

Uma análise no ramo hoteleiro de São Lourenço do Sul a respeito das possíveis relações entre a satisfação interna e externa

An analysis hoteliers São Lourenço do Sul about possible relationships between internal and external satisfaction

Karolina Schmechel¹

Resumo

Em uma sociedade em que o setor de serviços está em constante crescimento, diversas razões apoiam o investimento na satisfação dos colaboradores, uma vez que funcionários da linha de frente são os que fazem o primeiro contato com os clientes. Desta forma, o presente artigo, a partir de um estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro na cidade de São Lourenço do Sul, busca analisar quais as possíveis relações entre a satisfação interna e externa. Assim, observou-se que a relação entre elas existe, porém, outros fatores extrínsecos podem impactar, tanto na satisfação dos colaboradores, como na satisfação dos funcionários. Pode-se concluir, que para o bom desempenho de uma organização, é imprescindível promover um ambiente de trabalho agradável e a satisfação de seus colaboradores, pois o modo de realizar o trabalho impacta diretamente os resultados da empresa.

Palavras-chave: Satisfação; satisfação no trabalho; satisfação dos clientes.

Abstract

In a society in which the service department is constantly rising, many reasons support the investment in collaborators' satisfaction, once the first line employees are the ones who make the first contact with the customers. Thus, the present article, from a case of study in a company of the sector of hotels in the city of São Lourenço do Sul, aims to analyze which are the possible relations between the internal and external satisfaction. Therefore, it was observed that these relations exist. However, other extrinsic factors can impact, both in collaborators' satisfaction and employees' satisfaction. It is possible to conclude that for a good development of a company, it is necessary to promote a pleasant working environment and also the satisfaction of its collaborators, because the way as the work is realized impacts directly in the company results.

Key-Words: Satisfaction; job satisfaction; customer satisfaction.

¹ Graduada em Processos Gerenciais pela Universidade Federal de Pelotas. E-mail: karolschmechel@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre trabalho e seu impacto na vida das pessoas não é recente, mas sempre é algo instigante e relevante, principalmente no campo da gestão, que muitas vezes relega a satisfação e o bem-estar dos profissionais em virtude da busca por resultados e lucro a qualquer custo.

Dentro dessa discussão, Barcelos (2009) propõe que o trabalho tem significância substancial na vida de muitas pessoas, pois, além de seu sentido principal, pode ser visto como um símbolo de valor individual e também considerado fonte de prestígio, de recompensa ou autorrealização. Porém, atualmente, existe uma linha tênue entre trabalho e vida pessoal, tornando o trabalho uma das principais estimas do homem.

Nesse sentido, vale dizer que cada pessoa atribui um significado e um propósito para o seu trabalho. Bonsucesso (1997 *apud* CAVALET et al., 1999) pontua que, ao atribuir valor ao seu fazer profissional, o indivíduo leva em conta: opção pessoal – a escolha da profissão (por vezes, compulsória); o montante de esforço físico e intelectual; a relação entre o que faz e o todo; a possibilidade de criação e autorrealização; o *status* na organização e na sociedade; e o nível de remuneração.

Deve-se considerar, especialmente, a importância que os serviços têm assumido após a Segunda Guerra Mundial, gerando diversos estudos científicos com grande relevância por parte de teóricos e organizações, mas principalmente, em virtude do impacto que os serviços exercem sobre o cliente (DANTAS, 2004).

Muitas vezes, ao procurarmos por um serviço, somos extremamente mal atendidos. O que muitas vezes acontece após este fato é a troca de prestador de serviço, buscando por outro que proporcione um melhor atendimento. Por vezes, permanecemos fiéis a essa empresa por motivos intrínsecos, porém, o fator mínimo que ocorre após um mau atendimento é a divulgação para outras pessoas sobre a sua insatisfação, o que pode ser extremamente prejudicial para a organização.

Portanto, as empresas devem se preocupar com o nível de satisfação do cliente, pois, com o advento da internet, tornou-se extremamente acessível a propagação de informações, principalmente de reclamações, para o restante do mundo (KOTLER; KELLER, 2012). Hoje, as organizações bem-sucedidas tendem a se concentrar nos clientes e em suas necessidades, investindo em soluções para melhorar as vendas e

proporcionar um atendimento satisfatório, não esquecendo que nas necessidades dos clientes encontram-se os alicerces da existência de uma organização (VECCHIO, 2012).

Corroborando com essa corrente de pensamento, a intenção do presente trabalho é investigar quais as possíveis relações entre a satisfação interna, que se caracteriza pelo nível de satisfação dos colaboradores, e a satisfação externa, que se refere à satisfação dos clientes de uma organização, neste caso, do ramo hoteleiro. O presente artigo teve como base uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo.

Dessa forma, este estudo foi concluído após uma análise da literatura encontrada sobre os temas satisfação no trabalho e satisfação dos clientes, considerando as suas definições, fatores influenciadores e formas de mensuração. Diversos autores são mencionados, buscando trazer a melhor interpretação dos temas abordados. Entretanto, a relação entre a satisfação interna e externa é explorada por poucos estudiosos, trazendo maior importância à abordagem deste assunto, conforme será observado posteriormente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De forma a apresentar os temas a que se refere o presente estudo, o referencial teórico está disposto na seguinte ordem de tópicos: satisfação no trabalho, satisfação dos clientes e a posterior apresentação de trabalhos que enfocam a análise sobre as possíveis relações entre estes.

2.1 Satisfação no trabalho

Considera-se satisfação no trabalho “um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis, por meio dos quais os funcionários veem seu trabalho” (NEWSTROM, 2008, p. 202), ou ainda, “um estado emocional que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 186).

De acordo com Locke (s.d.), citado por Wagner e Hollenbeck (2012), a satisfação no trabalho pode ser definida como um sentimento agradável que resulta da percepção de que nossa atividade realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Nesse contexto, para Spector (2012, p. 234) a satisfação no trabalho é

vista como “a extensão na qual as pessoas gostam dele, ao passo que a insatisfação no trabalho é a extensão na qual elas não gostam”.

O estudo da satisfação no trabalho baseia-se nos vários fatores e nas respectivas interações que condicionam a motivação do trabalhador, onde se destaca a importância de boas práticas laborais, como fator de diferenciação e captação de colaboradores com alto potencial (LOPES, 2012).

A definição de satisfação no trabalho baseia-se em três conceitos: valores, importância dos valores e percepção (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Os valores não são o mesmo que as necessidades essenciais para a sobrevivência, e sim exigências subjetivas na mente da pessoa. O grau de importância desses valores é fator crucial para a determinação de seu grau de satisfação no trabalho:

uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho acima de tudo. Outra pode estar mais interessada em oportunidades de viajar. Outra ainda pode estar interessada em um trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. Embora a primeira pessoa possa estar satisfeita com o emprego a longo prazo, as outras duas podem encontrar pouca satisfação numa relação de emprego permanente. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 164).

Já a percepção pode não refletir com precisão total a realidade objetiva. Para entender as reações pessoais, precisamos considerar a percepção que o indivíduo tem da situação, e não para a própria situação em si, pois a satisfação reflete a nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Alguns fatores são responsáveis por determinar ou interferir na satisfação ou insatisfação de um funcionário. Dessa forma, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 75) citam que “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos funcionários”. Também possuem fortes relações com a satisfação no trabalho a interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do local de trabalho, mesmo levando em consideração as características do trabalho em si (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Entre outros fatores, os mesmos autores também consideram o papel da personalidade na satisfação, pois algumas pesquisas mostram que pessoas que acreditam no seu valor intrínseco e nas suas competências estão mais satisfeitas com seus trabalhos do que aquelas com autoavaliação básica negativa.

Também relacionado à satisfação no trabalho está o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, pois colaboradores com alto nível de satisfação apresentam melhores históricos clínicos de saúde física e mental (VECCHIO, 2012).

Deve-se considerar ainda a satisfação no trabalho como uma parte da satisfação com a vida, onde o ambiente vivenciado pelo funcionário, fora de seu trabalho, influencia diretamente suas opiniões sobre o trabalho; de maneira geral a satisfação no trabalho interfere na satisfação pessoal como um todo (NEWSTROM, 2008).

Contudo, a satisfação depende muito das expectativas. Segundo Lopes (2012), os trabalhadores menos instruídos e com salários mais baixos sabem que não terão acesso a empregos melhores, portanto, adaptam-se aos empregos que têm. Entretanto, os trabalhadores com instrução média aspiram a melhores empregos do que os que conseguiram obter, e se declaram menos satisfeitos com o seu trabalho. Dessa forma, alguns funcionários se revelam satisfeitos simplesmente porque, nas circunstâncias vigentes, sabem que têm pouca probabilidade de encontrar empregos melhores.

Robbins, Judge e Sobral (2010) informam que, de acordo com uma pesquisa realizada em 2007, a satisfação dos funcionários com o seu trabalho é dimensionada por meio das tarefas desempenhadas, da remuneração e do trabalho do superior direto e as relações com os colegas. Em consenso, Newstrom (2008, p. 202) indica que “aspectos importantes da satisfação no trabalho incluem remuneração, os responsáveis pela supervisão do funcionário, a natureza das atividades realizadas, os colegas de trabalho e a equipe do funcionário e as condições imediatas do trabalho”.

De acordo com Newstrom (2008, p. 213), “a pesquisa é um poderoso instrumento de diagnóstico para a avaliação dos problemas mais amplos dos funcionários e de suas atitudes positivas”. O mesmo autor considera a pesquisa sobre satisfação no trabalho “um procedimento mediante o qual os funcionários relatam seus sentimentos em relação aos seus empregos e ao seu ambiente de trabalho”. Uma das abordagens mais comuns para a avaliação seria a pesquisa em forma de questionário. Esta não consome muito tempo para a sua realização, deixando os gestores livres para administrar outros problemas organizacionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Constata-se, portanto, a importância de analisar e compreender os níveis de satisfação dos colaboradores de uma organização, ou seja, o quanto as pessoas gostam ou não de seu trabalho e quais fatores a determinam, considerando-se que a satisfação pode ser influenciada por aspectos do próprio trabalho, como também pela personalidade, nível

intelectual e até mesmo a própria satisfação com a vida. A fim de dar continuidade ao objetivo desta pesquisa, segue-se a literatura explorada sobre a satisfação externa.

2.2 Satisfação dos clientes

“A satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 134). Se o desempenho do produto/serviço não alcançar as expectativas do cliente, o mesmo ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER; KELLER, 2012).

Com base nisso, Hooley, Saunders e Piercy (2005) afirmam que para melhorar a retenção de clientes é preciso ir além do que eles esperam e lhes entregar um valor ainda maior, e, por isso, “gerar clientes encantados demanda que o atendimento ao cliente tenha alta prioridade” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 338).

Para Lovelock e Wright (2001), níveis mais altos de satisfação do cliente, resultam em maior fidelização de clientes para a empresa. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e se tornam um anúncio ambulante para uma empresa, reduzindo o custo para atrair novos clientes, pois a reputação e a comunicação verbal são fontes de informação fundamentais para atrair clientes novos e manter os existentes.

Kotler e Keller (2012) corroboram informando que

um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço. Além disso, sugere ideias sobre bens ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras (KOTLER; KELLER, 2012, p. 134).

A satisfação é determinada de forma distinta para cada cliente, pois existem fatores que interferem nas expectativas individuais do comprador. Kotler e Keller (2012) afirmam que os clientes formam suas expectativas a partir de experiências de compras anteriores, recomendações de pessoas próximas e informações fornecidas por profissionais de marketing e concorrentes.

Para Dantas (2004), alguns fatores são fundamentais para demonstrar a satisfação que deve ser passada ao cliente, sendo eles: o fato de que o cliente é sempre bem-vindo, saber que seus problemas serão tratados por seres humanos (e não por robôs) e a certeza de que ele não está sendo alvo de argumentações falsas.

Outro fator relevante para a definição da satisfação dos clientes é a qualidade dos produtos/serviços oferecidos. Pode-se dizer que a empresa oferece qualidade sempre que seu produto atende ou excede as expectativas do cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

A mensuração do nível de satisfação dos clientes tem significado primordial para a organização, pois é por meio dela que será possível identificar os pontos fortes e fracos, bem como potenciais fatores geradores de vantagem competitiva para a empresa.

Para identificar o nível de satisfação dos clientes e os fatores que a definem, é necessário realizar um monitoramento periódico, e, a partir deste, modificar as operações conforme a necessidade do cliente, pois, segundo Kotler e Keller (2012, p. 134), “empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los”.

Pesquisas periódicas podem monitorar a satisfação do cliente, bem como fazer perguntas adicionais aos entrevistados para investigar sua intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa para outros (KOTLER; KELLER, 2012).

Existem diversas maneiras de medir o nível de satisfação dos clientes. Las Casas (2009) sugere a avaliação periódica do nível de satisfação dos clientes por meio de questionário. De acordo com o autor, o questionário pode ser bastante variável, porém a empresa deve adaptar as perguntas às necessidades de cada situação, sendo que “o importante é que tenha uma coluna para o item avaliado, outra para a ordem de importância e outra ainda para a avaliação final dada pelo cliente que já tenha experimentado o serviço” (LAS CASAS, 2009, p. 172).

De outra forma, Lovelock e Wright (2001) consideram que

uma maneira comum de medir a satisfação é pedir aos clientes que, primeiro, identifiquem quais fatores são importantes em sua satisfação e, depois, avaliem o desempenho de um fornecedor de serviços e seus concorrentes nesses fatores. [...] Os resultados dessa pesquisa de satisfação podem ser utilizados para estimar o número de clientes fieis possuídos por uma empresa, bem como quantos estão em risco de desistir (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 113).

Assim, conclui-se a literatura encontrada sobre satisfação dos clientes, observando a sua relevância para qualquer tipo de negócio, uma vez que o aumento da satisfação resultará em maior fidelização de clientes para a empresa. Esse sentimento, resultante da comparação entre o desempenho do produto e as expectativas do cliente, pode ter interferência de suas experiências de compra anteriores, da qualidade dos produtos/serviços, de informações de profissionais da área e das influências ambientais e/ou individuais. Em seguida, tem-se o referencial teórico sobre as relações entre a satisfação interna e externa.

2.3 Relação entre Satisfação Interna e Externa

Funcionários do setor de serviços interagem com clientes com grande frequência. Esse contato direto pode ser determinante para a satisfação ou a insatisfação destes, pois de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a satisfação dos funcionários está relacionada com a avaliação positiva por parte dos clientes, pois funcionários satisfeitos incrementam a satisfação e a fidelização dos clientes, ou seja,

a retenção ou a perda de clientes nas empresas de serviços depende muito da maneira como eles são tratados pelo pessoal da linha de frente. Funcionários satisfeitos costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos – traços apreciados pelos clientes. Como os funcionários satisfeitos tendem a permanecer mais tempo no emprego, há maior probabilidade de os clientes encontrarem rostos familiares e receberem o atendimento que já conhecem. Esses aspectos são responsáveis pela construção da satisfação e da lealdade dos clientes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 80).

Em conformidade, Reichheld (s. d.), citado por Kotler e Keller (2012, p. 135), afirma que “a disposição de um cliente de fazer uma recomendação decorre do tratamento que ele recebe de funcionários da linha de frente, o que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência do cliente”.

Newstrom (2008) ressalta que, relacionados à satisfação no trabalho, estão outros fatores, como o envolvimento com o trabalho e o compromisso organizacional, que de maneira geral, são atitudes que acarretarão, ao longo do tempo, em um bom registro de frequência por parte dos funcionários, adesão às políticas da empresa e taxas menores de rotatividade. Assim, a base de conhecimento profissional mais ampla dos colaboradores, frequentemente refletirá em um nível maior de lealdade dos clientes, que comprarão em

maiores quantidades, farão indicações da empresa e até estarão dispostos a pagar por um preço diferenciado.

É notável a relação direta entre a satisfação no trabalho e a satisfação dos clientes, ressaltada pelos autores em questão, ao afirmarem que tanto a retenção quanto a perda de clientes dependem consideravelmente da forma como são tratados pelos funcionários da linha de frente. Entretanto, poucos autores fazem essa relação, de modo que o presente trabalho tornou-se mais instigante e de maior importância para a comunidade acadêmica, dada a escassez do assunto em livros e artigos referentes ao tema.

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem como base a classificação apresentada por Vergara (2010), que a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa classificou-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque envolveu levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulam a compreensão, proporcionando maior familiaridade com o problema (GIL, 2010). A pesquisa também foi descritiva, pois, de acordo com Gil (2010), esta tem a finalidade de identificar quais as possíveis relações entre duas variáveis, sendo elas a satisfação interna e externa.

Quanto aos meios, a pesquisa deu-se por meio dos seguintes procedimentos metodológicos: (i) pesquisa de campo, (ii) pesquisa bibliográfica e (iii) estudo de caso. Para Appolinário (2012), a estratégia de pesquisa em relação ao local da coleta pode ser definida como pesquisa de campo, quando os dados são coletados em uma situação na qual não há um controle rígido, ou seja, “locais ou situações nas quais os sujeitos encontram-se naturalmente (por exemplo: na rua, nas residências, nos locais de trabalho etc.)” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 65). Configurou-se como pesquisa bibliográfica porque partiu de uma pesquisa em livros e artigos científicos referentes ao tema satisfação no trabalho e satisfação do cliente (GIL, 2010), e se caracterizou como estudo de caso pois, apesar de não serem definidos procedimentos metodológicos rígidos para a sua realização, este possui o intuito de proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2010).

O método utilizado para a coleta de dados foi o questionário (VERGARA, 2010), melhor especificado na sequência do trabalho.

O ramo hoteleiro de São Lourenço do Sul conta atualmente com 13 estabelecimentos de hospedagem, entre hotéis, pousadas e cabanas. A ocupação na temporada de veraneio é sempre de 100%, gerando empregos e renda para o município.

Entre estes, buscou-se realizar a pesquisa no hotel com maior número de hóspedes e colaboradores, mas este não se demonstrou acessível à pesquisa. Como segunda opção, e tendo permitido realizá-la, o local escolhido para a pesquisa foi o hotel-pousada Verde Água, que se localiza à beira da Laguna dos Patos, na cidade de São Lourenço do Sul. Em funcionamento há mais de vinte anos, o hotel-pousada possui hoje doze funcionários, não incluindo os prestadores de serviço. Em suas instalações, conta com 15 cabanas (alojamento para três pessoas) e 22 bangalôs (alojamento para quatro pessoas), que na alta temporada – dezembro a março – têm ocupação de 80% a 100%. Sua característica principal é oferecer hospedagem, bem como área de lazer, com piscinas, *playground*, jogos, cozinha coletiva e churrasqueira em meio a uma grande área verde, proporcionando tranquilidade e bem-estar.

O universo da pesquisa foram os colaboradores e hóspedes do hotel-pousada, perfazendo um total de 30 respondentes.

A amostra da pesquisa foi definida pelo critério de acessibilidade, onde seleciona-se elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2010). Isto porque a pesquisa realizou-se entre os dias 26 e 27 de dezembro de 2013, uma vez que ocorria nesta data o recesso da Universidade Federal de Pelotas (de 23 de dezembro de 2013 a 5 de janeiro de 2014), sendo esta também a época de maior lotação dos hotéis e pousadas da cidade, em virtude das comemorações de final de ano. Dos 12 colaboradores que o hotel contava na data da realização da pesquisa, 10 responderam ao questionário (satisfação interna), uma vez que os outros dois trabalhavam em horário com difícil acesso à realização das entrevistas. Também, porque, na data em questão, o hotel contava com sua ocupação máxima, porém nem todos estavam presentes no momento em que os questionários foram aplicados, portanto, 20 clientes responderam ao questionário (satisfação externa), contribuindo assim para a conclusão da pesquisa.

Aos colaboradores do hotel-pousada Verde Água foi aplicado um formulário contendo afirmativas a respeito de sua satisfação no trabalho. Inicialmente, solicitou-se que o respondente preenchesse características que pudessem identificar o seu perfil, sendo elas: gênero, idade, escolaridade, tempo em que trabalha no hotel e a função exercida.

Em seguida, utilizou-se uma Escala de Lickert (MARCONI; LAKATOS, 2006), para analisar os níveis de importância e de satisfação, esta contendo 13 itens Lickert. Nesta escala, uma coluna mediria o nível de importância para cada item, onde o número 5 representava muito importante e o número 1 pouco importante. A outra coluna mediria o nível de satisfação sobre aquele item, sendo que o número 5 significava muito satisfeito e 1 muito insatisfeito, sendo os números de 2 a 4 níveis intermediários de importância e satisfação.

Os constructos utilizados para a análise da satisfação interna foram: autonomia e independência na realização das tarefas; benefícios oferecidos; oportunidades de ascensão na carreira; remuneração; comunicação entre colegas; comunicação com gestores; estabilidade; valorização quanto ao desempenho; relacionamento com colegas; relacionamento com supervisores; tarefas adequadas à qualificação; investimento em capacitação (treinamento e desenvolvimento) e condições ambientais de trabalho (saúde e segurança). Também foi disponibilizado espaço para que os colaboradores citassem algum elemento que considerassem importante e não tivesse sido mencionado na pesquisa.

Aos clientes também foi aplicado um questionário, porém este contendo afirmativas em relação à sua satisfação sobre os serviços prestados. Inicialmente, solicitou-se que o respondente preenchesse características que pudessem identificar o seu perfil, sendo elas o gênero e a idade.

Seguindo o mesmo modelo do questionário anterior, foi utilizada uma Escala de Lickert, para analisar os níveis de importância e de satisfação, esta contendo 12 itens Lickert. Nesta escala, uma coluna mediria o nível de importância daquele item, onde o número 5 representava muito importante e 1 pouco importante. A outra coluna mediria o nível de satisfação sobre aquele item, sendo que o número 5 significava muito satisfeito e 1 muito insatisfeito, sendo os números de 2 a 4 níveis intermediários de importância e satisfação.

Os constructos utilizados para a análise da satisfação externa foram: cortesia (demonstra educação e cordialidade); eficiência (resolve o problema no primeiro contato); receptividade (responde a todas as solicitações, reclamações e sugestões); capacitação do pessoal (demonstra conhecimento sobre o serviço); adaptabilidade (a empresa ajusta-se às situações para atender às solicitações); atualização e inovação (atualiza, inova e renova regularmente seus serviços); instalações (são funcionais e

causam boa impressão); localização (o acesso é fácil); preço (justo pelos serviços oferecidos); divulgação (nome da empresa e seus serviços são bem conhecidos); prestígio (tem ótimo conceito na praça) e credibilidade (cumpre o prometido e seu pessoal é confiável).

A pesquisa conceituou-se preponderantemente qualitativa. Esta, para Appolinário (2012), tem como características principais compreender melhor os fenômenos, ser utilizada principalmente nas ciências sociais, e, diferentemente da pesquisa quantitativa, onde a análise dos dados é realizada por meio da estatística, esta faz uma análise subjetiva dos dados.

Os resultados da pesquisa foram estudados por meio de uma análise interpretativa, pois, de acordo com Myers (2000 *apud* DIAS, 2000), esta busca compreender os fenômenos a partir dos próprios dados, das referências fornecidas pela população estudada e dos significados atribuídos pela população. A análise e a interpretação dos dados da pesquisa foram feitas através do programa Microsoft Excel, pois, por meio da Escala de Lickert, “obtem-se uma graduação quantificada das proposições, que são distribuídas entre os indivíduos a serem pesquisados, podendo ser calculada a nota de cada um deles” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 122).

A análise dos resultados se dará a seguir, dividida em três partes: primeiramente, apresenta-se os resultados sobre a satisfação dos colaboradores; posteriormente, mostra-se os resultados sobre a satisfação dos clientes, para então, em um terceiro momento, analisar-se as possíveis relações entre a satisfação interna e externa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme relatado, a presente análise está estruturada da seguinte forma: satisfação interna; satisfação externa; e relação entre satisfação interna e satisfação externa.

4.1 Resultados sobre a satisfação interna

Entre os 10 colaboradores que responderam ao questionário, apenas um era do sexo masculino, totalizando 90% de funcionárias mulheres. As idades variavam entre 18 e 49 anos, e a média aritmética estabeleceu-se em 30,7 anos.

Quanto à escolaridade, apenas quatro funcionários possuíam segundo grau completo. Um funcionário tinha primeiro grau completo, e outros dois funcionários possuíam primeiro grau incompleto. Os outros três não responderam quanto ao nível de escolaridade. Outro item questionado aos colaboradores era quanto ao tempo em que trabalhavam no hotel. Entre todos os respondentes, o maior tempo de serviço no hotel era dois anos. O segundo maior tempo de serviço no hotel era um ano; entre os demais, a média de tempo de serviço foi 3,6 semanas. Quanto à função exercida, apenas uma funcionária trabalhava sempre na recepção. Os demais trabalhavam com serviços gerais, atuando em diversas atividades dentro do hotel.

Para a análise dos resultados, consideramos o número 5 avaliado como muito importante e 1 pouco importante. Quanto à satisfação, consideramos o número 5 avaliado como muito satisfeito e 1 muito insatisfeito, sendo os números de 2 a 4 níveis intermediários de importância e satisfação. Os constructos utilizados para a análise da satisfação interna foram: autonomia e independência na realização das tarefas; benefícios oferecidos; oportunidades de ascensão na carreira; remuneração; comunicação entre colegas; comunicação com gestores; estabilidade; valorização quanto ao desempenho; relacionamento com colegas; relacionamento com supervisores; tarefas adequadas à qualificação; investimento em capacitação e condições ambientais de trabalho. Os resultados são apresentados a seguir:

Quanto ao item *autonomia e independência na realização das tarefas*, o grau de importância deste aspecto, estabelecido pelos funcionários, foi 4,2. O seu grau de satisfação para este item foi 4,3, pois informaram que seus trabalhos possuem certa autonomia e conseguem executar suas tarefas de forma independente. Com relação aos benefícios oferecidos pela empresa, os funcionários conferiram grau de importância 4,4. Sua satisfação para este item foi 3,3, o que implica nível bastante abaixo do esperado pelos funcionários. Esse fator pode ser explicado com base em pesquisas realizadas por Simons (1995). Por meio delas foi possível identificar os componentes do sistema de remuneração que proporcionam satisfação entre diferentes tipos de trabalhadores, por exemplo: funcionários de indústrias preferem trabalhos mais interessantes e maior remuneração; funcionários de hotéis preferem, acima de tudo, boa remuneração (IVANCEVICH, 2008).

Na sequência, avaliaram-se as *oportunidades de ascensão na carreira*. Atribuiu-se a este item nível de importância 3,8, o que não o torna tão importante aos olhos dos

funcionários. Em relação ao mesmo item, foi atribuído nível de satisfação 3,4. Mesmo não atingindo o mesmo nível, este não possui grande discrepância. Isto acontece porque a maioria dos colaboradores estava havia pouco tempo na empresa, em virtude da contratação de pessoas para a alta temporada e, muitos destes já têm a consciência de que terão que buscar por um novo emprego após este período. Vecchio (2012) destaca que uma vantagem potencial do trabalho temporário é que os empregadores usam, algumas vezes, o trabalho temporário como um método de seleção, buscando identificar colaboradores potenciais para o período integral; apesar disso, nem sempre os temporários se beneficiam da suposta oportunidade que esse tipo de emprego pode oferecer.

O próximo item avaliado foi *remuneração*. Sobre os salários, os funcionários declararam nível de importância 3,9 e nível de satisfação 3,5. Este item também não recebeu níveis tão distintos de importância e satisfação. Alguns colaboradores, durante o preenchimento dos questionários, afirmaram estar satisfeitos com seus salários; alguns estavam desempregados recentemente, portanto, apesar de aceitarem salários menores, a remuneração atual era satisfatória, se comparada a períodos anteriores. Conforme visto, a satisfação depende das expectativas, onde trabalhadores menos instruídos e com salários mais baixos sabem que não terão acesso a empregos melhores, adaptando-se aos empregos que têm. Assim sendo, alguns funcionários declaram-se satisfeitos simplesmente porque, nas circunstâncias vigentes, sabem que têm pouca probabilidade de encontrar empregos melhores (LOPES, 2012).

Quanto à comunicação dentro da empresa, avaliou-se a *comunicação entre colegas* e o nível de importância conferido a este item foi 4,6. Porém o nível de satisfação foi 3,3. Foi relatado também sobre conflitos internos que, de acordo com um dos colaboradores, eram causados pelos funcionários mais antigos, que geravam intrigas com o intuito de prejudicar funcionários mais novos; dessa forma, relataram a existência de pouca comunicação entre a equipe. Esse fator é visivelmente influenciado pela rotatividade de pessoal, pois a comunicação entre a equipe é muito maior em grupos coesos. “Em virtude de os integrantes desses grupos terem probabilidade de partilhar valores e metas comuns e considerar a própria interação satisfatória, são propensos a uma maior comunicabilidade” (VECCHIO, 2012, p. 224).

Também foi analisada a *comunicação com gestores*, e a esse fator foi atribuído grau de importância 4,4 para a comunicação com gestores. A satisfação dos

colaboradores com este item foi 4,2. Alguns funcionários mencionaram que se comunicam com o gestor poucas vezes, somente quando necessário. Essa observação faz inferência à natureza não rotineira do papel gerencial, que muitas vezes tem dificuldade de encontrar tempo para se comunicar com OS seus colaboradores. Vecchio (2012) traz à tona esta perspectiva, ao afirmar que, frequentemente, os gestores têm pouco tempo para dialogar com seus colaboradores; normalmente estão mais envolvidos em gerenciar problemas e emergências, do que desenvolver os recursos humanos da sua equipe de trabalho.

Posteriormente, investigou-se o aspecto *estabilidade*, que indicou o grau de importância para os funcionários de 4,1. Entretanto, o respectivo nível de satisfação foi 3,5. A satisfação ficou com média abaixo do considerado importante, pois alguns colaboradores se disseram insatisfeitos em relação à estabilidade, apesar de estarem cientes de que este normalmente é um trabalho temporário, uma vez que o quadro de funcionários é reduzido durante a baixa temporada (abril a novembro). Esse aspecto vincula-se ao item oportunidades de ascensão na carreira, visto anteriormente, uma vez que a estabilidade no hotel é relativa; o empregador utiliza o emprego temporário para descobrir funcionários potenciais para manter na empresa, entretanto, os colaboradores muitas vezes não aproveitam a oportunidade durante a alta temporada.

Em seguida, pôde-se analisar o aspecto *valorização quanto ao desempenho*, e a ele foi conferido grau de importância 4,0 para este item; quanto à satisfação dos colaboradores, atribuiu-se nível 3,5. Durante o preenchimento dos questionários, alguns funcionários disseram estar satisfeitos com o reconhecimento por parte do gestor sobre as ações desempenhadas, outros nem tanto. Também reconheceu-se que aqueles que se disseram mais satisfeitos eram aqueles que trabalhavam havia mais tempo na organização. Vecchio (2012, p. 51) colabora com esta interpretação, informando que “os colaboradores que recebem elogios verbais e recompensas significativas por desempenho serão motivados a alcançar maiores níveis de produção e resultados”.

Outro item avaliado foi o *relacionamento com colegas*, em que 3,7 foi o grau de importância concedido a esse elemento. O nível de satisfação dos colaboradores para este item foi 3,3. Alguns colaboradores consideraram este item idêntico à “comunicação entre colegas”, portanto, atribuíram notas similares. Contudo, Vecchio (2012) afirma que a cooperação entre membros da equipe tende a ser maior quando existem planos

direcionados a ela e que abrangem toda a organização; por outro lado, incentivos individuais estimulam o senso de competitividade.

Ainda sobre o relacionamento dentro da organização, avaliou-se o *relacionamento com supervisores*, e o grau de importância atribuído a este item foi 4,5, considerado pelos funcionários como um dos aspectos do trabalho mais importantes, ficando atrás apenas do item “comunicação entre colegas”. O nível de satisfação atribuído foi 4,0. Uma vez que o hotel não tem supervisores, apenas a gestão direta, observa-se que a gestão possui bom relacionamento com os funcionários. Os níveis de satisfação estabelecidos pelos colaboradores variaram entre 3 e 5. Vecchio (2012) discute o modelo de intercâmbio entre líder e membro, propondo que cada relacionamento tem a possibilidade de se diferir em qualidade. Assim, o mesmo gestor pode manter relações interpessoais produtivas e improdutivas com diferentes funcionários, onde membros do grupo mais próximo ao gestor podem se favorecer de benefícios adicionais, enquanto os do grupo mais distante ao gestor não têm essas oportunidades. Além disso, espera-se que os membros do grupo próximo demonstrem maior satisfação e desempenho superior.

O item avaliado em seguida foi *tarefas adequadas à qualificação*, e os colaboradores julgaram nível 4,2 de importância para este item; a satisfação em relação a este aspecto foi 3,8. Como muitos colaboradores estarão vinculados à empresa somente durante a alta temporada, a qualificação das atividades é pouco explorada. Entretanto, o emprego temporário dá às pessoas a oportunidade de adquirir experiência de trabalho e desenvolver aptidões que poderiam não possuir em outras circunstâncias (VECCHIO, 2012). Relacionado a esse, analisou-se também o *investimento em capacitação (treinamento e desenvolvimento)*, para este item conferiu-se grau de importância 4,1. A satisfação dos colaboradores quanto a treinamentos e desenvolvimento foi estabelecida em 3,8. Alguns relatos dos colaboradores durante a aplicação das pesquisas informaram que apesar de serem conhecedores das suas funções na empresa, os mesmos recebiam apenas um treinamento ao ingressarem na organização, e gostariam de receber outras formas de capacitação. A motivação de um colaborador para o seu desempenho encontra-se relacionada com a aprendizagem, pois depende de ele saber que pode executar bem o seu trabalho; para que os programas de treinamento e desenvolvimento sejam bem-sucedidos, devem ser baseados em princípios de aprendizagem bem fundamentados (VECCHIO, 2012).

O último aspecto analisado na pesquisa foi *condições ambientais de trabalho (saúde e segurança)*, e a este item atribui-se grau de importância 4,1, enquanto a satisfação foi 3,4. Durante a aplicação dos questionários, os colaboradores não manifestaram nenhuma opinião a respeito do ambiente de trabalho, mas de acordo com o resultado da pesquisa, sua satisfação sobre este aspecto encontra-se média/baixa. Um dos fatores gerados em função do ambiente de trabalho é o estresse, pois, segundo Vecchio (2012), a ausência de um trabalho intrinsecamente agradável e gratificante está diretamente relacionada à sensação de estresse, como no caso de um funcionário estar sobrecarregado.

Em relação ao espaço disponibilizado para outras sugestões, apenas um dos colaboradores comentou que se considerava satisfeito com o seu trabalho, e que esperava progredir no emprego.

De maneira geral, observa-se que entre os níveis de satisfação encontrados, os mais baixos foram em relação aos benefícios oferecidos, à comunicação entre os colegas e ao relacionamento com os colegas, todos com nível médio de 3,3, que pode ser considerado um nível intermediário de satisfação. Em contraponto, o nível mais alto de satisfação atribuído foi 4,3, para o aspecto autonomia e independência na realização das tarefas. Contudo, a teoria da higiene de Herzberg (1996) propõe que “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação profissional, mas simplesmente a ausência de satisfação. Nem mesmo a ausência de insatisfação consiste necessariamente em satisfação” (IVANCEVICH, 2008, p. 306).

4.2 Resultados sobre a satisfação externa

Entre os vinte hóspedes que responderam ao questionário, dez eram do sexo feminino, oito eram do sexo masculino e dois não preencheram o item “gênero” contido na pesquisa. As idades dos respondentes variavam em 16 e 56 anos. Sendo que dois não preencheram o item “idade” contido na pesquisa, a média de idade estabeleceu-se em 40,7 anos.

Para a análise dos resultados, consideramos o número 5 avaliado como muito importante e 1 pouco importante. Quanto à satisfação, consideramos o número 5 avaliado como muito satisfeito e 1 muito insatisfeito, sendo os números de 2 a 4 níveis

intermediários de importância e satisfação. Para os itens em branco foi atribuído valor igual a zero.

Para delimitar sua satisfação, os clientes procurarão por sinais de qualidade no serviço, que serão deduzidos com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, na divulgação, nos símbolos e nos preços percebidos (KOTLER, 2000). Dessa forma, os constructos analisados sobre a satisfação externa foram cortesia; eficiência; receptividade; capacitação do pessoal; adaptabilidade; atualização e inovação; instalações; localização; preço; divulgação; prestígio e credibilidade. Os resultados baseiam-se nos critérios dos consumidores para avaliar a qualidade dos serviços (CHURCHILL; PETER, 2010) e são apresentados a seguir, dispostos de acordo com o critério ao qual estão relacionados.

À *tangibilidade*, referente à atualização e inovação (atualiza, inova e renova seus serviços regularmente) foi conferido o grau de importância 3,5, não considerado muito importante pelos clientes. Sua respectiva satisfação foi 3,45, o que não difere muito do quanto importante este item foi considerado. Quanto ao item *instalações* (são funcionais e causam boa impressão), os clientes julgaram grau de importância 4,05; porém, sua satisfação com este item ficou estabelecida em 3,6. Também foi avaliado o aspecto *localização* (o acesso é fácil), e em relação a isso, os clientes atribuíram grau de importância 3,95. O nível de satisfação atribuído foi 3,75. Ainda foi analisada a satisfação quanto à *divulgação* (nome da empresa e seus produtos/serviços são bem conhecidos), os clientes definiram importância de 3,85, bem como, nível de satisfação 3,8. E ainda, relacionado a estes está o *preço* (justo pelos serviços oferecidos), os clientes atribuíram grau de importância 4,2 aos preços do hotel, enquanto sua satisfação com este item foi 3,5, o que torna os clientes relativamente insatisfeitos em relação aos preços estabelecidos para os serviços oferecidos. Entretanto, os preços das diárias de hotéis e pousadas são determinados pelos preços de mercado, onde a empresa estabelece seus preços, orientando-se pelos preços dos concorrentes (KOTLER, 2000). Esses cinco primeiros elementos estão relacionados por meio do critério de tangibilidade, pois, de acordo com Churchill e Peter (2010), esses incluem as evidências físicas do serviço, tornando de mais fácil observação por parte dos clientes.

Quanto à *confiabilidade*, avaliou-se os seguintes itens: *eficiência* (resolve o problema no primeiro contato) e o grau de importância para este item foi 3,9 e o respectivo nível de satisfação foi 3,3. Também observou-se a satisfação sobre

receptividade (responde a todas as solicitações, reclamações e sugestões), a ela foi conferido grau de importância 3,65 a este item. O nível de satisfação estabelecido ficou apenas 0,05 pontos abaixo do esperado pelos clientes, sendo este 3,6. E ainda, o aspecto *capacitação do pessoal* (demonstra conhecimento sobre o serviço), 4,35 foi o grau de importância conferido a este item, sendo que o nível de satisfação estabeleceu-se em 3,9. A confiabilidade pode ser analisada por meio de fatores que demonstram a disposição ou a prontidão dos colaboradores que prestam o serviço e ainda, a consistência e a segurança que as tarefas são desempenhadas (CHURCHILL; PETER, 2010).

Com relação à *responsividade*, critério que se refere aos conhecimentos e à competência dos prestadores de serviço e a sua capacidade de transmitir confiança (CHURCHILL; PETER, 2010), foi investigado o aspecto *credibilidade* (cumpre o prometido e seu pessoal é confiável) e esse obteve grau de importância e nível de satisfação 4,2, o que mostra uma equivalência entre o julgado importante pelos clientes e a satisfação com este item. Essa análise também confirma a teoria de Lovelock e Wright (2001), de que a confiabilidade está no coração da qualidade dos serviços, pois, se um serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes pressupõem que a empresa seja incompetente, e trocam de empresa.

No questionário de satisfação dos clientes, investigou-se também a *garantia*, e o item relacionado a este critério foi *prestígio* (tem ótimo conceito na praça), em que foi atribuído o grau de importância de 3,95, enquanto o nível de satisfação foi 3,85. Churchill e Peter (2010) estabelecem a garantia como a boa conceituação daquele serviço ao qual a empresa se dispõe a oferecer.

O último critério de avaliação da qualidade dos serviços proposto por Churchill e Peter (2010), refere-se aos esforços do prestador de serviço para compreender as necessidades do cliente e oferecer, na medida do possível, a entrega de um serviço personalizado, considerado neste estudo como *empatia*. A este critério, relacionou-se o aspecto *cortesia* (demonstra educação e cordialidade) e o grau de importância para este item atribuído pelos clientes foi 4,3. Já o nível de satisfação foi 4,2, o que demonstra valor praticamente igual ao considerado importante pelos respondentes. E ainda, o aspecto *adaptabilidade* (a empresa ajusta-se às situações para atender às solicitações) e o grau de importância atribuído pelos clientes foi 3,65. O nível de satisfação atribuído foi 3,75, superando a média julgada importante pelos clientes.

Entre os fatores analisados, pode-se observar que o mais baixo índice de satisfação foi em relação à eficiência dos funcionários – resolução de problemas no primeiro contato, ao qual foi atribuído grau 3,3; quanto à satisfação, os hóspedes se declararam mais satisfeitos com os itens cortesia – demonstração de educação e cordialidade – e credibilidade – o hotel cumpre o prometido e seu pessoal é confiável – aos quais foi atribuído nível 4,2. Lovelock e Wright (2001) determinam que se a maioria das notas de satisfação entra na faixa de 2 e 3, provavelmente há um problema na entrega de serviço básico da empresa; enquanto notas 3 e 4 caracterizam clientes indiferentes ou satisfeitos, mas que gostariam de ter um conjunto de serviços suplementares que tornassem o produto básico mais eficaz. Os fornecedores de serviços com grau 5 de satisfação são aqueles que ouviram seus clientes cuidadosamente, por isso foram capazes de gerar alto nível de satisfação.

Ainda na concepção desses autores, deve-se considerar que as empresas de serviços precisam desenvolver estratégias para a recuperação de falhas no serviço, buscando manter a boa vontade do cliente, vital para o sucesso da empresa, bem como aprender a partir de seus erros, garantindo que os problemas sejam eliminados.

4.3 Análise sobre as Relações entre a Satisfação Interna e Externa

Observando os resultados da pesquisa, nota-se que tanto os colaboradores, como os clientes, estabeleceram níveis próximos de satisfação e importância quanto aos aspectos citados. Pode-se concluir isto por meio das médias calculadas pelos resultados das pesquisas, bem como por meio de análise durante o processo de realização dos questionários. Isto porque condiz com as abordagens da pesquisa qualitativa, que buscam qualificar o universo por intermédio de análise de atitudes, comportamentos e opiniões (DANTAS, 2013). Em ambas as pesquisas, os níveis ficaram estabelecidos entre 3 e 4, em sua maioria. Em nenhum dos grupos pesquisados houve satisfação máxima com quaisquer um dos itens, porém, por meio da média atribuída a eles conclui-se que estão indiferentes ou satisfeitos, mas que gostariam de ter melhorias em vários aspectos.

Essa análise comprova, em parte, a relação direta entre a satisfação interna e externa; contudo, como citado, outros fatores devem ser ponderados. Neste estudo de caso, o objeto de estudo foi um hotel-pousada na cidade de São Lourenço do Sul, que se caracteriza pela sua tranquilidade e hospitalidade, mas principalmente pelas suas praias,

que ficam lotadas na época de veraneio. A mesma pesquisa foi realizada na época em questão, o que leva a observar os critérios de empregabilidade temporária e clientes sazonais.

Podemos atentar para as funções desempenhadas por colaboradores contratados nesta época do ano, onde muitos já sabem que não permanecerão no emprego, portanto, não se esforçam para garantir a qualidade dos serviços, bem como, não esperam tantos benefícios da organização, o que os torna “satisfeitos com o que têm”. Como vimos até agora, essa opinião é formada, entre outros fatores, principalmente pelo grau de instrução dos colaboradores. Da mesma maneira, podemos observar o fato de que alguns clientes, nessa ocasião, procuram apenas um local agradável para passar suas férias, e em virtude da lotação da cidade, a qualidade dos serviços nem sempre é uma exigência.

Assim sendo, é notável que a satisfação externa é relacionada à satisfação interna, entretanto, no caso em questão, as relações entre elas não se aplicam à satisfação em sua totalidade, pois recebem influências de outros fatores externos à organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo observar as relações humanas no trabalho e suas implicações na satisfação dos clientes, analisando o caso de uma empresa do ramo hoteleiro na cidade de São Lourenço do Sul. Ao analisarmos os resultados da pesquisa interna de satisfação, temos como resultado um nível intermediário de satisfação; contudo, nem todos os aspectos foram julgados muito importantes pelos funcionários, o que estabelece certo equilíbrio entre o julgado importante e o julgado satisfatório.

A pesquisa de satisfação externa teve resultados similares às da satisfação interna, quanto à proximidade entre os níveis de importância e satisfação, com base nas médias calculadas através dos resultados das pesquisas e da análise interpretativa dos dados. Nesta primeira análise, podemos confirmar a existência de relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes, porém, como foi comentado, outros fatores têm participação nos níveis de satisfação em ambos os casos, principalmente em virtude da ocasião em que ocorreu a pesquisa, sendo estes fatores imensuráveis na pesquisa em questão.

Deve-se ressaltar que foram encontradas algumas limitações durante a pesquisa, referentes ao pouco tempo disponível para a realização da mesma (em virtude do período de recesso da Universidade Federal de Pelotas, de 23 de dezembro de 2013 a 05 de janeiro de 2014), à pouca receptividade sobre pesquisas internas no ramo hoteleiro do município (o primeiro hotel questionado não se mostrou disponível à realização da pesquisa), e também, sobre o nível de escolaridade dos colaboradores (que se tornou um empecilho durante a coleta dos dados).

À vista disso, podemos concluir que a empresa estudada deve procurar desenvolver internamente seus benefícios oferecidos, a comunicação e o relacionamento entre a equipe, visando proporcionar maiores níveis de satisfação no trabalho. Até mesmo estudos mais antigos como Rosenbluth e Peters (1992), citados por Kotler (2000, p. 464) comentam a importância da satisfação interna, ao afirmar que “os funcionários, e não os clientes, têm de ser a prioridade número um da empresa, caso ela queira satisfazer verdadeiramente seus clientes”.

A empresa também deve ouvir os desejos dos seus clientes, que de acordo com a análise dos resultados da pesquisa, sua maior insatisfação é justamente quanto à eficiência dos funcionários, ressaltando a importância do treinamento e o desenvolvimento de seus colaboradores.

As empresas, principalmente do setor de serviços, precisam atentar para o fato de que sem as pessoas, elas não sobreviverão. Como as pessoas dedicam a maior parte do seu dia ao trabalho, é extremamente importante proporcionar a elas um ambiente agradável e benefícios adequados, para que se sintam satisfeitas e demonstrem isso aos clientes que, por conseguinte, também ficarão satisfeitos.

Buscando dar continuidade ao tema abordado neste estudo, sugerem-se novas pesquisas sobre o campo da satisfação no trabalho temporário, sobre a mudança no comportamento dos colaboradores por meio das consequências, os impactos da satisfação no desempenho ou ainda a qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; Rocha, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, n. 7, 2010, Resende-RJ.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BARCELOS, Bruna Sareddine. **A relação sociedade X tempo X trabalho: como o uso do tempo e a dedicação ao trabalho podem influenciar a vida pessoal e social do ser humano contemporâneo**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Produção Cultural). Universidade Federal Fluminense, s. l., 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-relacao-sociedade-x-tempo-x-trabalho-como-o-uso-do-tempo-e-a-dedicacao-ao-trabalho-podem-influenciar-a-vida-pessoal-e-social-do-ser-humano-contemporaneo/36389/>> acesso em 31 jan. 2014.

CAVALET, Susan Regina Raittz et al. O significado do trabalho. **Sanare – Revista Técnica da Sanepar**. s. l., v. 11, n. 11, jul./dez. 1999. Disponível em <<http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v11/Significado/significado.html>> acesso em 31 jan. 2014.

CHURCHILL, Gilbert A.; Peter, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. Brasília: Editora Senac DF, 2004.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing descomplicado**. Brasília: Editora Senac DF, 2013.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa – características gerais e referências**. Disponível em < <http://www.reocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>> acesso em 06 fev. 2014.

DUARTE, Ana Rita Gonçalves. **Satisfação no Trabalho Temporário: Implicações das Motivações para Aceitar o Contrato de Trabalho**. 2009. 50s. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa, s. l., 2009.

FERREIRA, Patrícia Pires; Barros, Priscila. **Análise de conteúdo: a proposta de**

- Laurence Bardin.** 2003. Disponível em <http://www.caleidoscopio.psc.br/ideias/bardin.html> > acesso em 30 jan. 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.
- HITT, Michael A.; Miller, C. Chet; Colella, Adrienne. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- HOOLEY, Graham J; Saunders, John A.; Piercy, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; Keller, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** São Paulo: Atlas, 2009.
- LOPES, Maria Helena. A satisfação no trabalho, fonte de informação ou de ilusão? **Dirigir – a revista para chefias e quadros,** Lisboa, Portugal. n. 117, p. 12-14, jan./mar. 2012.
- LOVELOCK, Christopher; Wright, Lauren. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MOZZATO, Anelise Rebelato; Grzybovsk, Denise. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf> > acesso em 01 fev. 2014.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- Pousada Verde Água. Disponível em <http://www.verdeagua.com/> > acesso em 18 jan. 2014.
- ROBBINS, Stephen P.; Judge, Timothy A.; Sobral, Filipe. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Bruno. **Satisfação no trabalho: o caso de um banco**. 2012. 74s. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WAGNER, John A.; Hollenbeck, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.