

Melhores empresas para trabalhar: análise da satisfação no trabalho e dos resultados financeiros das organizações no ambiente simulado

Eduardo Madella Mendes da Silva
(Graduado em Administração/UFF)

Resumo

O presente estudo tem por objetivo verificar se empresas com alto índice de satisfação de seus colaboradores têm, em seus resultados financeiros, impactos resultantes deste fator, de maneira a explorar se é justificável, sob o ponto de vista financeiro, a corrente preocupação das organizações em valorizar as necessidades dos profissionais, elaborando políticas de bem-estar e de preocupação com as várias dimensões da vida dos empregados. Para tanto foi utilizado como laboratório uma disciplina aplicada na Universidade Federal Fluminense que se utiliza de jogos de empresas simulados para que os alunos vivenciem decisões cotidianas de empresas num mercado específico, nas áreas de produção, planejamento estratégico, marketing, recursos humanos, financeira e presidência. A justificativa para este estudo está na tentativa de analisar se os aspectos comportamentais são aderentes aos princípios econômicos, de maximização da riqueza para o acionista. A coleta de dados se deu através dos relatórios de resultados empresariais divulgados pelo simulador e por questionários de avaliação do grau de satisfação no trabalho aplicado a todas as empresas. Os resultados mostraram que a relação entre satisfação e desempenho existiu, uma vez que as empresas mais bem colocadas na classificação das melhores empresas para trabalhar dentro do ambiente simulado encerraram suas atividades no jogo com os melhores resultados no que se refere a rentabilidade.

Palavras-chave: Jogos de empresa. Qualidade de vida no trabalho. Satisfação.

1. Introdução

Torna-se cada vez mais relevante dentro das organizações a importância do capital humano e, com isso, o grau de especialização e capacitação têm sido sucessivamente mais exigido, fator que se desdobrou na necessidade de que os objetivos individuais dos empregados sejam alinhados aos das organizações, com o fim de que esta se mantenha competitiva (HOFSTEDE, 2004).

Entretanto, é necessário observar a relação com o trabalho e a organização sob a perspectiva do empregado, uma vez que a vida profissional está associada à vida humana como um todo e, deste modo, o trabalho surge como uma forma de identidade e de construção do ser social (HANDY, 1976 *apud* MORAES, 1996).

Nas últimas décadas, com o destaque deste enfoque, mecanismos específicos foram desenvolvidos para a mensuração do contentamento dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Presente em mais de quarenta países, o Instituto Great Place to Work (GPTW) se dedica exclusivamente a esta missão de observar e medir estes índices, publicando no Brasil, em parceria com a revista Época, a relação anual das melhores empresas para se trabalhar, baseando-se em índices que englobam credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem - as cinco dimensões do modelo desenvolvido pelo instituto.

Este estudo buscou inspiração no trabalho desenvolvido por Junqueira, Bispo e Calijuri (2007), cuja abordagem central se baseou na tentativa de responder se as sociedades anônimas apresentaram retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) superiores aos das empresas não selecionadas de um estudo que identificava as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Esta pesquisa foi uma publicação do ano de 2006 de uma revista especializada na área de Administração.

O contexto do estudo refere-se a um ambiente simulado onde alunos do curso de graduação em Administração de uma universidade pública competiram em sistemas de oligopólio, distribuídos em grupos que representavam empresas simuladas, dinamizado por um jogo de empresa suportado por meio de um simulador organizacional que permite a tomada de decisões e o exame dos resultados produzidos.

Neste trabalho a abordagem utilizada foi desenvolvida pelo GPTW para analisar a satisfação no ambiente laboral e a partir dos indicadores encontrados, verificar uma possível associação com os resultados financeiros das equipes simuladas, explorando os aspectos relacionados ao bem estar e à qualidade de vida de seus colaboradores.

Portanto, o problema desta pesquisa encontra fundamento na tentativa de responder a seguinte interrogativa: é possível identificar associação entre resultados financeiros e satisfação no ambiente organizacional de empresas simuladas?

O estudo se divide em três partes. Num primeiro momento são apresentadas as fundamentações teóricas pertinentes ao tema discutido no trabalho, abordando a motivação, qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional, aspectos fundamentais para a compreensão da satisfação no ambiente laboral. A segunda parte do trabalho trata da pesquisa realizada no ambiente simulado, apresentando os resultados obtidos e os relacionando aos aspectos demonstrados na fundamentação teórica. Por fim, são expostas as conclusões encontradas no estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Metodologia Great Place to Work e a Satisfação no Trabalho

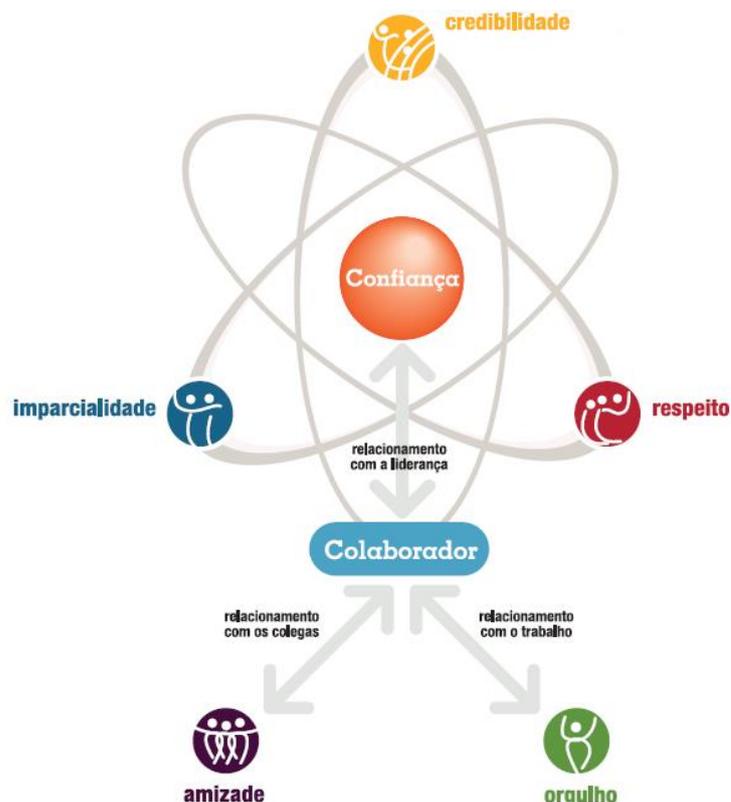
O fator remuneração que por muito tempo foi o objeto principal que trazia sentido ao trabalho, deu lugar a outros valores, subjetivos, que influenciam a escolha e a permanência do funcionário na organização. A própria reconfiguração do mercado de trabalho, marcada pela competitividade que deu origem ao RH estratégico, modificou potencialmente a forma como o funcionário é enxergado. Do mero cumpridor de tarefas e atividades repetitivas e robotizadas, hoje as necessidades, aspirações e o bem-estar do empregado são pontos tratados com cuidado pelas empresas, que buscam prover um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento individual.

É dentro desta perspectiva que despontam organizações focadas exclusivamente no desenvolvimento de ambientes organizacionais de qualidade. O Great Place to Work, consultoria americana especializada na gestão de recursos humanos, conta com mais de 25 anos de mercado e é referência internacional em análises e avaliações de ambiente laboral. Líderes empresariais de todo o mundo adotam os modelos e as metodologias do GPTW como uma maneira valiosa de medir e criar excelentes ambientes de trabalho. Em 1997, a *FORTUNE*, nos Estados Unidos, e a *Revista Exame*, no Brasil, se uniram com o Instituto para produzir as primeiras listas das 100 Melhores Empresas para Trabalhar. Desde 2006 o ranking é divulgado no Brasil em parceria com a Revista *Época*, da Editora Globo. Presente hoje em

mais de 45 países, o Instituto realiza várias pesquisas de clima laboral entre os funcionários e analisa as práticas e políticas de recursos humanos das companhias participantes para a elaboração dos rankings, instrumentos sólidos e reconhecidos por empresas do mundo todo na criação e consolidação de ambientes de trabalho de excelência.

A abordagem do Instituto se desdobra na consideração de cinco fatores fundamentais: respeito com que os funcionários se sentem tratados, credibilidade da gerência e imparcialidade no tratamento são dimensões ligadas ao relacionamento do colaborador com a sua liderança. Juntos, estes três fatores criam o princípio da confiança. Na esfera de relacionamento do colaborador com o trabalho e a organização, surge o fator orgulho. Finalmente, uma última dimensão analisada é a que trata as relações interpessoais dentro da organização, denominado fator de amizade ou camaradagem. Estes fatores podem ser observados na figura 1.

Figura 1: Dimensões abordadas no Modelo GPTW



Fonte: GPTW-Brasil (2102).

A relevância desta metodologia criada pelo GPTW e sua ampla penetração nas mais diversas empresas é reflexo da evolução da teoria administrativa que incutiu nas organizações conceitos relativos à motivação. Um dos grandes desafios da administração desde que a Escola de Relações Humanas trouxe à tona o fato de que a motivação dos empregados impacta diretamente seu rendimento, tem sido justamente fazer com que eles se sintam motivados no ambiente de trabalho.

Representando um avanço na abordagem das relações humanas nas organizações, a Teoria Comportamental procura entender o comportamento do indivíduo através dos estudos da motivação humana ao partir da idéia básica de que o homem é um animal complexo e

dotado de necessidades. Os seguintes aspectos são abordados: (1) as pessoas; (2) o processo decisório; (3) a fundamentação no comportamento humano; e (4) o intercâmbio entre o indivíduo e a organização. Entende-se que o conhecimento das necessidades humanas leva à compreensão do comportamento humano e, conseqüentemente, aos instrumentos necessários para mantê-lo motivado. (JUNQUEIRA; BISPO e CALIJURI, 2007).

É com esse intuito que se desenrola a pesquisa realizada pelo GPTW, que classifica anualmente as melhores empresas para trabalhar. A fase inicial deste processo é marcada pelo período de inscrições, onde as empresas interessadas em se submeter às avaliações entram em contato com o Instituto. Num segundo momento são encaminhados questionários aos funcionários destas empresas, que respondem de forma objetiva a 58 afirmativas que englobam os cinco fatores abordados conforme exposto nos parágrafos anteriores. Por fim, são realizadas entrevistas individuais com pessoas em diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

As preocupações relacionadas à competitividade internacional, aliadas ao sucesso das técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesas, culminaram na ascensão do movimento pela qualidade de vida no trabalho, enfatizando um casamento de interesses entre empregadores e empregados, através de práticas gerenciais com foco na redução de conflitos. Esta ascensão se deu após algumas décadas de estudos, que remetem aos primeiros experimentos voltados às relações sociais no ambiente de trabalho realizadas por Elton Mayo, quando foi apreendido que a produtividade é aumentada devido a fenômenos que interferem o grupo.

Porém é apenas na década de 50 que ocorrem os primeiros estudos mais íntima e diretamente voltados à Qualidade de Vida no Trabalho, tendo Eric Trist e seus colaboradores como precursores através de uma abordagem sociotécnica que pretendia estudar o trinômio indivíduo, trabalho e organização (ALMEIDA, 2007; TOLFO, PICCININI, 2001; VELOSO, BOSQUETTI, LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Ressalta-se que o conceito Qualidade de Vida no Trabalho surge somente na década de 70 e é trabalhada por Louis Davis. Algum tempo depois da definição do conceito, esse pesquisador criou o Center for *Quality of Working Life* na Califórnia, Estados Unidos. Davis mantinha contato com os pesquisadores do *Tavistock Institute* e foi influenciado pelas pesquisas que eles realizaram (VELOSO, BOSQUETTI, LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Observa-se, então, a difusão dos estudos nesta área e o surgimento de centros de pesquisa nos Estados Unidos, apoiados por empresas, governo e sindicato, visando à promoção da qualidade de vida no trabalho. Este movimento, no entanto, foi freado pela crise que se instalava sobre a economia americana, com a crescente inflação e sendo agravada pela crise do petróleo, que fez com que as empresas deixassem em segundo plano a preocupação com os interesses dos funcionários, priorizando medidas que zelassem por sua sobrevivência diante do contexto adverso a que estavam submetidas (ALMEIDA, 2007; TOLFO, PICCININI, 2001; VELOSO, BOSQUETTI, LIMONGI-FRANÇA, 2005).

A preocupação com a QVT é retomada em 1979, tendo como mote principal a perda de competitividade da indústria nos Estados Unidos diante do avanço da concorrência japonesa. Os avanços dos estudos nesta área perduram até os dias de hoje e é possível verificar as concepções evolutivas do movimento nas fases descritas no quadro exposto a seguir (TOLFO, PICCININI, 2001).

Quadro 1: Evolução do conceito de QVT

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler *apud* Fernandes, 1996

A conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho pende para diversas interpretações e visões distintas entre diversos autores. Estas múltiplas maneiras de enxergar a QVT são agrupadas em três visões diferenciadas de maneira tal que resumem e englobam estas interpretações:

1) o enquadramento legalista – restrito ao cumprimento de regras impostas pela legislação ou por obrigação em situações específicas, tais como exigências feitas por grandes clientes, exigências de programas de certificação de qualidade;

2) o enquadramento paternalista - realizados no intuito de fazer com que o indivíduo se sinta bem em seu ambiente laboral. A preocupação e o objetivo principal, neste sentido, é exclusivamente o indivíduo e não há, necessariamente, uma ligação com as estratégias da organização;

3) a visão estratégica - os programas são percebidos como parte integrante da visão estratégica organizacional, atrelados ao resultado planejado pela organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Independente de qual das maneiras acima os programas de Qualidade de Vida no Trabalho são enxergados pelas organizações, três esferas ou variáveis relacionadas ao ser humano são tratadas dentro destes, são estas as esferas social, psicológica e biológica, que compõem o modelo biopsicossocial proposto por Limongi-França (1996), onde toda pessoa é um complexo biopsicossocial, ou seja, é dotado de potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes (LIMONGI-FRANÇA, 1996 *apud* VELOSO, BOSQUETTI, LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Entende-se que, ao considerar a perspectiva biopsicossocial exposta por Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005), as ações gerenciais relacionadas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e à implementação de seus respectivos programas deverão

considerar as três dimensões explicitadas no modelo apresentado. Dessa forma, tomando-se a perspectiva biológica, os programas deverão atentar para aspectos relacionados à higiene e saúde dos funcionários, por meio de ações preventivas no que tange a riscos de acidentes e atividades que possam expor os indivíduos a insalubridade ou lesões por esforços. É dentro desta dimensão que se estabelece o zelo pelo bem-estar físico do colaborador. Na dimensão psicológica entra em pauta o bem-estar emocional, onde questões como motivação e auto-realização são levadas em conta de maneira a promover o desenvolvimento das capacidades pessoais e profissionais e garantir a saudável execução do trabalho. Por fim, na esfera social, a preocupação está no grupo e na maneira como este constrói e mantém suas relações. É possível observar no quadro 2 como se desdobram os programas de QVT levando em consideração as três dimensões descritas anteriormente.

Quadro 2: Ações específicas da empresa na perspectiva biopsicossocial

Área Investigada	Descrição	Programas Específicos Indicadores	Setores que desenvolvem
Social	Ações que ofereçam benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidade de lazer e cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos legais • Atividades associativas e esportivas • Eventos de turismo e cultura • Atendimento à família 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço Social • Grêmios Esportivos • Fundações específicas • Recursos Humanos
Psicológica	Ações que promovam a auto-estima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de seleção e avaliação de desempenho • Carreira • Remuneração • Programas participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção • Treinamento de Pessoal • Cargos e Salários • Relações Industriais e/ou RH
Biológica	Ações que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam às necessidades físicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riscos • SIPAT • Refeições • Serviço Médico • Melhorias ergonômicas • Treinamentos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional • Ambulatório • Nutrição • Relações Industriais e/ou RH

Fonte: Limongi-França (1996) *apud* Veloso, Bosquetti, Limongi-França (2005)

Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005) argumentam, a partir dessa visão, que, a legislação que regulamenta as relações de trabalho no Brasil enfatiza quase que exclusivamente os aspectos biológicos, tornando-os obrigatórios para as organizações como parte da preservação da vida por meio da redução de acidentes de trabalho e diminuição de geradores de problemas à saúde física do trabalhador. Embora, as dimensões psicológica e social estejam ganhando terreno nas discussões legais, ainda podem ser consideradas dimensões insipientes, sendo exploradas apenas por iniciativas de gestores que venham considerá-las importantes.

2.2.1 O Modelo de Walton (1973)

Estudiosos desenvolveram diversos métodos para relacionar aspectos do trabalho que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho. Richard Walton propõe um modelo em oito dimensões atreladas a seus respectivos indicadores, definidos segundo Vieira (1996) da seguinte maneira:

- **Compensação justa e adequada:** relaciona-se à justiça do sistema de compensação, tratando a remuneração recebida pelo trabalhador em troca da realização do seu trabalho. Trata também no que se refere à equidade interna (imparcialidade e equilíbrio na remuneração dos trabalhadores dentro de uma mesma organização) e equidade externa (imparcialidade e equilíbrio na remuneração em comparação com outros profissionais da mesma categoria no mercado de trabalho);
- **Condições de trabalho:** considera a saúde e o ambiente em que o trabalhador está inserido, compreendendo fatores como jornada de trabalho e segurança do ambiente físico, que não devem exceder em periculosidade ou ser prejudiciais à saúde do trabalhador;
- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** relativo às oportunidades oferecidas ao trabalhador para utilização de suas habilidades e conhecimentos no cotidiano organizacional, desenvolvimento de sua autonomia, autocontrole e obtenção de informações sobre o processo total do trabalho, bem como de retroinformações quanto ao seu desempenho;
- **Chances de crescimento e segurança:** compreende as oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e para sua segurança no trabalho;
- **Integração social na empresa:** trata da mensuração da integração entre colaboradores e da ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente marcantes. Apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito são pontos fundamentais para o estabelecimento de um bom nível de companheirismo nas empresas;
- **Constitucionalismo:** garante o respeito da organização no que se refere ao direito dos trabalhadores para que se estabeleça um clima de democracia e não haja cerceamento da liberdade de expressão;
- **Trabalho e espaço total de vida:** trata do equilíbrio entre vida pessoal e profissional do trabalhador, uma vez que o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias;
- **Relevância social da vida no trabalho:** refere-se à percepção do trabalhador quanto à atuação da empresa perante a sociedade e à geração de orgulho, que pode ser influenciado por fatores como imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

Quadro 3: Modelo de Walton para Aferição da QVT

Fatores	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	1. Renda adequada ao trabalho 2. Equidade interna 3. Equidade externa
2. Condições de trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade da habilidade 10. Retroinformação
4. Chances de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança de emprego
5. Integração social na empresa	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamento 16. Senso comunitário
6. Constitucionalismo	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos serviços 24. Responsabilidade social pelos produtos 25. Responsabilidade social pelos Empregados

Fonte: Walton (1973) *apud* Vieira (1996)

2.3 Comprometimento Organizacional

Para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por seu caráter mais estável ou menos sujeito à flutuação, viabilizando, teoricamente, de forma mais assertiva várias reações e comportamentos do indivíduo no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho (BASTOS, 1993).

Muito embora a definição de comprometimento parta do pressuposto de tomar a organização como fonte de vínculo, pouca concordância existe quanto ao significado do termo. Mowday, Porter e Steers (1982) *apud* Bastos (1993) listam dez diferentes definições oriundas das pesquisas sobre comprometimento organizacional, concluindo: “dessas definições, fica claro que não existe um consenso com relação à definição do construto”. O que ocorre, na verdade, é que podem ser identificadas distintas abordagens do construto que implicam em conceituação e propostas de mensuração diferenciadas.

Allen e Myer (2000) *apud* Rego e Souto, (2004) definem de forma simples o comprometimento organizacional como o “laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar”. Isto justifica o grande interesse em se estudar e pesquisar a respeito deste fenômeno comportamental, visto que é a força deste elo psicológico que o indivíduo cria com a organização uma das principais determinantes de reflexos relacionados ao desempenho do funcionário e a qualidade da

relação que este constrói com a empresa. Produtividade, pontualidade, abandono, negligência, dentre outras, são atitudes intimamente relacionadas ao nível de comprometimento organizacional (REGO, SOUTO, 2004).

Rego e Souto (2004) apontam para as diferenciações no peso das vertentes de pesquisa apresentadas, que concentram seus esforços principalmente no enfoque afetivo-attitudinal, e no enfoque instrumental. Entretanto, as demais vertentes apresentam contribuições igualmente valiosas no que tange aos desdobramentos relacionados ao comprometimento organizacional. A seguir são apresentados separadamente estes enfoques que, apesar de suas marcas bem distintas entre si, partem de um pressuposto comum, que é a inevitabilidade da existência do vínculo do indivíduo com a organização.

2.3.1 O Enfoque Afetivo

Desenvolvida a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1982), esta perspectiva enfatiza a identificação afetiva do indivíduo com as metas organizacionais. Bastos (1993) enumera, além da noção de identificação, outras três dimensões que permeiam este enfoque, são estas:

- O sentimento de lealdade;
- O desejo de permanecer; e,
- De se esforçar em prol da organização.

Uma vez compreendido como resultado da ligação emocional à organização, o comprometimento afetivo defende a possibilidade de que “os indivíduos afetivamente comprometidos estejam motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional.” (REGO, SOUTO, 2004).

Portanto, o comprometimento afetivo acontece a medida que o indivíduo se sente envolvido com a organização, reconhecendo valor nesta relação e incorporando uma postura ativa motivada pelo desejo de contribuir para a mesma se doando para o alcance dos objetivos organizacionais que, a esta altura, encara como seus próprios objetivos (BASTOS, 1993; REGO, SOUTO, 2004).

2.3.2 O Enfoque Instrumental

“O comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não tem alternativas atrativas fora dela” (REGO; SOUTO, 2004).

Originado nos trabalhos de Becker, (1960) *apud* Bastos (1993), este enfoque assume que o trabalhador permanece na empresa enquanto percebe benefícios na mesma. Rego e Souto (2004) salientam para divergências em torno da questão de saber se o comprometimento instrumental deve ser considerado um construto unidimensional ou dividido em duas dimensões – a primeira, a percepção de sacrifícios causados pela saída da organização; e a segunda, a percepção de ausência de alternativas atrativas de emprego fora da atual organização.

Bastos (1993), observando comprometimento sob o enfoque instrumental, o caracteriza como “um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de

ações prévias (conseqüências e custos) impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização”; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

Uma das principais conseqüências comportamentais observada neste enfoque é que pessoas instrumentalmente comprometidas não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Aliás, se esse for o laço predominante, podem daí resultar comportamentos de trabalho pouco desejáveis. (REGO, SOUTO, 2004)

2.3.3 O Enfoque Normativo

O comprometimento normativo emerge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente (REGO, SOUTO, 2004).

“Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo” (WEINER, VARDI, 1990 *apud* BASTOS, 1993).

Rego e Souto (2004) defendem que indivíduos normativamente associados à organização tendem a contribuir positivamente para ela. Todavia, o sentimento de obrigação não suscita o mesmo entusiasmo e o envolvimento que resultam do laço afetivo.

2.3.4 O Enfoque Sociológico

Advindo da Sociologia, esta perspectiva denota, segundo Bastos (1993) o surgimento do comprometimento por meio da relação superior versus subordinado, sendo esta relação validada a partir do momento que o trabalhador aceita a liderança sobre ele exercida. Halaby (1986) *apud* Bastos (1993) afirma que, “dentro deste quadro de referência, o ‘apego’ do trabalhador não está na dependência do ‘amor’ nem do ‘dinheiro’ e sim na percepção da legitimidade do regime de governo do empregador”.

Este enfoque parte do pressuposto de que a subordinação do trabalhador é elemento intrínseco nas relações de emprego enquadradas nas economias capitalistas. Portanto, Halaby (1986) *apud* Bastos (1993) conclui que “os trabalhadores trazem para o contexto de trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação”.

2.3.5 O Enfoque Comportamental

Da psicologia social emergiu o enfoque comportamental, que vê comprometimento como “sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis” (BASTOS, 1993).

De acordo com Salancik (1991) *apud* Bastos (1993) as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Ele discorre sobre uma espécie de pressão psicológica para que o indivíduo se comporte em consonância com as implicações de seu comportamento prévio. Para observar os níveis de comprometimento, três aspectos destes comportamentos prévios são tomados:

- **Volição:** a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- **Reversibilidade:** quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com determinado curso de ação; e,
- **Caráter público ou explícito do ato:** a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas, etc.) tomam conhecimento do seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3.1 Problema de Pesquisa

Em estudo anteriormente tratado por Junqueira, Bispo e Calijuri (2007) tentou-se analisar a relação entre satisfação no trabalho e desempenho financeiro. Este estudo inspirou a replicação da proposta num ambiente simulado para apoiar a relevância dos jogos de empresas como ambiente de realização de pesquisa aplicada.

Neste sentido o dilema teórico e empírico trata a satisfação no trabalho das empresas no ambiente simulado e os resultados financeiros neste mesmo ambiente. Entende-se que neste campo há múltiplas relações de causa e efeito. Assim o estudo buscou identificar se há associação entre estes fatores.

3.2 Método de Pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como do tipo exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória busca proporcionar maiores informações sobre o tema abordado, facilitando a delimitação de uma temática de estudo e definindo objetivos ou formulando hipóteses de uma pesquisa. Dessa forma, a pesquisa exploratória visa trazer uma maior proximidade do objeto de estudo ou propiciar nova percepção sobre o mesmo (GODOY, 1995).

O método de pesquisa utilizado foi o método qualitativo que envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo. A pesquisa qualitativa, portanto, não procura medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados (GODOY, 1995).

Para desenvolvimento do trabalho, foram coletados dados sobre a população alvo constituída por quarenta participantes de jogos de empresas simuladas e foi a partir dessa amostra que foi avaliada, por meio de questionário baseado nas dimensões desenvolvidas pelo Instituto Great Place to Work (GPTW), a satisfação dos membros em relação às empresas simuladas que integravam. Com relação ao procedimento técnico da pesquisa, trata-se, portanto, de levantamento.

De maneira complementar os dados de uma empresa em específico foram coletados por observação participante, pois um dos diretores da equipe simulada também é autor do estudo, o que permite o detalhamento dos resultados, mas promove limitações de conflitos e vieses cognitivos.

3.3 Descrição da Pesquisa e Coleta de Dados

O presente estudo se ambientou no contexto gerado pela disciplina Laboratório de Gestão Simulada II. Durante o segundo semestre do ano de 2011 na Universidade Federal Fluminense, no curso de Administração da Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda. As aulas são, na verdade, uma imersão na gestão empresarial através do simulador SIMULAB (SAUAIA, 2008).

O Simulador organizacional representa um instrumento didático constituído por um conjunto de regras econômicas a serem praticadas para exercitar teorias, conceitos e técnicas. Tem por finalidade propiciar a tomada de decisão e, em seguida, o exame dos resultados produzidos, dadas as condições iniciais das variáveis do simulador e as relações de causa e efeito sob teste, apoiando o jogo de empresas (SAUAIA, 2008).

Os alunos competiram em sistemas de oligopólio, distribuídos em sete grupos que deram origem às seguintes empresas simuladas: FLADICC, MEGATECH, UFF TECH, BALUMIS, GREEN GROUP, NEW TECH E CLICK. A estrutura organizacional de cada empresa se estabeleceu nas figuras dos diretores de produção, finanças, marketing, recursos humanos, planejamento e da presidência.

Um dos instrumentos utilizados na coleta de dados foram os relatórios gerados pelo SIMULAB, apontando os resultados finais de todas as empresas no período referente a doze trimestres simulados. Informações como lucro líquido e a taxa de retorno serviram para ranquear as empresas tomando por escala os resultados financeiros após todas as rodadas de decisões empresariais vivenciadas pelas empresas ao longo de dois semestres da disciplina.

Para confrontar os resultados financeiros, foram aplicados, ao final da última rodada de decisões dos jogos, questionários individuais a cada diretor em todas as empresas para avaliar o grau de satisfação no ambiente de trabalho simulado. Com o objetivo de equiparar os resultados de satisfação aos rankings mundialmente reconhecidos e lançados anualmente pelo GPTW, foram tomados como indicadores da pesquisa as dimensões desenvolvidas e abordadas pelo instituto. Sua metodologia se baseia em cinco critérios: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. De forma adaptada, os questionários aplicados aos alunos que compuseram a amostra continham dezesseis questões distribuídas entre os critérios acima, conforme é possível observar no Apêndice 1. Neles cada um pode pontuar as afirmações de um a cinco, conforme o grau de aderência da afirmação à realidade vivenciada dentro de sua empresa.

Com base neste levantamento foi calculado o índice de satisfação (*IS*) por empresa, conforme equação 1. A pontuação máxima no questionário é de duzentos e quarenta pontos e equivaleria a cem por cento de satisfação. Por média simples, através dos questionários respondidos por todos os membros das empresas simuladas, chegou-se ao ranking de satisfação no ambiente de trabalho simulado.

$$IS = \frac{\sum_i^n xi}{n} \quad (1)$$

É possível traçar um paralelo entre os critérios que baseiam as pesquisas aplicadas pelo GPTW e que, de maneira simplificada, serviram de base para os questionários aplicados

no ambiente simulado, e os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho apresentados pelo modelo de Walton.

O critério credibilidade, dentro da ótica apresentada pelo GPTW, está ligado às percepções dos funcionários quanto:

- À comunicação dentro do ambiente de trabalho, verificando se esta se estabelece de maneira aberta e acessível;
- A competência observada no gerenciamento de recursos materiais e de pessoas; e,
- A integridade e consistência na condução da visão.

É possível aproximar este critério ao fator “Chance de crescimento e segurança”, observado no modelo de Walton e que se desdobra em dimensões que tratam da possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança de emprego. Possibilidade de carreira e crescimento profissional são fatores que se relacionam com a competência e cuidado, por parte da organização, no gerenciamento de seu pessoal. Além disso, num ambiente onde a comunicação é estabelecida de forma clara e aberta, cria-se uma atmosfera de segurança, minimizando a ocorrência de decisões que tomem de surpresa os funcionários.

Respeito é o segundo critério levado em consideração pelo GPTW em suas pesquisas. Busca-se neste quesito observar a percepção existente nas organizações quanto:

- À criação de oportunidades para desenvolvimento;
- Ao ambiente de trabalho e ao reconhecimento pelo trabalho bem feito; e,
- Ao grau de envolvimento nas decisões relevantes para a corporação e ao respeito pelo indivíduo.

Ao relacionar este ponto da pesquisa GPTW aos fatores apresentados por Walton (1979), pode-se identificar congruências tanto no fator já exposto acima, que se refere a chances de crescimento e segurança, como a mais outros quatro pontos do modelo, são estes: constitucionalismo, uso e desenvolvimento de capacidades, condições de trabalho e trabalho versus espaço total de vida. Sob a luz destes fatores desdobram-se algumas dimensões como autonomia, significado da tarefa, jornada de trabalho, ambiente físico seguro e agradável, entre outras que podem encontrar amparo nos itens observados pelo Instituto.

O terceiro critério, imparcialidade, trata de pontos como equilíbrio entre remuneração e trabalho, ausência de favoritismo e mecanismos de apelação, e sobre discriminação no ambiente laboral. Tomando o modelo de Walton (1979), pode-se traçar um paralelo deste critério ao primeiro fator, “compensação justa e adequada”, que engloba as dimensões:

- Renda adequada ao trabalho;
- Equidade interna; e,
- Equidade externa.

Orgulho, próximo ponto abordado na pesquisa, surge dentro do padrão GPTW ao verificar a percepção, dentro da organização, deste sentimento quanto ao trabalho pessoal, da equipe e da corporação, abordando também como é vista a imagem da empresa junto à comunidade. O último fator do modelo de Walton (1979) aborda justamente estas questões de imagem da empresa, além de dimensões como responsabilidade social pelos serviços, produtos e empregados, dentro de “relevância social da vida no trabalho”.

Por fim, camaradagem, aspecto avaliado pelo GPTW, analisa a hospitalidade da organização, comemorações e celebrações, observa nos colaboradores o sentimento de pertencimento a uma comunidade e avalia, também, como se estabelece a comunicação interna. Camaradagem se relaciona, no modelo de Walton, com o fator “Integração social na empresa”, que é composto pelas dimensões:

- Senso comunitário;
- Igualdade de oportunidades; e,
- Relacionamento.

O quadro abaixo busca apresentar estas relações entre os dois modelos, um proposto por Walton para estudar a Qualidade de Vida no Trabalho, e outro desenvolvido pelo GPTW para medir a qualidade dos ambientes laborais em empresas de todo o mundo e identificar as Melhores Empresas para Trabalhar.

Quadro 4: Modelo de Walton para aferição da QVT associado aos aspectos GPTW

Fatores de Walton (1979)	Dimensões de Walton	Aspectos GPTW
1. Compensação justa e adequada	1. Renda adequada ao trabalho 2. Equidade interna 3. Equidade externa	Imparcialidade
2. Condições de trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico seguro e saudável	Respeito
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade da habilidade 10. Retroinformação	Respeito
4. Chances de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança de emprego	Credibilidade
5. Integração social na empresa	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamento 16. Senso comunitário	Camaradagem
6. Constitucionalismo	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas	Respeito
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho	Respeito
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos serviços 24. Responsabilidade social pelos produtos 25. Responsabilidade social pelos empregados	Orgulho

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Para eleger as empresas com melhores resultados ao final das doze rodadas de decisão, o posicionamento foi estabelecido em função da taxa de retorno obtida por cada uma delas. Estes dados são gerados pelo simulador através do processamento das decisões emitidas por cada empresa e, ao final de todas as rodadas, chegou-se aos resultados conforme descreve a tabela a seguir:

Tabela 1: Resultados Financeiros no Ambiente Simulado

EMPRESA	TAXA DE RETORNO	COLOCAÇÃO
GREEN GROUP	4.0177	1
BALUMIS	0.9760	2
UFF TECH	-1.7714	3
NEWTEC	-2.0497	4
FLADICC	-6.5627	5
MEGA TECH	-7.4521	6
CLICK	-91.0233	7

Fonte: Elaborado pelo autor

A taxa de retorno é um indicador de rentabilidade que iguala a zero o valor atual líquido dos fluxos de caixa. Como se observa, apenas GREEN GROUP e BALUMIS alcançaram taxa positiva, o que as alçou às primeiras posições no desempenho no jogo de empresas. Por outro lado, MEGA TECH e CLICK configuram nas últimas colocações, tendo encerrado o último trimestre de atividades simuladas com expressivos prejuízos.

A partir das dezesseis afirmações respondidas em questionário por todos os participantes das empresas simuladas, chegou-se à classificação pelo grau de satisfação com o trabalho, conforme a pontuação apresentada a seguir:

Tabela 2: Índice de Satisfação no Ambiente de Trabalho Simulado

EMPRESA	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO	COLOCAÇÃO
BALUMIS	93,3%	1
GREEN GROUP	87,6%	2
UFF TECH	80,3%	3
NEWTEC	72,4%	4
FLADICC	71,8%	5
CLICK	57,1%	6
MEGA TECH	48,0%	7

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da tabela é possível observar que a BALUMIS se destacou como a melhor empresa para se trabalhar ao serem aplicados os critérios de satisfação no ambiente de trabalho no cenário simulado vivenciado no segundo semestre de 2011. Com grau elevado de satisfação, a primeira colocada foi seguida de perto pela segunda empresa melhor avaliada por seus funcionários, a GREEN GROUP. Na outra ponta é possível observar o baixo desempenho da companhia MEGA TECH na missão de gerar um ambiente favorável ao desenvolvimento de seus líderes, alcançando com sua pontuação uma taxa de satisfação inferior a cinquenta por cento. Um pouco acima, mas também em posição delicada, a empresa CLICK obteve taxa de satisfação de cinquenta e sete por cento.

A análise dos resultados, ao cruzar os dados financeiros com as colocações das melhores empresas para se trabalhar, permite que seja traçado um paralelo relacionando os índices avaliados por este trabalho. GREEN GROUP E BALUMIS, as empresas com melhores resultados financeiros ao fim das rodadas, são também as empresas com melhores índices de satisfação no ambiente de trabalho, embora em posições invertidas, conforme é

possível observar na tabela comparativa abaixo, onde as empresas foram distribuídas em três grupos para melhor análise de comparação entre os resultados.

Tabela 3: Comparativo Satisfação x Resultado Financeiro

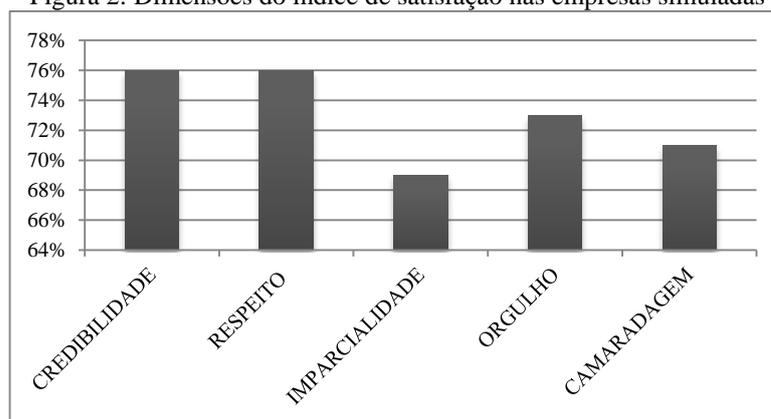
RESULTADO FINANCEIRO			RESULTADO SATISFAÇÃO		
EMPRESA	RETORNO	COLOCAÇÃO	EMPRESA	SATISFAÇÃO	COLOCAÇÃO
GREEN GROUP	4.0177	1	BALUMIS	93,3%	1
BALUMIS	0.9760	2	GREEN GROUP	87,6%	2
UFF TECH	-1.7714	3	UFF TECH	80,3%	3
NEWTEC	-2.0497	4	NEWTEC	72,4%	4
FLADICC	-6.5627	5	FLADICC	71,8%	5
MEGA TECH	-7.4521	6	CLICK	57,1%	6
CLICK	-91.0233	7	MEGA TECH	48,0%	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Num segundo grupo, composto por UFF TECH, NEWTEC E FLADICC, é possível auferir que tais empresas alcançaram exatamente a mesma colocação nos dois índices distintos: respectivamente terceiro, quarto e quinto lugares tanto em resultado financeiro como em resultado de satisfação dos empregados. Por fim, no terceiro grupo se encontram MEGA TECH e CLICK que, em ambos os rankings, obtiveram as últimas colocações: tiveram desempenho ruim no clima organizacional e nos resultados financeiros. É importante observar o posicionamento invertido de ambas em seu grupo: apesar do resultado financeiro ter sido o pior na classificação geral, em relação ao grau de satisfação a empresa CLICK alcança a sexta posição, se colocando um pouco acima da MEGA TECH neste índice.

Outro dado que merece atenção se refere ao resultado de cada dimensão avaliada na média geral das empresas. O GPTW aborda o contentamento dos empregados com relação à empresa e ao trabalho levando em consideração a percepção do funcionário quanto à credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. O gráfico a seguir mostra a distribuição da pontuação destes fatores levando em conta os resultados de todas as empresas.

Figura 2: Dimensões do índice de satisfação nas empresas simuladas



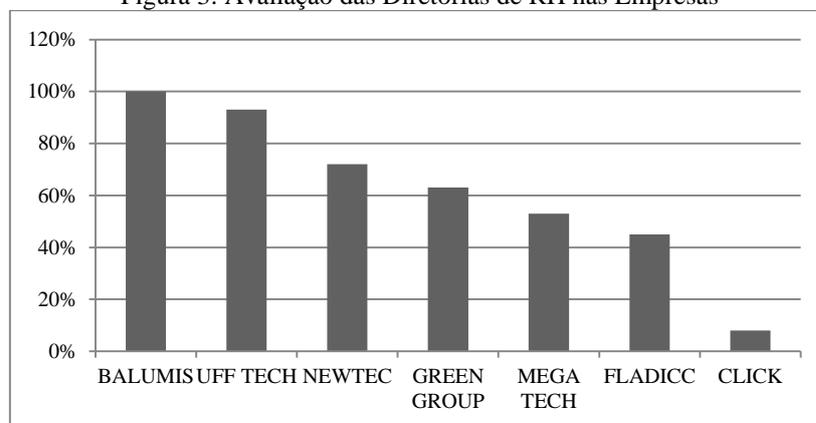
Fonte: Elaborado pelo autor.

Credibilidade e respeito foram os fatores melhor pontuados nas empresas, o que reflete uma boa política de comunicação, integridade e consistência na condução da visão e uma percepção de que há reconhecimento pelo trabalho realizado e envolvimento em decisões relevantes na média de todas as empresas pesquisadas. Por outro lado, o quesito imparcialidade apresenta a pior avaliação, o que pode apontar a existência de discriminação e

favoritismo dentro das organizações. Esta baixa pontuação pode também estar relacionada ao desequilíbrio da carga de trabalho dentro da empresa.

Ainda no questionário, foi solicitado a cada diretor em todas as empresas que elegeisse uma pontuação de zero a dez ao desempenho da diretoria de recursos humanos dentro da sua organização. O objetivo desta avaliação é atrelar o resultado das melhores empresas para trabalhar à pontuação atribuída ao setor de recursos humanos, historicamente responsável nas organizações pelo desenvolvimento de políticas que incrementem e favoreçam o ambiente organizacional e sua relação com as pessoas, a fim de verificar se há relação direta entre o trabalho da diretoria de recursos humanos e o bem-estar corporativo apreendido na pesquisa. O gráfico apresentado na figura 5 apresenta a aprovação da diretoria de RH em cada empresa.

Figura 3: Avaliação das Diretorias de RH nas Empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a BALUMIS, melhor empresa para se trabalhar conforme os resultados observados anteriormente possui o melhor índice de aprovação do setor de recursos humanos. A CLICK, que durante as rodadas de decisão simuladas obteve desfalque em seu corpo diretor, não possuindo um diretor dedicado exclusivamente a esta diretoria, possuiu a pior avaliação deste departamento e encontra-se também dentro do último grupo na classificação das melhores empresas para trabalhar. Porém, não existe linearidade entre os resultados de satisfação no ambiente de trabalho e desempenho do RH nas organizações, o que, a princípio, denota alguma influência e relação entre os resultados, porém o sucesso do departamento responsável pela gestão de pessoas não deve ser encarado como um fator preponderante na construção de uma empresa agradável aos seus empregados.

3.4 DISCUSSÃO

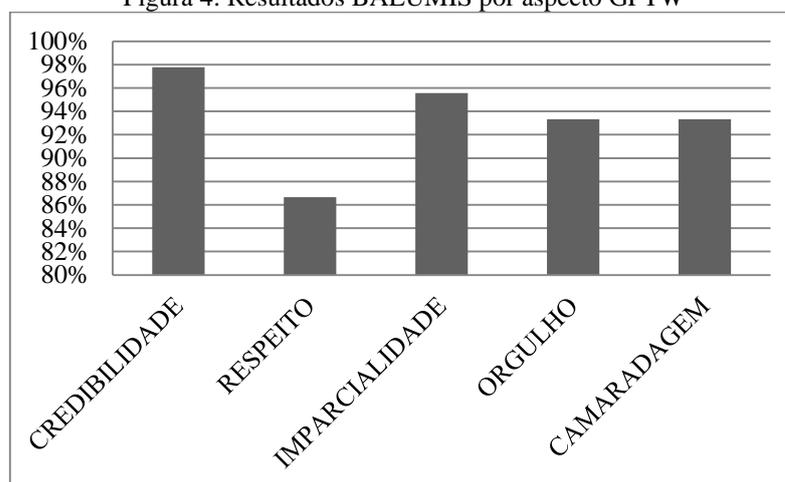
Ao tomar lugar num ambiente de remuneração homogênea (todos os diretores em todas as empresas estavam propensos à mesma remuneração em forma de nota na disciplina em questão), a pesquisa reforça a idéia de que o retorno financeiro, embora importante, não é a base da criação de um sentimento de contentamento no participante, que busca em valores mais subjetivos o alento às suas aspirações reforçando as argumentações de Junqueira, Bispo e Calijuri (2007) no campo da motivação humana.

O comprometimento mostrou-se preponderante na geração de uma empresa vencedora. Nas organizações em que a afetividade abordada por Bastos (1993) foram mais desenvolvidas, através de um clima que permitisse a satisfação do âmbito social, lealdade,

pertencimento e colaboração dos componentes da organização, verificou-se índice maior de satisfação e produtividade, como aborda a Teoria do Comprometimento Organizacional.

O gráfico abaixo apresenta os resultados da empresa Balumis, apontando o grau de satisfação identificado em cada uma das variáveis abordadas pela pesquisa.

Figura 4: Resultados BALUMIS por aspecto GPTW



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na empresa campeã, observa-se que os aspectos relacionados à credibilidade se destacam com o maior índice de aprovação por parte dos funcionários. Este resultado é justificado pela intensa troca de informações e comunicação aberta que foi estabelecida pelos participantes da empresa, conforme observação participativa do autor. A BALUMIS criou um grupo de e-mails onde foram incluídos todos os diretores para a discussão diária dos resultados obtidos nos últimos trimestres e para debates sobre as novas decisões a serem tomadas.

Esta ferramenta simples obteve sucesso dado a fácil aderência dos participantes, que já cultivavam o hábito de checar seus e-mails diariamente. Isto possibilitou que o grupo se mantivesse coeso, inteirado sobre a situação da organização, e deu voz a todos, que podiam se manifestar livremente sobre qualquer ponto que tangesse à BALUMIS. Isto eliminou o problema de horários que dificultava reuniões presenciais da diretoria e permitiu que a empresa chegasse aos encontros semanais da disciplina LGS com suas decisões já discutidas e embasadas. Além disso, o grupo de e-mails permitiu momentos de descontração e informalidade que aproximaram os diretores e tornaram o convívio mais prazeroso e harmonioso na empresa simulada.

O fator credibilidade, como previamente tratado neste trabalho, também engloba a percepção dos funcionários quanto à integridade e consistência na condução da visão, e este foi outro ponto bem trabalhado na BALUMIS, visto que a diretoria de planejamento estratégico nesta empresa desenvolveu um papel de destaque ao longo do jogo, ajudando a equipe a tomar decisões sempre em consonância com os objetivos traçados no planejamento elaborado antes que as rodadas de decisões simuladas tivessem início. O planejamento estratégico da BALUMIS foi, o tempo todo, um instrumento observado e utilizado à exaustão por todas as diretorias.

Uma terceira dimensão do critério credibilidade refere-se à capacidade da empresa em coordenar pessoas. Levando em conta que a diretoria de RH desta empresa, setor responsável pelo gerenciamento de pessoas, foi o melhor avaliado entre todas as demais empresas

simuladas, obtendo, inclusive, pontuação máxima que consiste numa aprovação de cem por cento do corpo da diretoria, conforme observado no gráfico 2, pode-se enxergar um paralelo entre estes resultados Walton (1979) apud Vieira (1996) expõe em seu modelo a importância de que seja oferecido ao trabalhador um ambiente que propicie seu desenvolvimento e estimule a utilização de suas capacidades.

Dadas as considerações expostas acima e ao clima organizacional observado na empresa campeã no ranking de satisfação, foram identificados traços de comprometimento entre os diretores e presidente que remetem principalmente ao enfoque afetivo. Apesar de nem todos os componentes da empresa simulada fazerem parte da sua composição inicial, uma vez que num módulo anterior desta mesma disciplina, a BALUMIS já existia com outros diretores, houve uma forte e imediata identificação dos membros com a organização, despertando uma aguçada sensação de pertencimento em todos os participantes.

O fato de grande parte dos membros da BALUMIS apresentarem fortes traços de competitividade contribuiu para que os membros apresentassem atitudes de esforço em prol da organização, característica típica do comprometimento afetivo abordado por Bastos (1993).

O sentimento de lealdade e o desejo de permanecer na organização são outras características que se destacam no comprometimento afetivo. A camaradagem, outro aspecto bem avaliado na BALUMIS, encontra relação, no modelo de Walton (1979) para Qualidade de Vida no Trabalho, com o fator “Integração Social na Empresa”. Este fator, que se distribui em dimensões que tratam sobre relacionamento e senso comunitário, teve forte apelo dentro desta empresa simulada – um churrasco, inclusive, foi organizado para reunir os membros da empresa fora do ambiente de decisões. Iniciativas como esta, além de outras já apresentadas no âmbito da comunicação intraorganizacional, conduziram a uma aproximação dos membros entre si e em prol da visão da organização, o que reforçou aspectos como lealdade e o desejo de permanecer na organização. Vieira (1996) discorre sobre a relevância do apoio mútuo com um dos pontos fundamentais na construção de um nível de companheirismo saudável para a empresa.

A observação destes fatores sugere a convergência das organizações para a cada vez maior valorização das pessoas. Numa sociedade do conhecimento, onde a riqueza das organizações é cada vez mais intangível, os recursos humanos são reconhecidamente encarados como impulsionadores e dos resultados e, portanto, geradores de impacto na posição do Patrimônio Líquido e do Ativo das organizações, juntamente com os demais recursos usados no processo produtivo.

4. CONCLUSÕES

A partir da análise dos resultados obtidos, pode-se identificar que há associação entre satisfação dentro da organização e resultados no retorno dos investimentos no ambiente simulado observado. Conforme os dados dispostos nos resultados observados anteriormente, verificou-se que empresas que estabeleceram uma boa relação interna, forjando um ambiente organizacional agradável se saíram melhor nos resultados financeiros, ocupando posições de liderança no mercado simulado em que estavam inseridas.

Com isso o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível traçar uma associação entre resultado financeiro e satisfação no trabalho. É possível, portanto, justificar os esforços das equipes simuladas nas constantes melhorias no bem-estar percebido entre seus integrantes e a preocupação em atender suas necessidades, uma vez que esse esforço está

associado ao grau de satisfação dos diretores e sugere, conseqüentemente, melhorias no que se refere ao retorno.

Este estudo contribui para trazer luz a fatores subjetivos e intangíveis que têm poder de agregar valor ao produto e aos processos das empresas simuladas. Enquanto decisões organizacionais de investimentos e produção são tomadas com base em fatores numéricos como preço, lucratividade, *market share*, custos de mão de obra e matéria-prima, existem outros fatores não quantificáveis influenciando da mesma forma os resultados que serão colhidos pelos grupos.

Ao estabelecer esta associação, o estudo justifica a atenção ao desenvolvimento de políticas que tornem o ambiente de trabalho simulado mais satisfatório sob o ponto de vista de seus integrantes e adequado às expectativas individuais, sempre alinhando às mesmas aos objetivos da organização. Aprimorar a comunicação interna, prover equilíbrio na demanda de trabalho entre as áreas, planejar eventos que promovam a integração dos diretores, entre outras, são ações pertinentes ao caminho rumo ao alcance dos objetivos traçados no plano estratégico da empresa.

Pode-se destacar como limitação do presente trabalho a baixa penetração da metodologia de pesquisa em aspectos mais intrínsecos da organização, que poderiam fornecer maiores dados e explicações ao desempenho assistido nas empresas simuladas. Outra limitação se relaciona ao fato de a pesquisa ter tomado lugar apenas no período final das rodadas do jogo, dessa forma não foi possível observar variações nos critérios de satisfação verificados e, também, o fluxo de causa e efeito no tempo da relação satisfação e resultado, uma vez que as respostas podem identificar que a satisfação a priori ocorreu devido aos bons resultados.

Naturalmente o autor por ser um dos participantes do jogo de empresas, traz consigo um conjunto de vieses cognitivos que diminuem a análise imparcial dos dados, mesmo que a observação participante promova uma riqueza de análise.

Além disso, o fato de os dados serem retirados de uma simulação torna limitados os resultados e as observações. Outra característica limitadora está relacionada ao instrumento de coleta de dados, que não foi profundamente testado e, assim, abre precedentes para inconsistências internas.

Sugere-se que, em desdobramentos posteriores, a realidade das empresas seja acompanhada mais de perto, através da observação e de entrevistas. O modelo de avaliação GPTW, que inspirou e fundamentou esta pesquisa, possui uma dimensão mais complexa, composta por visitas às organizações e outras entrevistas que compõem pesos diferentes na formulação da média final atribuída às empresas.

Além disso, as variáveis podem ser mais bem exploradas, destacando que critérios sobressaem positivamente e negativamente em cada organização e propondo planos de ação para correção a fim de verificar tais impactos nos resultados financeiros posteriores das empresas.

É possível também, avançar na pesquisas que desenvolvam mecanismos para testar a relação entre o índice de satisfação e os resultados financeiros. E finalmente, propõe-se a identificação da validade interna do ambiente simulado com estudos empíricos reais, como exemplo o realizado por Junqueira, Bispo e Calijuri (2007).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. P. M. **Qualidade de vida no trabalho: Uma avaliação da percepção dos docentes do curso de Administração**. Seropédica, 2007. 78p. Dissertação de Mestrado – Instituto de Ciências Humanas e Sociais – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
- ALVES, B. **A motivação humana e as organizações: uma abordagem fenomenológico-existencial**.
- ANTUNES, M. T. P.; CÉSAR, A. M. R. V. C. **A gestão do capital humano sob o enfoque contábil – um fator de competitividade empresarial**. Revista de Economia e Relações Internacionais da FAAP, São Paulo, v.6, nº11, p. 5-25, julho, 2007.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, nº3, p. 52-64, mai-jun, 1993.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. Funchal, 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade da Madeira.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração da FGV, São Paulo, v.35, nº2, p. 57-63, mar-abr, 1995.
- GPTW. **Great Place to Work no Brasil**. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: 05 julho 2012.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976
- HOFSTEDE, G. **Idéias matadoras**. Exame, São Paulo, ano XXXVIII, n. 1, p. 53-54, jan. 2004.
- JUNQUEIRA, E. R.; BISPO, J. S.; CALIJURI, M. S. **Melhores empresas para os empregados e retorno para o acionista: existe alguma relação?** In. International Finance Conference, 7, Monterrey, 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- REGO, A.; SOUTO, S., **Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.44, nº3, p. 30-43, jul-set, 2004.
- RODRIGUES, C. **Teorias da motivação: teorias de processo**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra, 2006.
- SAUAIA, A. C. A. **Monografia Racional**. Anais do 1o. SEMEAD – Seminários em Administração. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.

SAUAIA, A. C. A. **Monografia Visual. Anais do 10º. SEMEAD – Seminários em Administração.** Volume 10, Agosto, 2007. PPGA/FEA/USP/SP.

SAUAIA, A.C.A. **Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada.** Manole: Barueri, S. Paulo, 2008.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C., **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, v. 5, nº1, p. 165-193, jan-abr, 2001.

VELOSO, H. M.; BOSQUETTI, M. A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (GVT) no setor elétrico brasileiro.** In. VIII SEMEAD, São Pulo, 2005.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996.

APÊNDICE 1 – Modelo de Questionário

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Este formulário visa medir o índice de satisfação no ambiente de trabalho das empresas que compuseram o cenário do Brazil durante a simulação realizada no segundo semestre de 2011 na disciplina LAGOS 2. As respostas são sigilosas e servirão apenas para construção de relações entre resultados financeiros e satisfação dos diretores. Seja crítico em suas respostas e leve em consideração o decorrer de todas as rodadas para construir sua opinião. Obrigado pela disponibilidade.

Levando em consideração o aspecto **CREDIBILIDADE**, como você avalia os seguintes fatores dentro de sua empresa?

1 2 3 4 5

Quanto maior a percepção deste fator, atribuir maior pontuação.

Ausência de discriminação:

1 2 3 4 5

Comunicação aberta e acessível:

1 2 3 4 5

Levando em consideração o aspecto **ORGULHO**, como você avalia os seguintes fatores dentro de sua empresa?

Competência em coordenar pessoas e recursos materiais:

1 2 3 4 5

Quanto maior a percepção deste fator, atribuir maior pontuação.

Do trabalho pessoal:

Integridade e consistência na condução da visão:

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Da equipe:

Levando em consideração o aspecto **RESPEITO**, como você avalia os seguintes fatores dentro de sua empresa?

Quanto maior a percepção deste fator, atribuir maior pontuação.

1 2 3 4 5

Da corporação e imagem da empresa junto à comunidade:

Criação de oportunidades para desenvolvimento:

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Levando em consideração o aspecto **CAMARADAGEM**, como você avalia os seguintes fatores dentro de sua empresa?

Ambiente de trabalho/Reconhecimento pelo trabalho bem feito:

1 2 3 4 5

Quanto maior a percepção deste fator, atribuir maior pontuação.

Hospitalidade:

Envolvimento em decisões relevantes/Respeito pelo indivíduo:

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Comemorações e celebrações:

Levando em consideração o aspecto **IMPARCIALIDADE**, como você avalia os seguintes fatores dentro de sua empresa?

Quanto maior a percepção deste fator, atribuir maior pontuação.

1 2 3 4 5

Sentimento de pertencer a uma comunidade:

Equilíbrio entre remuneração e trabalho:

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Comunicação interna:

1 2 3 4 5

Ausência de favoritismo/Mecanismos de apelação:

SUA EMPRESA: _____

SUA DIRETORIA: _____