando no Hotel Alfa.

Na opinião de uma das camareiras a situação *“não é bem isso que dizem não”*. Segundo a entrevistada E2 há sim casos de distinção entre funcionários dentro da empresa e até mesmo, segundo ela, dentro do próprio setor.

“O que é que eles disseram? Que não tem privilégio? É porque eles devem ter privilégio. Deve ser porque eles não precisam pagar pela comida deles aqui dentro. Porque que só as camareiras não tem comida fornecida pelo Hotel? Eles te falaram? Porque a governanta tem almoço e nós não temos?” E2.

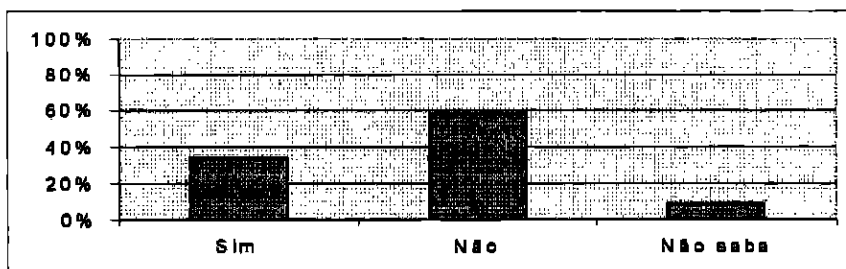
Além das camareiras, os funcionários da manutenção também não têm refeição fornecida pelo Hotel Alfa ao contrário de funcionários de outro setor.

Não foram relatados quaisquer depoimentos ligados à questão da distinção por raças, sexo ou cor da pele.

4.3.7 Credibilidade da gestão

Existe uma descrença forte com relação à gerência do Hotel Alfa. A maioria dos respondentes, 07 funcionários (58,33%), tem uma opinião negativa quanto à credibilidade da gestão. Para estes funcionários a gerência é lenta nas decisões e em muitas vezes não chega a colocar em prática o que foi prometido.

Figura 13 – Credibilidade da gerência



Fonte: Entrevista da pesquisa

“Estão pra reformar estes apartamentos já faz um tempo. Prometem e não fazem nada. Acho que falta vontade ou vergonha mesmo. Tu já entraste nos apartamentos lá do bloco X? Ta louco. Horrível!” relata E4. *“Já faz um tempo que ouço esta lengalenga de que vai mudar, vai mudar e cadê? Não vejo nada de novo. Só atrasa cada vez mais”* completa.

“Quem vai acreditar no que eles falam? Metade é besteira” afirma E9.

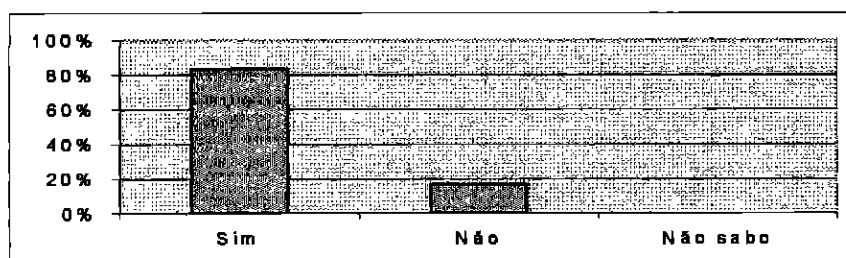
“Há uns tempos atrás vieram com uma idéia de fazer reunião a cada 15 dias. Todos os supervisores, a gerência e os proprietários se reuniam e ficavam lá reunidos, mais ou menos, durante meia hora. Não resolviam nada. O que era combinado de resolver logo depois era esquecido” relata E4.

A falta de confiança nas decisões tomadas pela gerência gera imobilismo e apreensão no grupo de trabalho. As pessoas são condicionadas a aguardar por uma solução e, quando esta surge, o grau de confiança é tão baixo que não se empenham para executarem o serviço de maneira correta por suporem que o ímpeto da gerência arrefecerá quando ainda estiver iniciando.

4.3.8 Satisfação com a empresa

Mesmo com todas as dificuldades e equívocos gerenciais do Hotel Alfa, a maioria dos entrevistados (83,33%) se sentem bem trabalhando na empresa. Os dois respondentes que optaram pela opção negativa justificam-se dizendo que *“não que não gostemos de trabalhar aqui. É bom, pertinho de casa. Mas é que não estamos de todo satisfeitas né, então não podemos dizer que sim” E8 e E2.*

Figure 14 – Satisfação geral com relação à empresa



Fonte: Entrevista da pesquisa

Na visão de um funcionário da recepção E3 *“o bom de trabalhar aqui é que você tem mais liberdade. É tudo mais informal, não tem aquela coisa de hotel executivo, hierarquia. Se não fizeres nada de errado, se ficares na tua, não tem problema não”*.

“Eu gosto de trabalhar aqui mesmo com todas essas coisas negativas. Não sei até quando eu vou segurar, mas por enquanto está tudo sob controle” relata E4.

Sobre a satisfação geral com relação à empresa, fica claro que alguns funcionários consideram o Hotel Alfa um bom lugar para trabalhar por causa da baixa exigência por resultados satisfatórios. O clima dentro da empresa é de uma calma angustiante mesmo em momentos de crise.

Todas as impressões colhidas durante a pesquisa de campo serão analisadas no capítulo a seguir. A confrontação da realidade com a teoria referenciada oferece uma compreensão mais afinada dos problemas enfrentados pelo Hotel Alfa.

5 TRABALHO DE CAMPO: ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O objetivo principal deste capítulo é confrontar as informações colhidas através das pesquisas documentais, observações e entrevistas realizadas no Hotel Alfa Ltda. A análise final obedece à seqüência definida pelos objetivos da pesquisa.

5.1 DESEMPENHO GERAL DO HOTEL ALFA

Uma empresa do ramo hoteleiro apresenta particularidades que a diferem de outras organizações (Petrocchi, 2002; Medlik e Ingram, 2002). Isto é próprio de cada setor. Mas, os princípios básicos de desempenho e apresentação de resultados satisfatórios são regra geral para qualquer organização (Levy, 1992). Toda a engrenagem gerencial e operacional gira em função da busca por lucro e rentabilidade.

O Hotel Alfa, à primeira vista, apresenta uma inconstância nos resultados auferidos (ver gráfico 1 e tabela 1). As variações da renda bruta e da taxa de ocupação do Hotel Alfa alternam momentos de aceleração e inércia provocados, possivelmente, pelo fator sazonalidade. Sobre esta questão, PETROCCHI (2002, p. 23) afirma que

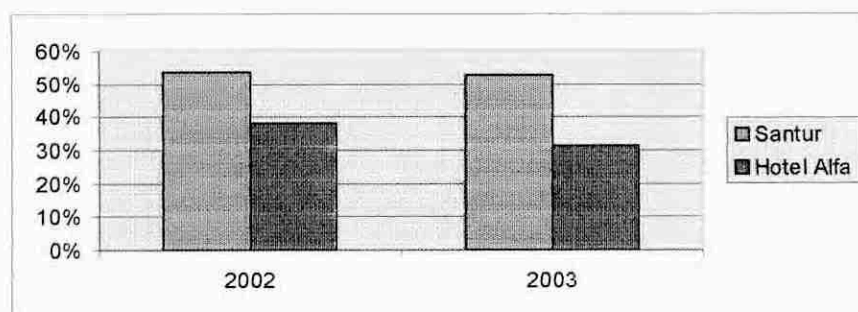
“a sazonalidade no turismo afeta o equilíbrio financeiro, introduzindo queda de produtividade de fora para dentro do hotel”. As variações da taxa de ocupação e receita bruta acompanham as variações das taxas de ocupação divulgadas pela Santur, órgão governamental responsável pela promoção do turismo catarinense, apesar de manter-se bem abaixo do índice divulgado pela agência governamental. Os dados de ocupação, divulgados pela Santur, são baseados nas informações passadas pela rede hoteleira de Florianópolis.

Tabela 2 – Quadro comparativo de ocupação hoteleira

	2002	2003
Santur	53,53%	52,58%
Hotel Alfa	37,91%	31,08%

Fonte: Santur (www.santur.sc.gov.br) e dados de arquivo do Hotel Alfa

Figura 15 – Gráfico comparativo da taxa de ocupação hoteleira



Fonte: Montado a partir dos dados da ocupação média da hotelaria em Florianópolis, fornecidos pela Santur (www.santur.sc.gov.br) e dados de arquivo do Hotel Alfa.

Petrocchi (2002) revela como contornar esta situação desfavorável através do planejamento e a definição de metas e objetivos claros para a organização hoteleira. Na verdade o planejamento é destacado como função gerencial das mais importantes por qualquer autor da área das ciências da administração. Lacombe e Heilborn (2003), Jucius e Schlender (1972), Newman (1973), Daft (1999) afirmam

que a definição das metas e objetivos é função primordial de qualquer gerência que esteja realmente preocupada com a sobrevivência da organização.

Por mais que o Hotel Alfa invista nos eventos em baixa temporada, tal estratégia é explorada de maneira amadora quase artesanal. O trabalho de divulgação e venda do produto Hotel Alfa é incipiente, expresso nos indicadores citados na tabela 2. A carteira de clientes de baixa ou alta temporada, não é diversificada ficando a empresa dependente de opções restritas de venda. Vale mais a estabilidade do que realmente a vontade de arriscar, buscar resultados.

5.2 ESTILO GERENCIAL

Durante o período de observações do comportamento gerencial, por muitas vezes, confrontou-se com uma miscelânea de estilos gerenciais. Não foram raras às vezes em que o pesquisador pensou estar analisando uma organização difusa tal o número de facetas apresentado pela gerência. Na verdade o que se vê no Hotel Alfa é uma total ausência de ações gerenciais concretas. Saliente-se aqui que o estilo analisado é com relação à pessoa do gerente geral da organização.

Confrontando as observações com o referencial teórico apresentado, poderemos classificar o estilo gerencial como do tipo 1.1 na visão de Blake e Mouton (1995). Este estilo tem semelhanças com o *laissez-faire* (DAVIS e NEWSTROM, 2002; BOWDITCH e BUONO, 1992). Segundo BLAKE e MOUTON (1995) o gerente do tipo

1.1 “sofre contradição mínima, ou mesmo nenhuma, entre as exigências da produção e as necessidades de pessoal, pois a preocupação com ambas é baixa”. A gerência do tipo 1.1 se mostra desinteressada e indiferente aos problemas internos e externos à empresa. Seu maior objetivo é manter-se no cargo e evitar confrontos.

Fiedler e Chemers (1981) afirmam que algumas pessoas rejeitam a posição de líderes ou gerentes, no nosso caso, por temer serem rejeitados pelo grupo. O receio do fracasso é um grande fator inibitório em alguns casos, continuam os autores, e podem ser desencadeados através de uma experiência anterior frustrante. Gerentes desinteressados permitem que floresçam dentro dos grupos outras lideranças que podem afetar a performance geral da organização.

Dentre as características listadas por Blake e Mouton (1995) que são típicas da gerência 1.1, as quais se fazem presente no Hotel Alfa, podemos destacar a ausência e resignação frente os conflitos intra e intergrupos, providências superficiais, falta de ações concretas, circunstâncias externas ditam as decisões e a delegação sem nenhum critério de método, apenas para se abster das responsabilidades.

Tais atitudes geram uma situação incômoda de cansaço e monotonia geral levando os funcionários a comportamentos similares aos apresentados pela gerência. A empresa move-se na velocidade definida pelo gestor e demora em reagir às demandas do mercado. A aprendizagem é mínima, para não se dizer nula, e a satisfação apresenta-se em níveis incômodos.

5.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

Dividindo-se as necessidades em dois grupos, conforme Herzberg (1997), teremos as de higiene e as de motivação. Segundo o autor, as necessidades que são capazes de provocar a satisfação seriam aquelas de higiene. Herzberg (1997) afirma que a carência nesta área leva à insatisfação do indivíduo e uma situação constante de desconforto e apatia do grupo de trabalho.

No Hotel Alfa, podemos constatar um grau elevado de insatisfação, isto é, uma grande parcela de respostas negativas ligadas aos fatores ditos de higiene. Quesitos como liderança, justiça e confiança na gerência tiveram índice preocupante de reprovação. Com base nos dados e informações coletados, é visível o fato do grupo de trabalho pouco confiar no que é definido e comunicado pela gerência do Hotel. Transcrevemos em seguida um dos depoimentos colhidos e que retrata exatamente o sentimento de descrédito com relação à gerência.

“Há uns tempos atrás vieram com uma idéia de fazer reunião a cada 15 dias. Todos os supervisores, a gerência e os proprietários se reuniam e ficavam lá reunidos, mais ou menos, durante meia hora. Não resolviam nada. O que era combinado de resolver logo depois era esquecido” relata E4.

Existe um sentimento de falta de comando na organização e cada pessoa tenta se ajeitar dentro de grupos informais conflituosos entre si. Segundo alguns autores (HALL, 1984; DAFT, 1999) o conflito tem uma face benéfica, quando se traduz em

uma competição saudável e administrada em busca de resultados, e outra destrutiva quando privilegia a guerra aberta em busca de privilégios ou posições de segurança dentro da organização. A situação do Hotel Alfa, na visão do pesquisador, identifica-se muito mais com a segunda opção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visa oferecer uma visão final acerca dos resultados da pesquisa e fazer considerações sobre as limitações e possibilidade de estudos futuros abordando os temas estilo gerencial e satisfação.

6.1 RELAÇÃO ENTRE ESTILO GERENCIAL E GRAU DE SATISFAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

Retornando a pergunta principal da nossa pesquisa: *qual o grau de satisfação do grupo de trabalho na empresa Hotel Alfa Ltda. com relação ao estilo gerencial predominante na organização?* Temos a seguinte conclusão.

O baixo grau de satisfação, segundo depoimentos dos entrevistados, está relacionado diretamente à falta de ação do gerente geral da organização. O direcionamento do tipo 1.1 (BLAKE e MOUTON, 1995) afeta o desempenho geral da organização quando falha no seu intuito principal que é liderar, comandar o grupo de trabalho, fazer com que produzam e sejam estimulados a aceitar desafios.

Primeiramente uma empresa sem planejamento não tem como mostrar aos seus funcionários que caminhos seguir. Os resultados apresentados não satisfazem. A sensação de fazer parte de uma equipe perdedora faz com as pessoas se sintam incapazes de reagir e aceitem números medíocres como grandes vitórias conseguidas. A qualidade dos serviços prestados não faz parte do cotidiano da organização, ao contrário do que pregam Castelli (2000) e Whiteley (1999). As falhas são amadoras e comprometem a imagem da organização como um todo.

A gerência do Hotel Alfa mostrando-se ausente abre espaço para o surgimento de líderes informais nem sempre comprometidos com o bem estar do grupo de trabalho. Esta situação de preocupação com os grupos informais na organização é bem destacada por Simon (1965). A ambigüidade no comando da organização confunde e estressa demasiadamente os funcionários que ficam sem saber a quem atender. Some-se a isso o fato da empresa ser do tipo familiar e que seus fundadores ainda são presença constante no cotidiano do Hotel Alfa. Uma leitura rápida das obras de Lodi (1978; 1976) explica o quão prejudiciais, ou benéficas, podem ser estas influencias familiares na vida de uma empresa.

Em resumo, a gerência do Hotel Alfa peca pela ausência, não define objetivos, distribui responsabilidades às pessoas erradas e permite a fragmentação do poder entre os grupos conflitantes. Some-se a isso uma política errônea de promoção e premiação daqueles que se comportam conforme as normas implícitas da gerência, leia-se crítica zero aos problemas e produtividade satisfatória, e teremos um quadro de insatisfação, conflitos internos, e alta rotatividade de funcionários.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Vários fatores influenciaram os rumos tomados durante a pesquisa. Nem sempre o que é planejado acontece da maneira desejada. A própria natureza da pesquisa contribui para que fatos ignorados no início venham a influenciar futuramente os resultados da pesquisa.

As limitações encontradas foram relacionadas ao tempo disponível para a conclusão da pesquisa considerando-se que todas as entrevistas e observações foram efetuadas em campo, isto é, no local de trabalho. Por várias vezes o processo teve de ser interrompido por uma necessidade operacional ou alguma urgência em determinado setor da organização em que fosse necessária a presença de um dos entrevistados.

Outro aspecto relevante é o fato das pessoas entrevistadas resistirem a dar informações com medo de que fossem identificadas. Mesmo com a garantia de que seriam preservadas no anonimato, algumas respostas podem não condizer com a realidade percebida. Muitas vezes o pesquisador deparou-se com cenas extremamente antagônicas entre o que foi informado e o comportamento observado no ambiente de trabalho.

Fica a sugestão para o aprofundamento e possibilidade de outras pesquisas relacionadas ao tema proposto e que abordem uma relação entre estilo gerencial, satisfação e produtividade, ou ainda a influência da estrutura familiar no desempenho

geral da organização. Cabe uma leitura mais aprofundada de autores que tratam do tema comportamento organizacional, liderança e motivação para um maior entendimento de todas as informações disponibilizadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Aprendizado de duas voltas**. In: *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002.

_____. **O comportamento do executivo chefe: chave para o desenvolvimento organizacional**. In: *Harvard Exame Série Temática: comportamento gerencial, novos caminhos*. São Paulo: Abril, s.d.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 7 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. V.1.

DE VRIES, Manfred F. R. **Os gerentes podem deixar seus subordinados loucos**. In: *Harvard Exame Série Temática: comportamento gerencial, novos caminhos*. São Paulo: Abril, s.d.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: RAE, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar/Abr 1995.

_____. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. In: RAE, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai/Jun 1995.

GOSLING, Jonathan; MINTZBERG, Henry. **As cinco mentes de um executivo**. In: Harvard Business Review, p. 40-50, Novembro 2003.

HAAK, Marianne Kellner. **Empregados motivados, empresas triunfantes**. In: Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 01-05, Jul/Dez 1995.

HAIRE, Mason. **Psicologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil: 1984.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: VROOM, Victor. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

JUCIUS, Michael J., SCHLENDER, William E. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1972.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente**. In: Harvard Exame Série Temática: comportamento gerencial, novos caminhos. São Paulo: Abril, s.d.

KENNEDY, Carol. **O guia dos gurus do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1977.

LABES, Emerson Moisés. **Questionário**: do planejamento à aplicação na pesquisa. Chapecó: Grifos, 1998.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron/Mc Graw-Hill, 1992.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LOURENÇO, Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas. **A influência do estilo gerencial na satisfação dos funcionários em empresas de rede varejista: um estudo de caso**. Taubaté, 2002. 105p. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MANZONI, Jean-François, BARSOUX, Jean-Louis. **Como ótimos chefes fazem grandes profissionais falharem**: síndrome do fracasso programado. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. In: RAE, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 08-19, Jul/Set 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NEWMAN, William H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SILVA, Benedicto. *Taylor e Fayol*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

TANNENBAUM, Arnold Sherwood. *Psicologia social da organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1976.

TONELLI, Maria José et al. *Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991 – 2000*. In: RAE, v. 43, n. 1, p. 105-122, Jan/Mar 2003.

VIEIRA, Valter Afonso. *As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing*. In: Revista FAE, v. 5, n 1, p. 61-70, Jan/Abr 2002.

WHITELEY, Richard. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

www.institutomvc.com.br acessado em 24/08/2004.

www.rh.com.br acessado em 24/08/2004.

www.santur.sc.gov.br acessado em 15/09/2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1. A gerência está interessada nas idéias e sugestões dos funcionários e toma decisões com base nestas informações?

Sim Não Não sabe/não respondeu

2. O desempenho dos funcionários é avaliado periodicamente pela gerência?

Sim Não Não sabe/não respondeu

3. A remuneração (salários + benefícios) é satisfatória?

Sim Não Não sabe/não respondeu

4. A gerência mantém os colaboradores informados sobre as atividades, mudanças, metas e objetivos de cada setor?

Sim Não Não sabe/não respondeu

5. As informações relativas às tarefas são comunicadas de maneira clara e correta?

Sim Não Não sabe/não respondeu

6. As instalações do local de trabalho são adequadas ao bom desempenho das tarefas?

Sim Não Não sabe/não respondeu

7. Há um bom relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho (empresa como um todo)?

Sim Não Não sabe/não respondeu

8. Quando em situações de discordância, os funcionários têm a chance de se explicarem e obterem um tratamento justo?

Sim Não Não sabe/não respondeu

9. As pessoas nesta empresa, de uma maneira geral, são tratadas com igualdade independente de cor, raça, sexo, tempo de casa ou cargo?

Sim Não Não sabe/não respondeu

10. A gerência cumpre o que promete?

Sim Não Não sabe/não respondeu

11. O Hotel Alfa é um bom lugar para trabalhar?

Sim Não Não sabe/não respondeu