



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS**

KÁTIA CRISTINA VERAS PORTELA

**OS SIGNIFICADOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM
ESTUDO COM OS TRABALHADORES DA REDE HOTELEIRA DE FORTALEZA**

FORTALEZA – CEARÁ

2017

KÁTIA CRISTINA VERAS PORTELA

OS SIGNIFICADOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM
ESTUDO COM OS TRABALHADORES DE REDE HOTELEIRA DE FORTALEZA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará – UECE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de Concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Orientador: Prof. Dr. José Clerton de Oliveira Martins

FORTALEZA – CEARÁ

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Portela, Kátia Cristina Veras.

Os significados de qualidade de vida no trabalho (qvt): um estudo com os trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza [recurso eletrônico] / Kátia Cristina Veras Portela. - 2017.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 102 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos, Fortaleza, 2017.

Área de concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Orientação: Prof. Dr. José Clerton de Oliveira Martins.

1. Qualidade de vida no trabalho . 2. Trabalho.
3. Gestão de pessoas. 4. Hotelaria. I. Título.

KÁTIA CRISTINA VERAS PORTELA

**OS SIGNIFICADOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM
ESTUDO A PARTIR DOS TRABALHADORES DA REDE HOTELEIRA DE
FORTALEZA**

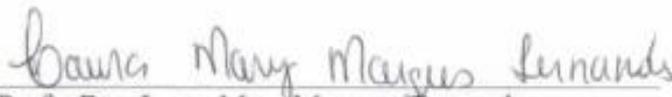
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará - UECE, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de Concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Aprovado em: 22 de fevereiro de 2017.

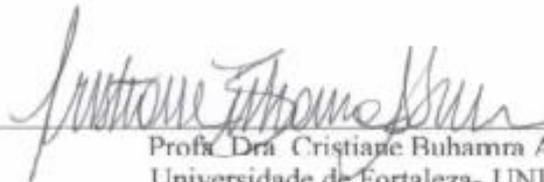
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Cleiton de Oliveira Martins (Orientador)
Universidade de Fortaleza - UNIFOR



Prof. Dra. Laura Mary Marques Fernandes
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dra. Cristiane Buharra Abreu
Universidade de Fortaleza- UNIFOR

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir mais uma conquista e me iluminar nos momentos de desespero.

À minha mãe, Gracinha pelo apoio e olhar carinhoso.

A minha segunda mãe, a tia Sônia por me acolher em sua casa por 10 anos e pelo total aporte financeiro de meus estudos no período da graduação.

A minha filha Sofia, luz dos meus dias, por seu carinho e por entender (SQN) a minha constante ausência no período do mestrado e principalmente na escrita da dissertação.

Ao meu digníssimo e amado esposo, André por entender minha ausência, por cuidar da nossa filha nestas ausências e ainda por me auxiliar na fase final da escrita.

Aos meus queridos amigos Nilson e Evê por dividir comigo todas as angústias, prazeres e sofrimentos na caminhada do mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Clerton de O. Martins, pelas orientações firmes, francas, iluminadas e também pelas pressões feitas através de seu jeito espontâneo, direto, e inteligente.

A Prof.^a Dr.^a Laura Mary Marques pelas importantes contribuições na Banca de Qualificação e também pela participação na Banca de Defesa pela confiança.

A Prof.^a Dr.^a Cristiane Buhamra Abreu pela imediata aceitação em participar da Banca de Defesa.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo central investigar os significados da qualidade de vida no trabalho (QVT) com os trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza. Buscou-se também compreender o contexto em que surge a QVT e sua evolução histórica. Realizar pesquisa documental no âmbito da Gestão de Pessoas, com foco em QVT, no hotel pesquisado e descrever as ações identificadas pelo hotel como QVT. O estudo elegeu a metodologia de abordagem qualitativa fornecendo suporte para o alcance dos objetivos. Realizado mediante trabalho de campo segundo um enfoque etnográfico. A etnografia oportunizou uma aproximação do fenômeno estudado ao permitir o conhecimento das particularidades e sutilezas dos trabalhadores do hotel pesquisado por meio da captura de comportamentos e aspectos psicológicos. As entrevistas em profundidade foram complementadas pela observação participante. O método do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC foi utilizado como ferramenta para organização e análise dos dados, e possibilitou identificar os significados de QVT relacionados nas categorias: salário e benefícios, bom ambiente de trabalho, conjunto de elementos, identificação com a tarefa/empresa, crescimento profissional, integração boa com colegas e chefia e por fim equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os resultados permitiram fazer uma aproximação com o conceito que associa a QVT com várias dimensões/fatores. A realização da pesquisa permitiu constatar que os significados da QVT aproximam-se de um campo semântico polissêmico e revela-se como um constructo enquanto pensamento formado pela combinação de impressões passadas e presentes apreendidas pelos trabalhadores do hotel.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Trabalho. Gestão de pessoas. Hotelaria.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the meanings attributed to the quality of work life (QWL) for the employees of the hotel chain in Fortaleza. It also sought to understand the context of the emergence of QWL and its historical evolution. Conduct documentary research in the People Management sector, focusing on QWL, in the hotel researched and describe the actions identified by the hotel as QWL. To this end, it was elected a methodology of qualitative approach providing that supported to reach the objectives. Through a fieldwork carried out according to an ethnographic approach. The ethnography provided an approximation of the studied phenomenon to allow the knowledge of the particularities and subtleties of the hotel workers surveyed through the capture of behaviors and psychological aspects. As in-depth interviews were complemented by participant observation. The Collective Subject Discourse method was used as a tool for data organization and analysis, and it was possible to identify the meanings of QWLs related in the categories: Salary and benefits, good working environment, set of elements, identification with the task/company, professional growth, good integration with colleagues and leadership and finally balance between professional and personal life. The realization of this research made it possible to verify that the meanings of the QWL approximate a polysemic semantic field and reveal itself as a thought model thought for the combination of past and present impressions apprehended by the hotel workers.

Keywords: Quality of life at work. Work. People Management. Hospitality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Múltiplos papéis para a administração de RH.....	24
Figura 2 – Lobby do Hotel.....	52
Figura 3 – Sala do clubinho vazia em horário de trabalho.....	70
Figura 4 – Sala do clubinho em dia de ação voltada a saúde.....	70
Figura 5 – Vestiário feminino em horário de trabalho.....	73
Figura 6 – Vestiário feminino em horário de intervalo.....	74
Figura 7 – Banco amarelo.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição dos papéis de RH.....	25
Quadro 2 – Estudos mais divulgados no Brasil desde os anos 70.....	39
Quadro 3 – Modelo de QVT de Walton.....	41
Quadro 4 – Perfil sociodemográfico dos trabalhadores.....	53
Quadro 5 – Significados atribuídos a QVT.....	59
Quadro 6 – Categoria identificada: salários e benefícios.....	60
Quadro 7 - Categoria identificada: bom ambiente de trabalho.....	61
Quadro 8 - Categoria identificada: conjunto de elementos.....	62
Quadro 9 - Categoria identificada: identificação com tarefa/empresa.....	64
Quadro 10 - Categoria identificada: crescimento profissional.....	65
Quadro 11 - Categoria identificada: integração com colegas e chefia.....	67
Quadro 12 - Categoria identificada: equilíbrio entre a vida profissional e pessoal....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
BPSO - Biológico, Psicológico, Social e Organizacional
CE - Ceará
DH - Desenvolvimento Humano
DNT - Demanda e Necessidade de Treinamentos
DO - Desenvolvimento Organizacional
DSC - Discurso do Sujeito Coletivo
EUA - Estados Unidos da América
FIA - Fundação Instituto de Administração
FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GP - Gestão de Pessoas
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMC - Índice de Massa Corpórea
ISO - *Organization for Standardization*
JDS - *Job Diagnostic Survey*
PAT – Programa Anual de Treinamento
PR - Participação no Resultados
QV - Qualidade de Vida
QVT - Qualidade de Vida no Trabalho
RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	MARCO TEÓRICO CONCEITUAL	17
2.1	TURISMO E HOTELARIA	17
2.2	HOTELARIA.....	19
2.3	GESTÃO DE PESSOAS.....	24
2.3.1	Cultura Organizacional	29
2.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	33
2.4.1	Qualidade de vida no trabalho: evolução histórica	35
2.4.2	Abordagens sobre qualidade de vida no trabalho	42
3	PERCURSO METODOLÓGICO	48
3.1	MÉTODO DE ABORDAGEM	48
3.2	MÉTODO DE PROCEDIMENTO	50
3.2.1	O <i>Lócus</i> da Pesquisa: o Hotel.....	53
3.2.2	Os Sujeitos da Pesquisa: os trabalhadores do Hotel.....	55
3.2.3	Coleta de dados.....	58
3.2.4	Análise de dados.....	59
3.2.5	Procedimentos Éticos	61
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE	62
4.1	SIGNIFICADOS DA QVT.....	62
5	RELATO ETNOGRÁFICO SOBRE O TRABALHO DE CAMPO	73
5.1	AÇÕES DE QVT NO HOTEL	78
6	CONCLUSÃO	85
	REFERÊNCIAS	89
	ANEXOS	94
	APÊNDICES	97

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da graduação em Psicologia houve identificação da pesquisadora com a especialidade voltada para os fenômenos psicológicos provenientes do ambiente das organizações, a Psicologia Organizacional. A partir de experiências profissionais na área de Gestão de Pessoas iniciou-se uma preocupação em pesquisar e apreender sobre o bem-estar do trabalhador na esfera do trabalho. O interesse foi enveredando aos elementos que promovem a satisfação e o bem-estar do trabalhador. E no decorrer desse caminho foi-se estreitando a alguns temas e chegou-se ao tema Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Com o ingresso no Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos - MPGNT houve a possibilidade do direcionamento de pesquisas sobre QVT no contexto do turismo. Não obstante o turismo apresenta os mais variados serviços e empresas formando elos de uma enorme cadeia produtiva. Surgiram alguns questionamentos: por onde começar, em que segmento do turismo, em que tipo de empresa. De forma natural a trilha foi se descortinando e o olhar da pesquisadora direcionou-se a um desses elos da cadeia produtiva em constante evidência pela própria necessidade de quem viaja: os meios de hospedagem.

O interesse em realizar a pesquisa em meios de hospedagem emergiu também, em virtude de uma de experiência adquirida na trajetória profissional da pesquisadora no início da carreira, a primeira experiência após graduada em Psicologia, na Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL. Nesse período já houve a possibilidade de conhecer empresas diversas ligadas ao turismo.

Concebido o direcionamento aos meios de hospedagem, mais uma decisão cabia tomar, afinal falar de meios de hospedagem é lidar com uma verdadeira constelação em virtude de ser uma infinidade de tipos e portes. O hotel então chamou mais a atenção da pesquisadora, por conta de suas características organizacionais, de suas equipes de trabalho, sua complexidade e heterogeneidade de serviços.

Entende-se que o turismo faz parte do setor de serviços e este é o setor que mais tem crescido nas economias industrializadas, necessita de uma estrutura para receber o turista. Para tanto conta com equipamentos e diversos serviços turísticos, em especial os hotéis dos mais variados portes e características. Botton (2009) aponta algumas características: faixa de preço, localização, acesso, voltados

para negócios, voltados a lazer ou outras. Cabendo ao turista decidir o que será determinante para ele, na hora da escolha. Nessa escolha deve levar em conta a satisfação de suas necessidades, o que é um aspecto extremamente subjetivo.

O aumento do fluxo de turistas gera o aumento da taxa de ocupação da rede hoteleira e levou a pesquisadora a refletir sobre as pessoas que realizam esse serviço, ou seja, sobre o trabalhador do hotel. Afinal em relação às pessoas envolvidas no hotel existem duas vertentes: de um lado os turistas que desfrutam do lazer, usufruindo de serviços que o proporcionam qualidade de vida e do outro lado os trabalhadores, que executam atividade laboral na organização. Por conseguinte a importância desta pesquisa reside na compreensão de uma dessas vertentes; a do trabalhador que inclusive é pouco focada em trabalhos acadêmicos turísticos.

Restringir o turismo apenas aos aspectos econômicos, mesmo consciente deste destaque, é empobrecer sua apreensão a um único campo de conhecimento. Portanto pensar no turismo em sua complexidade é entender que existe um universo a ser descortinado. Nesse contexto o turismo não envolve somente o turista, mas também aquele que possibilita e trabalha em organizações turísticas: o trabalhador. Partindo desse pressuposto, pensar sobre esse profissional que trabalha com e para o turista. Surgiu o questionamento se o trabalhador da hotelaria compreende sobre o tema qualidade de vida direcionando essa vertente ao trabalho. E, portanto levou a querer saber, averiguar, como o profissional do hotel apreende, pensa e o que acredita ser a QVT. Sendo mais precisa culminou em saber sobre os significados da QVT na perspectiva do trabalhador de um hotel da cidade de Fortaleza.

Realizar esse estudo em Fortaleza é uma experiência instigante, por ser uma cidade reconhecida como um polo turístico receptivo nacionalmente consolidado, por seus atrativos naturais (sol e praia) e os inúmeros negócios disponibilizados na capital cearense. Um dos principais instrumentos utilizados para desenvolver o turismo foram os meios de hospedagem e a rede hoteleira. Um personagem de relevância nesse cenário não pode deixar de ser citado, o suíço Cesar Ritz um dos homens mais importantes para a gestão hoteleira. Até os tempos atuais, os seus hotéis são considerados referência de excelência e qualidade no serviço na Hotelaria.

Dentre os meios de hospedagem existentes, o direcionamento da escolha pelo hotel, como falando anteriormente se deu devido também à pesquisadora acreditar que a hotelaria revela uma estrutura de trabalho mais organizada e

completa e, portanto alguns apresentam processos de Gestão de Pessoas mais elaborados. Castelli (2003) acredita que o trabalho na hotelaria é representado pela ação individual e coletiva dos profissionais das diversas áreas, departamentos e setores específicos que em conjunto direcionam os serviços para fins de hospitalidade.

Nesse contexto a pesquisa teve como objetivo geral investigar os significados da QVT a partir do trabalhador da rede hoteleira de Fortaleza. Investigar a concepção do trabalhador sobre QVT, e, portanto se o trabalhador apreende seus significados. Para somarem-se ao objetivo geral, a pesquisa se debruçou sobre três objetivos específicos considerados a seguir:

1. Compreender o contexto em que surge a QVT e sua evolução histórica.
2. Realizar pesquisa documental no âmbito da Gestão de Pessoas, com foco em QVT, no hotel pesquisado.
3. Descrever as ações identificadas pelo hotel como QVT.

Os temas presentes na pesquisa são instigantes em relação aos interesses da pesquisadora: hotel, QVT e gestão de pessoas. QVT por ser um tema muito disseminado, mas ainda pouco praticado na rede hoteleira. Hotel, inserido na cadeia produtiva de turismo e por ser um sistema concreto e abstrato e, portanto, composto por equipamentos, instalações, objetos, mas e, em especial, por pessoas, valores, símbolos e ideias (Morgan, 2013). E Gestão de Pessoas (GP) por ser a área que trata das questões relativas ao trabalhador.

Ressalte-se que o hotel recebe turistas que, muitas vezes, buscam a qualidade de vida por meio de uma viagem; e questiona-se como a QVT é convocado pelo hotel através de suas políticas internas.

O primeiro desafio foi entrar em contato com alguns hotéis e verificar a existência da área de GP interna, já que um dos objetivos específicos convoca uma pesquisa interna nesse setor.

O segundo desafio foi após a GP ouvir a proposta do estudo, conseguir a autorização da Diretoria e conseqüente aceitação a presença da pesquisadora em seu ambiente laboral, entrevistando seus funcionários.

O estudo objetivava inicialmente atingir uma amostra de três hotéis, no entanto em virtude da resistência em receber a pesquisadora ou em apenas ouvir a proposta da investigação resolveu-se direcionar a um hotel. Essa resistência é bem comum nas organizações, por acreditarem que pesquisas acadêmicas são longas,

demoradas e atrapalham o funcionário. Afinal, na visão empresarial o funcionário poderia direcionar esse tempo pra produzir. Outra resistência é por acreditar que os seus objetivos estratégicos possam ultrapassar os muros da organização por meio do pesquisador. Nesse sentido, objetivando não sofrer uma resistência tão profunda a pesquisadora informava de imediato a área de GP que a entrevista constava de apenas uma pergunta e todo o processo era regido por bastante ética e seriedade, além de seguir com rigidez as determinações acordadas com o hotel referente aos horários e período do estudo.

Mediante a busca por hotéis com a área de GP soube de um hotel que possuía essa área estruturada. A pesquisadora entrou em contato por e-mail e obteve uma resposta positiva para apresentar a proposta do estudo.

No primeiro contato realizado com a Gestora de Pessoas houve uma surpreendente receptividade e a promessa de solicitar a autorização da Diretoria de imediato. A autorização ocorreu poucos dias depois. Constatamos com o decorrer da investigação que o hotel pesquisado apresenta uma área de GP estruturada e dinâmica.

Diante do exposto é que efetivamente iniciou-se a pesquisa e então o tema dessa dissertação: Significados da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um estudo a partir dos trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza.

Nesse contexto, portanto, para o melhor entendimento das ideias, análises e buscando atender aos objetivos dessa dissertação, apresentam-se três capítulos, onde se inicia com essa introdução no intuito de apresentar de maneira geral como o estudo foi idealizado e a justificativa de escolha do tema. Apresenta-se também o objetivo geral e os específicos, indicando qual a linha de chegada.

No segundo capítulo revela-se a metodologia eleita a fim de atender a pesquisa e como forma de dirimir os espaços trilhados, abordagens adotadas, percurso, tipo de estudo, as coletas, dados, análise, lócus e os sujeitos com perfil sócio demográfico.

Quanto ao terceiro capítulo buscou-se elaborar o marco teórico da pesquisa, onde serão apresentados teorias e entendimentos da atividade do turismo com direcionamento a hotelaria, aspectos voltados à evolução da QVT e alguns autores destaques no tema como Richard Walton e Limongi-França e por fim explorar sobre a dinâmica da área de GP.

A fundamentação teórica possibilita contribuição imprescindível para discorrer o trabalho científico. Proporcionando importante subsídio para o entendimento da problemática, além do encaminhamento para uma escrita objetiva do estudo e o descortinar dos temas que compõe a pesquisa.

O marco teórico do estudo é composto pelas seguintes categorias fundantes:

1. Turismo e hotelaria
2. Gestão de Pessoas
3. Qualidade de Vida no Trabalho

A conjectura sobre do turismo e hotelaria é apresentada nesta dissertação por serem dois parâmetros fundamentais nesse estudo. Embora uma tarefa um tanto desafiadora por não ser a área de formação da pesquisadora, mas bastante prazerosa, e um novo conhecimento possibilitado pelo MPGNT. Neste contexto a QVT é o foco principal do estudo e objetivo que se pretende atingir por meio dos significados que lhes foram atribuídos pelos trabalhadores do hotel.

Concluindo e tendo em vista os aspectos averiguados no percorrer de todo o trabalho apresentaremos as análises dos dados coletados mediante o emprego da metodologia, bem como, suas conclusões.

2 MARCO TEÓRICO CONCEITUAL

É imprescindível um aprofundamento conceitual para fundamentar a pesquisa científica e proporcionar subsídio para a escrita sobre o estudo e o entendimento da problemática.

Tomando como base o objeto da presente pesquisa, o marco teórico foi composto pelas premissas conceituais do Turismo e hotelaria, Gestão de Pessoas e QVT. Portanto busca-se entendimento e correlação entre os temas para a análise e conclusão do objetivo geral do estudo.

2.1 TURISMO E HOTELARIA

A atividade turística para o estado do Ceará em especial para a cidade de Fortaleza é de grande importância, possibilitando desenvolvimento através de movimentação de impostos, geração de emprego e renda e de crescimento social e econômico, reforçado por Coriolano e Fernandes (2014)

O turismo ocupa importante papel no conjunto das relações e políticas econômicas do Ceará e insere-se na dinâmica da mundialização do capital como atividade de expansão do capital industrial, concorrente, do capital financeiro, que comanda cada vez mais os serviços e as formas de repartição e destinação das riquezas, apropriando-se de territórios de baixa valorização pelo capital. Como atividade terciária da economia, reorganiza espaços geográficos, produz territorialidades em diferentes escalas espaciais e movimenta economias em muitos municípios brasileiros. (CORIOLANO e FERNADES, 2014, p. 143)

O turismo, enquanto fenômeno social evolui paralelamente à industrialização, acompanhando o comportamento do turista e suas necessidades. As pessoas fazem parte e caracterizam subjetivamente o turismo enquanto fenômeno. Os aspectos econômicos, culturais e sociais e psicológicos que derivam do turismo têm como ponto de partida a ação do homem. Nada acontece sem sua vontade, seu desejo, que gera uma movimentação e uma necessidade assevera Beni (2001). E nesse contexto pode resultar no ato de viajar.

O que impulsiona o sujeito ao deslocamento turístico, na concepção de Vaz (1999) pode ser analisado sobre três aspectos: fonte motivadora (pessoal, familiar, social, profissional), grau de escolha (variedade de opções) e natureza da pressão (necessidades e desejos que definem os motivos da viagem).

Apesar do atual cenário econômico não ser favorável a gastos em excesso, em virtude da queda real de poder aquisitivo das classes em geral, verifica-se que o turismo sofreu uma baixa no fluxo de turista, não obstante não se pode afirmar que ficou preterido. Uma demonstração de a movimentação turística continuar na capital cearense é o carnaval fora de época: Fortal. Micareta anual que ocorre na cidade de Fortaleza há 25 anos no mês de julho. Possibilitando uma alta na taxa de ocupação na rede hoteleira por turistas oriundos de todo o país e do exterior.

Barreto (1995) relata que, para que ocorra o consumo de lazer e de turismo, é necessário que as pessoas tenham preenchido em primeiro lugar todas as suas necessidades essenciais, portanto para realizar uma viagem, ter lazer, ocorrer o consumo turístico, todas as despesas obrigatórias devem ser pagas. Não obstante em tempos de consumo demasiado, o turismo deixou de ser um movimento de pessoas somente como forma de lazer que acontecia no tempo livre e de amplas reservas financeiras. O turismo atualmente significa, para muitos, uma forma de status e, portanto inúmeras pessoas querem mostrar nas redes sociais que viajam constantemente, independentemente de sua possibilidade de custear a viagem. Além disso, o turismo também está relacionado a negócios, religiosidade, esportes, saúde e aspectos diversos.

O turismo é um fenômeno decorrente de pessoas que viajam para locais diferentes do local de sua residência ficando por mais de 24 horas e menos que 180 dias afirma Oliveira (1998).

O turismo está relacionado a viagens, lazer, pessoas, possibilitando novos significados relatam Coriolano e Silva (2005) e apontam que:

antes, as viagens ocorriam em busca da sobrevivência, com fins mercantis, para apreender e entender o mundo, peregrinar, aventurar-se em viagens turísticas. Hoje, entram em jogo novos componentes – o lazer e o prazer. Viajando, inevitavelmente as pessoas relacionam-se com aquelas que permaneceram nos lugares, definindo-se, com efeito, dois grupos distintos: os turistas e os residentes; os que brincam e os que trabalham. (CORIOLANO e SILVA 2005, p. 16)

Em consonâncias aos autores citados o turismo, além de acontecer por lazer, tem ocorrido por necessidades diversas e promove o desenvolvimento da atividade turística, expande-se a oferta dos meios de hospedagem que absorvem a demanda de turistas nacionais e estrangeiros. As macrotendências, que influenciam o consumidor, têm intensificado as notícias da mídia nacional referente ao turismo. Com isso, mesmo em passos um pouco mais lentos, por conta de crise que o país

atravessa, surgiram ofertas de empregos na hotelaria e a demanda por serviços qualificados.

A atividade turística tem como principal característica a vivência humana, seja pela experiência que o turista busca apreender através do conhecimento da cultura, saboreando pratos típicos, experimentando um passeio, vivenciando curiosidades ou simplesmente sentindo-se bem no lugar diferente de sua residência. O “sentir-se bem” refere-se a proporcionar ao turista a sensação de respeito, atendimento diferenciado e, portanto incitar um sentimento que o fará considerar o retorno na próxima oportunidade em que viajar. Nesse aspecto pode-se considerar com certa veemência que o grande fator de diferenciação é o quadro de trabalhadores, as pessoas que prestam o serviço de qualidade ao turista, por meio de suas qualificações, interações e um ambiente de trabalho salutar.

Nesse contexto optou-se por apontar o estudo à rede hoteleira, não obstante por conta da resistência dos hotéis em receberem a pesquisadora, e autorizarem o estudo direcionou-se a pesquisa a um hotel. O hotel que foi o campo do estudo recebeu a pesquisadora de forma muito cordial, atendendo prontamente às solicitações feitas referentes a documentos e fotografias, além de permitir a pesquisa interna sem delongas.

2.2 HOTELARIA

Os meios de hospedagem representam a base principal do produto turístico, em virtude de absorver a sua demanda. A hotelaria está inserida no sistema do turismo como um subsistema e acompanha o seu crescimento, sendo uma das atividades econômicas que mais crescem no mundo, em razão de alguns fatos históricos da industrialização como, por exemplo: redução da jornada do trabalho, remuneração e aumento do tempo livre, Andrade (2000) afirma que uma das explicações advém da “disparada do turismo nas últimas décadas do século XX é fruto de uma ampla teia que envolve as dimensões nas áreas de comunicação dos transportes mundiais, decorrentes da internacionalização das economias.” (ANDRADE, 2000, p. 11).

Como o hotel é uma organização turística, cabe relatar sobre algumas definições de organização. Conforme Morgan (2013) a organização não é como um fim em si mesma, e apresentam-se como um instrumento, encontrado nas origens

da palavra *organização* que deriva do grego *organon* que significa ferramenta ou instrumento” (MORGAN, 2013 p. 24).

“As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns” (PECI; SOBRAL, 2008, p.4). Podendo ser formais ou informais. A organização é considerada formal quando é estabelecida por estrutura, regimento; como empresas ou igrejas. Já a organizações são consideradas informais quando se juntam sem exigência burocrática para determinado fim, que pode ser provisório ou não; como um grupo para jogar futebol.

Na concepção de Ramírez (2001):

a estruturação sistematizada de pessoas, elementos materiais e tecnologia, com a finalidade de alcançar certos objetivos, é denominada *organização*. Toda empresa (e, portanto, toda instalação hoteleira) constitui uma organização e um sistema, no qual os elementos estruturados e devidamente inter-relacionados tem um objetivo final (RAMÍREZ, 2001, p. 5)

Em sintonia com o pensamento citado anteriormente Castelli (2003) afirma que as organizações são empresas e que possuem a missão de contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas e completa relatando que a empresa hoteleira é dessas organizações.

Reforçando o que foi exposto anteriormente é importante relatar que em relação ao aspecto financeiro, existem dois tipos de organizações: aquelas que podem gerar lucro (empresas) e aquelas não lucrativas (igrejas, serviço público, entidades filantrópicas...). Em relação às organizações que não se direcionam ao lucro, os objetivos para os gestores são mais difíceis de definir, como a efetividade de suas ações. Entende-se por efetividade quando os resultados alcançados de forma eficiente pela organização trazem impactos positivos para os clientes.

A pesquisa explora a organização turística formal e geradora de lucro: o hotel. Em especial o hotel com uma área de gestão de pessoas por ser geralmente essa a área responsável por promover voltadas ao bem-estar do trabalhador e ações de QVT.

Em Roma, a palavra *hospitium* designava o local os viajantes poderiam conseguir, em caráter temporário, acomodações para alimentar-se e repousar. Pode-se afirmar que a hotelaria teve a função inicial básica de alojar aqueles que por estarem fora do seu lar, necessitavam de um local para descanso ou um banho, facilitando a sobrevivência do outro, ou seja, o viajante. Etimologicamente, hospedar viria do gótico *haribergen* (hospedar, albergue) ou do árabe *berge*. Não obstante a hotelaria deixa de ser um ponto de apoio, como na antiguidade, através das

hospedarias, e assumi a condição de um grande investimento e potencial gerador de renda conforme Cooper (2001).

Com a evolução da área, os novos empreendimentos hoteleiros passaram a promover o atendimento de todas as necessidades das pessoas em trânsito. Atualmente o turista quer e têm serviços diferenciados, na verdade até serviços personalizados. A hotelaria realiza parcerias e contratações de serviços terceirizados no intento de encantar o turista por intermédio de novas tecnologias e inovações nas rotinas operacionais.

Em consonância com o que tem sido dito faz-se importante ressaltar que de acordo com o Índice de Competitividade do Turismo Nacional, Relatório 2015, considerando um *ranking* de 65 cidades brasileiras, a capital cearense ocupou 9ª posição no *ranking* da dimensão de serviços e equipamentos turísticos (FORTALEZA, 2015). Diante deste contexto, as organizações turísticas notadamente, os hotéis, importante elo da cadeia produtiva do turismo, atendam as necessidades dos turistas através de uma prestação de serviço de qualidade. Coriolano (2012) reforça que:

O turismo é um desses serviços de suporte à reprodução da força de trabalho, ao progressivo crescimento das relações industriais, comerciais e financeiras dos diversos mercados internacionais. Hotéis, restaurantes, agências de viagens, comunicações, ambientes para lazer, equipamentos turísticos servem de suporte à mobilidade da mão de obra empresarial globalizada, ou seja, indiretamente, servem de estratégia à reprodução do capital. (CORIOLANO, 2012, p. 30)

Coriolano (2008) completa ainda que “os serviços essenciais do turismo sejam: transporte (deslocamento), hotelaria (hospedagem), agenciamento de viagens, entretenimento e alimentação.” CORIOLANO (2008 p.25). E reforça que os demais serviços são de apoio ao turista.

Para o consumo turístico ocorrer, o turista necessita de um conjunto de elementos que satisfaçam suas necessidades, afirma Ignarra (1999) a fim de atender as suas expectativas no momento da viagem, chamado “produto turístico”, onde está inserido o serviço turístico que é aquele disponível aos turistas, que facilitam o usufruto, por parte do mesmo, de um atrativo turístico. Como exemplo cita os meios de hospedagem, alimentação e agenciamento.

A hospedagem é um componente necessário ao desenvolvimento do turismo na destinação escolhida assevera Cooper (2001). Afirma ainda que “a qualidade e a abrangência da hospedagem disponível refletirão e influenciarão o tipo de visitantes de um local” (Cooper, 2001, p 351). O autor reforça ainda que a

hospedagem é o maior setor dentro da economia turística, e o mais presente, afinal é uma estrutura de apoio. Afirma ainda que os hotéis são o subsetor mais significativo e visível dentro da hospedagem e que fornece o maior número de empregos total em termos globais.

De acordo com notícia veiculada por mídia eletrônica do Jornal “O POVO online”, neste período de alta estação (dezembro de 2016 a fevereiro de 2017), na estimativa que foi traçada pelo Departamento de Estudos e Pesquisas da Secretaria do Turismo do Ceará (SETUR), o estado se preparou para receber cerca de um milhão de turistas. O número é 1,8% maior que o registrado no mesmo período do ano passado, quando o Estado recebeu 1.004.259 visitantes. Essa demanda deve ocupar 76% da rede hoteleira do Ceará. E o gasto de cada turista foi estimado em R\$ 2.420, o que deverá gerar uma receita turística de R\$ 2,4 bilhões e o impacto na economia do Estado será de cerca de R\$ 4,3 bilhões (CEARÁ, 2016).

Diante do exposto nos serviços turísticos destaca-se a rede hoteleira, bem como de todos os serviços que dão suporte ao desenvolvimento do turismo, como é o caso das agências de turismo, locadoras de carro, empresas de entretenimento, complexos turísticos, dentre outros empreendimentos que atuam como atrativos para o turista.

Em virtude do potencial revelado pelos equipamentos de hospedagem, aspirou-se verificar quais os significados da QVT para o trabalhador de um hotel em Fortaleza. Afinal promover o bem-estar do trabalhador no ambiente laboral pode ser comparado a uma permuta, em virtude da tendência de bons resultados organizacionais tendem a gerar bons retornos individuais ao trabalhador como compensação monetária ou em benefícios.

A importância da valorização do trabalhador para o serviço hoteleiro é esclarecido por Castelli (2002), reforçando que a qualidade está nas pessoas, sendo estas evidenciadas e realizando o diferencial nos serviços hoteleiros. Neste sentido, a hotelaria deve voltar-se ao seu público interno e buscar promover a satisfação do trabalhador. Nestes novos tempos verifica-se que alguns hotéis já possuem uma área de Gestão de Pessoas que objetivam além de cumprir as obrigações legais, também possibilitam ao trabalhador o bem-estar no ambiente de trabalho, o que gerará possivelmente um serviço mais eficiente prestado ao turista.

“O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais ou comerciais” (BENI 2001, p.

195). Pode-se definir serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 397). Entender as quatro características peculiares dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade/variabilidade, perecibilidade e inseparabilidade permite ampliar a visão frente à complexidade da hotelaria.

Serviços apresentam características bastante específicas, conforme Kotler (2000) são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos são utilizados, muitas vezes, em interações diretas com o cliente. Para tanto é imprescindível “administrar evidências, para deixar tangível o intangível” (KOTLER, 2000, p. 450) em virtude da intangibilidade se caracterizar como algo que não se pega, não se toca, não se sente, não se cheira um serviço, diferentemente de produtos tangíveis.

Os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações físicas que influenciam o seu desempenho, possuem algo que não se pode tocar ou sentir. São os fatores intangíveis: a decoração, o clima de hospitalidade, do ‘sentir-se em casa’ embora fora de casa, a assistência recebida, a cortesia revelada em cada gesto, o sorriso de um empregado da equipe, etc. A hospedagem é complementada pelo serviço de alimentos e bebidas, que são tangíveis, assim como a cama, os demais móveis, os lençóis, os travesseiros, etc. Entretanto, quando um serviço atende o nível de excelência, isso deve, com certeza, à natureza intangível do que está sendo fornecido. E é por isso que o fator humano é o principal recurso para a competitividade da empresa de hotelaria. (PETROCCHI, 2007, p. 06).

A inseparabilidade é outro aspecto interessante, pois os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, não há como separar a sua produção do seu consumo. Numa fábrica podem-se fabricar vários produtos e estocá-los, como fazem as montadoras de automóveis, mas no caso de serviços, isso não é possível.

A terceira característica é a variabilidade ou heterogeneidade em virtude do serviço ser realizado por pessoas é difícil de ser padronizado. Podem-se produzir quinhentas peças de confecção idênticas, ou qualquer outro tipo de produto, mas se estivermos lidando com serviços, haverá sempre uma variabilidade ou heterogeneidade em sua prestação. Apesar das dificuldades, a padronização de serviços está acontecendo cada vez mais, no intuito de trazer maiores lucros e reduzir erros durante a sua prestação. Os serviços de limpeza, as franquias de refeição rápida são alguns exemplos da tentativa de padronização de serviços.

Já a perecibilidade revela a não possibilidade de se estocar os serviços. O cliente não é apenas um receptor do serviço, ele também participa do processo

que envolve o serviço, como um recurso de produção, ao contrário dos produtos físicos, não se pode estocar serviços para suprir uma demanda maior no futuro. Enquanto que no mercado de bens de consumo pode-se estocar uma grande quantidade de produtos para vendas futuras, em se tratando de um serviço, a realidade é que ele só poderá ser prestado a partir da presença ou solicitação por parte do consumidor (PETROCCHI, 2007).

Verifica-se por meio de Castelli (2003) ainda que aspectos internos da própria hotelaria revelem certa complexidade em promover o bem-estar do trabalhador já que os serviços são relacionados a um sistema de pontuação baseada nos lucros. Não obstante ele reforça que “a qualidade das prestações hoteleiras, percebidas pelo cliente, depende, substancialmente, da qualidade das pessoas que as executam” (CASTELLI, 2003, p.60). “Pessoas trabalham para pessoas e é esse o diferencial da área que deve ser trabalhado” (BENI, 2001, p.187).

Diante do exposto faz-se necessário explorar sobre a área de Gestão de Pessoas que inicialmente é a responsável pela parte burocrática dos serviços voltados ao cliente interno do Hotel e com sua evolução passa a desenvolver papéis mais relevantes e estratégicos.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A denominação de Recursos Humanos (RH) para a área que gerencia os procedimentos voltados para as pessoas, ainda é muito utilizada em diversas organizações e é uma herança da Era Industrial. Afinal, neste período as empresas eram compostas por vários recursos: materiais, financeiros, tecnológicos e também humanos. (CHIAVENATO, 2014). Portanto as pessoas pertencentes ao quadro funcional eram os recursos humanos da empresa, e com isso a denominação do setor que tratava das questões dos funcionários foi sendo identificada com o departamento de RH.

Com a evolução dos tempos chegamos a Era da Informação e a partir daí, aliados às novas concepções acerca do papel dos trabalhadores nas organizações, surgiram sérios questionamentos em relação a forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos naquele contexto. Uma das críticas mais severas referia-se exatamente a esta terminologia utilizada para

designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisariam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Se focadas como parceiras da organização, passariam a fornecer conhecimentos, habilidades, atitudes, ou seja, capacidades, constituindo-se no capital intelectual da organização (CHIAVENATO 2014).

Como o conceito de RH mudou e em algumas empresas a denominação também mudou. Atualmente são as mais diversas formas de designar essa área que deve ser tão estratégica: Desenvolvimento Humano (DH), Gestão de Pessoas (GP), Desenvolvimento Organizacional (DO), Potencial Humano e até Área de Gente. A mais utilizada comumente é Gestão de Pessoas. A GP constitui-se, ainda, uma tendência não se manifestando em todas as organizações, algumas empresas tem um setor de GP, mas que muitas vezes atua como o velho RH da Era Industrial. Cooper (2011) relata sobre isso afirmando:

o RH é um pré-requisito básico para conseguir fornecer o produto turístico contemporâneo. Ainda assim, ele permanece como a Cinderela da indústria: todo mundo sabe da importância do setor, mas ninguém o leva a sério... (p. 139) Muitas companhias retêm modelos de RH de décadas passadas e não adotaram a economia do conhecimento em um departamento em que é o capital humano da companhia – seus conhecimentos e habilidades – o responsável por gerar competitividade ... é preciso reconhecer que o planejamento de RH em turismo é complexo. O segredo é fazer a programação dos funcionários coincidir com a movimentação do turista. (Cooper, 2011, p 140)

Ao analisarmos o que diz o autor citado, verifica-se que muitos reconhecem a importância do setor de RH ou GP, mas ainda é necessária uma conquista das organizações turísticas na intenção de revelar o RH como um parceiro estratégico. Ainda bem que as organizações estão passando por mudanças constantes seja pela globalização da economia, pelo desenvolvimento tecnológico, seja por novos serviços e produtos e também pelo comportamento do trabalhador adapta-se às novas realidades. E estão se transformando e inserindo aos poucos setores de RH nos seus escopos. Esse processo de transformação é herança de um histórico se inicia no século passado que relataremos abaixo:

As organizações passaram por três fases distintas: a era da industrialização clássica, a era da industrialização neoclássica e a da Informação afirma Chiavenato (2014) e percorridas abaixo:

1ª) a Era da Industrialização Clássica que refere-se ao período 1900 a 1950, período de intensificação do fenômeno da industrialização, que se iniciou com a Revolução Industrial. A estrutura organizacional

apresentava modelo burocrático, com formato centralizador e em pirâmide, decisões centralizadas pelo topo da empresa, repleta de regulamentos internos que buscava padronizar e até condicionar o comportamento das pessoas. Afinal as pessoas eram tidas como recursos de produção, assim como os equipamentos, as máquinas. As pessoas eram administradas pelo departamento de Relações Industriais. A cultura organizacional era voltada para as tradições, para o passado;

2ª) a Era da Industrialização Neoclássica que refere-se ao período 1950 a 1990, período em que o mundo sofreu muitas mudanças e a velocidade das mudanças aumentou. As transações comerciais se ampliaram e a competitividade entre as empresas ficou mais acirrada. A estrutura organizacional com modelo burocrático não conseguia acompanhar as mudanças que aconteciam no cenário mundial. Surgiu a abordagem matricial com ênfase na departamentalização por produto/serviços ou unidades estratégicas de negócios, promovendo mais agilidade. A concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova visão Administração de Recursos Humanos. A cultura organizacional passou a valorizar também o presente. As organizações e conseqüentemente seus trabalhadores sofreram grandes influências pelo intenso desenvolvimento tecnológico.

3ª) a Era da Informação é a atual, que teve início em 1990. A sucessão de mudanças foi intensa. As mudanças foram rápidas, inesperadas e imprevisíveis. “A tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global” (CHIAVENATO, 2014, p. 11). A competitividade entre as organizações ficou mais intensa. A estrutura organizacional teve de mudar para conseguir acompanhar o ritmo das transformações ficando mais flexível, descentralizada com ênfase em equipes multifuncionais. O recurso mais valioso passou a ser o conhecimento e não o capital. A lógica passa a ser que partir do domínio do conhecimento se pode utilizar e aplicar melhor o capital. A cultura organizacional passa a privilegiar as inovações e transformações voltadas para o futuro e para onde a organização está se dirigindo. A administração de RH cede lugar para a Gestão de Pessoas. As pessoas

passam a ser abordadas de forma holística e não somente como mão de obra ou um recurso.

A forma como as organizações gerenciam as pessoas sofreu modificações diversas, essas mudanças advêm de transformações na própria organização, seja pela organização do trabalho, seja pela relação das pessoas com o trabalho e o comportamento do mercado de trabalho. Dutra (2013) afirma que tais transformações são provenientes de duas fontes: o ambiente externo e o ambiente interno. O ambiente externo é aquele em que a empresa se insere, e isso envolve globalização, as relações comerciais e a complexidade de algumas organizações. Já o ambiente interno é aquele em que as pessoas estabelecem uma relação da empresa com trabalho e a forma de satisfazer a necessidade dos trabalhadores.

Os desafios tem sido diversos desde os meados da década de 90 no âmbito organizacional e nem todas as empresas se adaptaram as novas propostas e metas e desapareceram, as que sobreviveram passaram por experiências como a reengenharia e/ou terceirização produzindo consequências para seu pessoal (GIL, 2001). Em virtude disso, conseqüentemente a área de RH também sofreu transformações, passando de uma área centralizadora, operacional, lenta e burocrática para uma equipe estratégica de consultoria interna com gerenciamento de linha e função de staff, afirma Chiavenato (2014). A gestão de pessoas fica então responsável, nesse novo cenário, por possibilitar a convergência de interesses entre o trabalhador e empresa e até clientes em organizações voltadas ao serviço.

Em consonância com isso na moderna GP um modelo tem se destacado em grandes organizações chamado: Múltiplos Papéis para a Administração de RH. Dave Ulrich apresentou esse modelo em seu livro "Human Resource Champions" de 1997. No ano de 2005 Ulrich amplia seu modelo no livro "The HR Value Proposition". Apesar de 20 anos depois da concepção do modelo sua aceitação e utilização é ainda bastante comum em organizações que interligam o RH a estratégia da organização.

Interessante verificar a abordagem em relação aos múltiplos papéis que os profissionais de RH devem assumir tornando-se um parceiro empresarial, segundo o modelo de Ulrich (2003). Para tanto deve abandonar a ideia de ser um profissional de RH somente operacional ou somente estratégico e, portanto passar a desempenhar papéis cada vez mais complexos e até paradoxais em algumas situações. Pretende-se discorrer mais sobre o modelo de Ulrich (2003).

A figura abaixo apresenta o modelo revelando dois eixos: foco e atividades do profissional de RH:

Figura 1 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.



Fonte: Ulrich (1998).

Verifica-se na figura acima que o eixo do foco percorre do estratégico, de longo prazo, ao operacional, estruturado para curto prazo. E as atividades se estendem da administração de processos, como os processos de RH e ferramentas, até a administração de pessoal. Desempenhar um papel totalmente novo, focado em resultados que agreguem valor à empresa, a seus clientes, trabalhadores e investidores, é o que se espera da GP, afirma o autor. Com esta vertente o GP deve passar a ser uma administradora: de estratégias de GP; da infraestrutura da empresa; da contribuição dos funcionários; da transformação e da mudança. Para cada uma dessas responsabilidades existe uma metáfora usada pelo autor, atividades e resultados, exposto no quadro 1:

Quadro 1 – Definição dos papéis de RH

PAPEL/FUNÇÃO	RESULTADO	METÁFORA	ATIVIDADE
Administração de Estratégias de RH	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajustes das Estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional
Administração da Infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos de organização: serviços em

Conclusão

	eficiente		comum
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da Transformação e da Mudança.	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para mudança

Fonte: Ulrich, 2003.

As organizações bem sucedidas serão aquelas que, conforme Ulrich (2003) transformem suas estratégias em ação com rapidez, gerenciem processos de maneira eficiente, que fortaleçam o comprometimento dos funcionários e criem condições para mudanças conscientes. O desafio da GP está em desenvolver essas capacidades na organização por meio da atuação dos quatro papéis: agente de mudança, parceiro estratégico, defensor dos funcionários e especialista administrativo.

A partir desses quatro papéis a GP pode atuar estrategicamente e com isso direcionar programas e nortear seus processos de GP como: agregar pessoas, recompensar, aplicar, monitorar, desenvolver e manter. Dessa forma poderá contribuir para a cultura organizacional da empresa, essencial para os processos de evolução e mudança da organização.

2.3.1 Cultura Organizacional

Cabe explorar um pouco sobre cultura organizacional, já que se discorre sobre um grupo específico em um espaço físico permeado pela conduta, comportamentos e normas de um lugar, um hotel singular.

O interesse pelo tema cultura organizacional vem sendo abordado há muito tempo e, nas últimas décadas, esses estudos ganharam ainda mais destaque, não só na literatura acadêmica, como também na gerencial, conduzido a uma infinidade de artigos, pesquisas, estudos e livros que tratam sobre a perspectiva cultural das empresas de formas diversificadas. Gerando definições muitas vezes

semelhantes. Essa multiplicidade é um reflexo de outra palavra: cultura, com diversos significados existentes.

A palavra cultura tem origem na antropologia social e de forma geral é bastante ampla, revela as vivências de qualquer grupo específico de pessoas que seja transmitida de uma geração a geração seguinte.

A abordagem antropológica permite identificar as diferenças entre culturas de povos. Em geral, a cultura é constituída das ferramentas, utensílios, vestimentas, crenças, rituais, linguagem de um agrupamento humano. Os antropólogos nunca chegaram a um consenso em relação à sua conceituação, conseqüentemente gerando reflexo em outro conceito, o de cultura organizacional (PASCHINI, 2006).

Cultura, portanto, suscita uma série de significados; pois a palavra cultura pode dar vida a muitos de nossas argumentações, afinal é usada de várias formas. Cultura pode indicar cultivo, cuidados com a terra, plantio. Pode indicar rituais, costumes, história de um povo. Se usado como adjetivo, diz respeito a uma pessoa culta, sinônimo de alguém que tem cultura, que é instruída, bem informada, que tem conhecimento sobre vários assuntos.

Não existe uma só cultura e sim muitas culturas, de acordo com os grupos envolvidos existentes afirma Aguirre:

Hablar de <<culturas>> significa que no existe una sola cultura (aunque hay una sola biología) y que la humanidad ha creado tantas culturas diferenciales, cuantos agrupamientos existen. Para entender este pluralismo cultural nos hemos detenido a estudiar la formación de las culturas, tanto las construídas em <<aislamientos geográficos>> (culturas <<primitivas>>, culturas <<rurales>>, culturas <<cerradas>>) como las construídas mediante autoadscripciones psicológicas de los individuos a los grupos (formación de <<membranas>> grupales). (AGUIRRE, 2004, p. 148, grifos do autor)

Cultura relaciona-se com a identidade de um grupo específico, conforme seus comportamentos, representando suas ideias, seus valores regulamentando suas relações individuais e coletivas por meio da socialização afirma Martins (2003). A partir disso constata-se que a cultura organizacional está presente em diversas empresas, independentemente de seu seguimento. A cultura organizacional é composta por crenças, valores, princípios e costumes que são utilizados nas organizações a fim de estabelecer e manter alguns comportamentos. São regras escritas e regras veladas que determinam um “jeito de ser” que é específico daquele espaço social. As regras escritas muitas vezes figuram num manual ou livreto que discorre sobre posturas, atitudes, condutas adequadas que norteiam o comportamento aceitável da instituição, aquilo que a empresa considera

fundamental que o trabalhador absorva. Tais condutas próprias do âmbito interno contribuem para refletir externamente compondo a imagem da empresa no mercado.

Verifica-se, com isso, que se tenta personificar as organizações por meio da incorporação de atributos humanos ao discurso organizacional, conforme Freitas (1999) sem a proteção da organização e o reconhecimento promovido por ela, “o sujeito é condenado a uma morte social ou a tomar-se um morto-vivo.” (Freitas, 1999, p. 29). Esses aspectos direcionam o homem a idealizar a organização, a vê-la como o único lugar a que ele pode almejar para realizar-se não apenas como profissional, mas também como pessoa.

Para alguns autores, a cultura organizacional é a forma pela qual a empresa satisfaz as suas necessidades psicossociais e até materiais. Não obstante o conceito de cultura organizacional abre caminho a uma discussão mais profunda em virtude da dimensão simbólica e relacional existente no mundo dos negócios.

São diversas as definições de cultura organizacional, não obstante verificam-se alguns termos comuns a todos: símbolos, membros, significados, valores e crenças.

Schein (2009) tem sido considerado por pesquisadores e estudiosos o autor que melhor define cultura organizacional:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros enquanto forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 28)

Schein (2001) já relatava que o maior risco em se trabalhar com cultura corporativa é de simplificá-la demais e perder várias facetas básicas importantes, em virtude de a cultura ser: profunda, ampla e estável.

Na concepção de Schein (2001) a cultura é profunda e, por conseguinte não pode ser mudada ao bel-prazer ou controlada como uma regra, a cultura traz significados e crenças. É ampla por envolver todos os aspectos dos relacionamentos (colegas, clientes, gestor...), carreira e “questões sagradas”. E que decifrar a cultura pode ser até considerada em alguns casos uma tarefa infinita. Completa relatando que a cultura é estável por desejo dos colaboradores quererem agarrar-se a certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida. Segundo ele as pessoas gostam de previsibilidade.

A despeito de tantos conceitos sobre cultura organizacional Ulrich (2003) relata que algumas definições representam a cultura como imutável, com valores enraizados na história da organização. Já outros descrevem a cultura como maleável por completo referindo-se a comportamentos e práticas dos colaboradores. Relata ainda que as discussões sobre cultura empresarial partem da premissa que as organizações não agem, as pessoas sim.

Outro conceito de cultura organizacional é discorrido como:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p. 6)

As definições de cultura organizacional são dispersas e incompletas, afirma Aguirre, não obstante o autor indica que tem de haver um ponto de partida e define como: “conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia.” (AGUIRRE, 2004 P. 159). Este é um pensamento também é defendido por Freitas (1999), mostra que, mediante elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das virtudes, do projeto ou missão a realizar por seus componentes.

Ao apresentar a resenha do livro de Aguirre (2004), *La Cultura de las Organizaciones*, Martins (2005) busca dirimir sobre cultura organizacional e afirma:

que é demonstrada como um sistema de conhecimento que proporciona um modelo de realidade, através do qual, dá sentido ao comportamento. Este sistema está formado por um conjunto de elementos interativos fundamentais, gerados e compartilhados pelo grupo ao qual identificam, pelo qual são transmitidos aos novos membros, sendo eficazes na resolução de problemas, em tal contexto. A cultura, sob tal perspectiva, representa a realidade através de construções que caracterizam o social, como a política, a economia, a história, a arte, a religião etc. Segundo Aguirre, cada comunidade se diferencia por sua cultura, por sua particular forma de entender a realidade e expressar-se dentro dela. (MARTINS, 2005, p. 191)

A definição de cultura organizacional ainda gera bastante confusão, não obstante parte da confusão em torno da definição do que é cultura organizacional ocorre por conta de não haver uma diferença dos níveis em que ela se manifesta assevera Schein (2009). O termo nível refere-se ao grau pelo qual o fenômeno cultural é visível a quem observa, relata o autor e completa que são três: artefatos, crenças e valores assumidos e suposições fundamentais básicas discorridos a seguir.

O nível dos artefatos está na superfície e inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente, ao encontrar um novo grupo pode-se citar vestuário, linguagem, ambiente físico, mitos, histórias sobre a empresa, suas cerimônias, produtos e tecnologias. Reforça que os artefatos podem ser facilmente observados, mas dificilmente decifrados em seus significados.

Já crenças e valores assumidos envolvem uma confirmação por meio de uma situação vivenciada que desperte o sentimento de confiança, conforto e que reduza incertezas nas relações internas do grupo.

Por fim as suposições fundamentais básicas são muito difíceis de mudar, pois após funcionar repetidamente são aceitas e assumidas como verdade. Esse consenso é resposta ao êxito em aplicar certas crenças e valores.

Com isso se constata que a cultura de uma organização não apresenta estabilidade, passando por mudanças, às vezes transformações, cada empresa tem sua cultura, não existem culturas iguais. A cultura organizacional sofre alterações e o trabalhador contribui para esta mudança, visto que é determinada pela contribuição cultural de cada sujeito que a integra. É validada por cada trabalhador e determinada pelos objetivos da organização, bem como pelo segmento em que está inserida.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O fenômeno de QVT que um caminhar bastante recente, sendo relevante a partir da década de 60 do século XX. Num primeiro momento as preocupações eram conseqüências geradas na produção e qualidade do trabalho realizado, em virtude da ausência de doença. Ao longo do tempo foi evoluindo para realização de ações voltadas ao bem-estar.

A QVT é bastante difundida e aclamada, não obstante ainda não é uma realidade em muitas organizações, muitas delas possuem um setor de Recursos Humanos apenas para realizar a folha de pagamento e as obrigações legais dos trabalhadores. A gestão ou programas de qualidade de vida no trabalho figuram mais frequentemente em organizações estruturadas e consolidadas no mercado. As grandes empresas, geralmente, concentram alguns dos seus esforços no sentido de prevalecer experiências de bem-estar no trabalho, em virtude de objetivar um ambiente mais agradável, mais saudável e, por conseguinte mais produtivo.

Apesar de recente é bastante comum verificar a implantação de ações de QVT em algumas empresas no Brasil, geralmente o foco é em atividades que estimulem práticas voltadas ao bem estar físico e emocional. São ações que muitas vezes objetivam um revigoramento de energias, sem buscar resolver efetivamente a causa raiz do problema. O trabalhador participa de alguma prática existente na empresa, como a ginástica laboral, por exemplo, e em seguida volta ao trabalho e novamente encontra condições inadequadas que provocam seu mal estar.

Na literatura encontram-se muitos relatos sobre ações e programas implantados e seus resultados. As organizações em muitos casos não investigam se as ações por elas realizadas, voltadas a QVT coadunam com o que o trabalhador acredita ser QVT ou se é importante enquanto QVT. Portanto, torna-se cada vez mais comum nas empresas a implantação de programas de que estimulam a reeducação alimentar, práticas de atividades físicas, lazer e relaxamento. Em algumas organizações verifica-se a disponibilidade de espaços para descanso e convivência nos intervalos de trabalho. Pode-se considerar uma iniciativa dessa natureza como uma tentativa de minimizar o cansaço físico e mental e também de fortalecer laços com colegas de trabalho promovendo o bem-estar.

Em geral o discurso da organização é elaborado voltando-se a prevenção de doenças e do estímulo a QVT. Esse argumento parece ser até acordado com todos, em virtude de não haver discordância, de que tal estratégia possibilita mais satisfação, mais saúde, minimizando o sofrimento no trabalho.

A experiência da pesquisadora enquanto profissional na área de Gestão de Pessoas revela que embora a preocupação com QVT esteja atualmente presente nas várias esferas de interesse de algumas organizações, ainda existe uma disparidade entre discurso e a realidade. Muitas vezes a própria empresa não tem dimensão do que é realmente QVT e por consequência o trabalhador também não. Diante dessa realidade questionou-se o que é QVT, o que é QVT para a empresa e o que é QVT para o trabalhador. Portanto elaborou-se a pergunta de partida para a realização da pesquisa: quais os significados atribuídos a QVT pelo trabalhador de um hotel, pretendendo descortinar tais apreensões.

Ferreira (2006) relata sobre um grande espaço existente entre as soluções pensadas com foco na QVT, por meio um conjunto de ações e os problemas das organizações, que compreende a eficácia de iniciativas dessa natureza como uma espécie de tratamento contra os sabores do trabalho. Como

atuam somente no efeito e não na causa, o autor denomina tais ações como voltadas para uma qualidade de vida no trabalho assistencial. Portanto ele acredita em programa de QVT preventivos e não corretivos.

Com a evolução dos tempos o desenvolvimento tecnológico, globalização e a dinamicidade nas organizações, verifica-se cada vez mais uma maior repercussão da relação entre QVT e produtividade exigida. Promover a QVT numa organização pode ser comparado, inclusive, com um sistema de troca em virtude das metas e pressões por bons resultados serem equilibrados com reconhecimento por meio de prêmios, bônus, benefícios. Empresas que tem diretrizes mais exigentes, melhor definidas e desafiadoras, buscam possibilitar QVT como uma forma de compensação. Pode-se relatar que tende a ser uma espécie de ferramenta para o funcionário tentar equacionar equilibradamente o bem-estar no trabalho e a pressão gerada para obtenção de uma excelente entrega ou desempenho, muitas vezes, acima da média. Portanto se o trabalhador gera bons resultados, a organização tende a recompensar e fornecer o suporte necessário para continuar a produzir. Possivelmente a organização direcionará esforços no sentido da QVT se existir indicadores que apontem que há relação com a melhor produtividade. Afinal o bem-estar dos funcionários passou a ser visto como um fator de competitividade, uma vez que os novos tempos revelam que os colaboradores satisfeitos e saudáveis tendem a produzir mais e melhor. Investir em QVT pode indicar um fator determinante na retenção de talentos profissionais.

2.4.1 Qualidade de vida no trabalho: evolução histórica

O século atual chegou à vida das pessoas e das organizações de maneira muito intensa em virtude de diversos desafios no mercado de trabalho local e global e caracteriza-se pelo desenvolvimento de preocupações com o binômio trabalhador versus trabalho e conseqüentemente da psicodinâmica do trabalho abordada por Dejours (1999) e Dejours et al (1994), que em seus estudos, afirmam que onde há trabalho há sofrimento. Os autores acreditam que o que define os destinos desse sofrimento é a forma como cada pessoa lida com ele, transformando-o. Para algumas pessoas, o trabalho é patogênico, contribuindo para agravar o sofrimento, podendo levar progressivamente à loucura, enquanto para outras o trabalho é estruturante, contribuindo para subverter o sofrimento, transformando-o em prazer,

ao ponto de, em certas situações, ser mais fácil para a pessoa que trabalha defender sua saúde mental do que para a pessoa que não trabalha.

O trabalho tem sido estudado amplamente nos últimos tempos e tem sentidos diversos, vários significados. Cortella (2015) relata sobre como o trabalho é visto como sofrimento, em virtude de haver um aspecto histórico muito marcante desde o ponto de vista etimológico. O significado da palavra trabalho em latim é *labor*, e do latim vulgar surge o *tripalium*, que era um instrumento de tortura, forma de castigo. E na concepção do autor a ideia de trabalho enquanto castigo deve ser abandonada e, substituída pelo conceito de realizar uma obra, pois somente assim o sujeito se reconhecerá na sua criação, o reconhecimento de uma obra pelo sujeito e, por conseguinte a identificação com o trabalho realizado. Verifica-se que uma marca das atuais relações de trabalho é a falta de atribuição de valor ao que se realiza. Há um empobrecimento social de seus significados e em virtude disso reforça o sentimento de castigo do trabalho.

Nesse cenário a QVT se consolida como uma demanda de bem-estar tentando diminuir o condicionamento do trabalho como algo ruim ou penoso. As organizações se conduzem a um novo olhar sobre as condições de vida no trabalho para que o trabalhador não sofra ações específicas que podem produzir impactos negativos sobre o organismo gerando desequilíbrio físico ou mental, afinal um funcionário doente representa prejuízo para a empresa.

Ao falar sobre QVT faz-se importante frisar também sobre a palavra qualidade que apresenta vários significados dependendo de como é utilizada em virtude de ser uma expressão de sentido amplo. Como definição oficial da Internacional Organization for Standardization (ISO), qualidade é o conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.

Chiavenato (2010) conceitua qualidade como a conformidade com as exigências à adequação à finalidade ou uso, à capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente. Defende ainda dois tipos de qualidade: externa e interna. Qualidade externa refere-se à percepção do cliente ou consumidor em relação ao produto ou serviço. Qualidade interna refere-se à forma de administrar processos, produtos e serviços.

A apresentação do conceito é bastante amplo, holístico, na concepção de Marshall (2010) que relata a qualidade como um conceito espontâneo e intrínseco a

qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepção associada a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial.

Verifica-se que Marshall no conceito acima citado se aproxima da expressão Qualidade de Vida que é exposta por Limongi-França (2011) que reforça que do ponto de vista das pessoas, pode-se afirmar que a qualidade de vida é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida.

A qualidade de vida veio incorporar mais recentemente o cotidiano do homem, fazendo parte das conversas informais. Ao citar o termo qualidade de vida o senso comum busca revelar vários significados dentre eles: bem-estar, saúde, satisfação, atividade física, alimentação saudável, lazer, descanso e cultura.

Verifica-se que a QV tem também figurado na mídia e discursos acadêmicos em virtude de um desejo antigo: longevidade saudável. Afinal as pessoas estão tendo a possibilidade de viver mais e, certamente, envelhecer com condição de vida decente é um propósito de muitos. O fato de QV ser algo buscado na vida de forma geral, fez com que as pessoas desejassem ter QV também no trabalho.

Neste cenário, então, de forma natural e pode-se dizer até inevitável, o termo qualidade de vida foi sendo inserido no ambiente laboral, local onde, os indivíduos utilizam grande parte de seu tempo diário. O mercado cada vez mais competitivo e exigente movido pelos avanços tecnológicos redefine o trabalhador como sendo um potencial a explorar. Conseqüentemente a promoção de qualidade de vida nas empresas vem se tornando uma maneira de melhoria das condições para realização de um melhor desempenho, as quais envolvem aspectos diversos como: remuneração, benefícios, sensação de segurança e bem-estar, sentimento de pertencimento, harmonia entre trabalho, família e lazer. E quando se tratar de significados de QVT, cada um tem sua forma de pensar e está inserido num cotidiano particular. Morgan (2013) em sua concepção expõe que as organizações são sistemas abertos que carecem de cuidadosa administração para a satisfação e equilíbrio das necessidades internas, assim como se adaptarem às circunstâncias externas.

Portanto discorrer sobre QVT é voltar-se ao âmbito organizacional, é voltar-se a busca por condições de trabalho dignas e condizentes com bem-estar do

trabalhador de forma holística. Em relação ao conceito de QVT apresenta-se bastante pulverizado e evoluiu gradativamente, e, por conseguinte não existe um consenso, é possível encontrar definições e autores diversos. Não obstante muitos conceitos são semelhantes e até complementares.

Para Limongi-França (2002) qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações realizadas pela organização no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

No contexto atual, de extrema competitividade, verifica-se que o mercado de trabalho têm requerido trabalhadores ou colaboradores (termo muito usado atualmente) talentosos e a disponibilidade desses profissionais com competências necessárias a organização está cada vez menor, faz-se necessário atrair pessoas qualificadas. Para tanto, a empresa terá de ser vista como um excelente lugar para se trabalhar, onde as pessoas se sintam valorizadas, prestigiadas e com chances de progredir. Diante dessa premissa muitas organizações buscam figurar em “guias nacionais” ou obter premiações regionais ou nacionais que promovam a qualidade de vida no trabalho.

De acordo com análise da pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), com organizações participantes do *Guia Você S/A – As 150 Melhores Empresas para você Trabalhar em 2015*, revela que 82% das empresas elencadas possuem programas e locais para a prática de esportes, ginástica laboral ou subsídios à academia. Relata ainda que 75% representa um percentual das pessoas (mais de 100.000) que respondem sim a seguinte pergunta: “a companhia em que eu trabalho se preocupa com minha qualidade de vida?” Contra 25% que respondem não.

Afinal as condições de trabalho apresentam raízes desagradáveis, como citado anteriormente, lembranças amargas onde até bem pouco tempo até as crianças trabalhavam. Por volta do século XIX, a duração do trabalho chegava a atingir até 16 horas por dia, sendo comum o emprego de crianças, por volta de sete anos, no sistema produtivo em fábricas. São evidências marcantes desse período o esgotamento físico, os acidentes de trabalho, a falta de higiene, os baixos salários, subalimentação gerando a proliferação de doenças, elevada taxa de mortalidade e longevidade como um sonho atingido por poucos. Nessa época a classe operária não lutava pela promoção ou obtenção da saúde e sim, primordialmente, uma luta,

pela sobrevivência. Para o operário, viver era sinônimo de não morrer (DEJOURS, 1992).

Surgem os primeiros estudos, um pouco depois deste período, sobre a satisfação do trabalhador, realizados por estudiosos somente na primeira metade do século XX. Um especial destaque ao pesquisador George Elton Mayo, psicólogo australiano que chegou aos EUA em 1920. Mayo trabalhava com psicologia social na indústria e é considerado o fundador da escola de Relações Humanas. Conforme Rodrigues(2009) suas pesquisas foram altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida no trabalho. Suas pesquisas foram realizadas no início dos anos 1920, na fábrica da Western Electric Company, num bairro chamado Hawthorne, Chicago para observar a correlação entre iluminação, estudo da fadiga, acidentes de trabalho, rotação do pessoal e condições físicas de trabalho com a produtividade dos operários e ocorreu durante cinco anos por meio de quatro fases:

1ª. Fase – estudos da iluminação sobre rendimento. Grupos de observação e grupo de controle para conhecer efeito da iluminação na produtividade;

2ª. Fase – efeitos estilo de gerência na produtividade do operário. Ocorreu na sala de montagem dos relés, onde um grupo experimental e grupo de controle para conhecer os efeitos das mudanças nas condições de trabalho;

3ª. Fase - programa de entrevistas que buscava identificar a importância do grupo informal no comportamento dos operários. Dos 40.000 funcionários 21.126 foram entrevistados entre 1928 e 1930;

4ª. Fase - sala de montagem de terminais. Estudo das relações entre a organização formal da fábrica e organização informal dos operários

O objetivo inicial desses estudos era investigar os fatores que poderiam influenciar a produtividade dos trabalhadores e sua motivação para a obtenção das metas organizacionais, considerando a influência de elementos como a iluminação. Durante a pesquisa, grupos de operários foram separados dos demais e tiveram a sua rotina monitorada, sendo submetidos a tratamento diferenciado dos demais e também a variações no nível de iluminação do local de trabalho. Surpreendentemente, ao final do estudo, detectou-se que a produtividade crescera tanto no grupo que teve a iluminação aumentada no local de trabalho quanto no

grupo de controle cuja iluminação permanecera a mesma. Outra equipe conseguiu manter a produtividade mesmo quando a iluminação fora diminuída.

Mayo concluiu, em virtude dos resultados tão surpreendentes que as reações inesperadas às mudanças na iluminação haviam sido estimuladas pela convicção, entre os empregados envolvidos na experiência, de que faziam parte de um grupo especial. Eles passaram a se sentir necessários, importantes. Pois tinham um senso de comunhão e eram consultados. Acreditavam não ser máquinas, como comumente eram tratados. Os empregados tornavam-se uma unidade social e prezavam pela atenção recebida.

Nesse cenário decorrente da experiência de Hawthorne se tem os seguintes aspectos segundo Rodrigues (2009): o nível de produção resulta da *integração social*, não é determinado pela capacidade física; o comportamento do indivíduo está apoiado no grupo; a empresa passou a ser vista como uma organização social, composta de grupos formais e informais; o estilo de gerência influencia o desempenho; importância do conteúdo do cargo e ênfase nos aspectos emocionais do indivíduo.

Foi a partir deste cenário que se origina a Escola das Relações Humanas, de acordo com Rodrigues (2009) emergem a democratização das relações de trabalho, amizade e de recompensa simbólica foram introduzidas no universo da empresa. A Psicologia e a Sociologia adquiriram evidência mais significativa entre as disciplinas aplicadas na indústria. Porém a QVT ainda se estava distante, apenas os primeiros passos eram trilhados.

QVT surge historicamente na Inglaterra somente na década de 50, por meio do Tavistock Institute e o estudioso Eric Trist e colaboradores da equipe. Buscando analisar a relação entre a organização, o trabalho e o indivíduo, pelo modelo que englobava a satisfação do funcionário no trabalho e tinha por base a reestruturação da tarefa, com o intuito de possibilitar a vida dos trabalhadores menos penosa em indústrias têxteis e minas de carvão.

Desta forma a importância atribuída à QVT no Brasil é muito recente e o próprio tema é recente e mesmo assim a angústia do homem voltada à qualidade de vida passou a fazer parte de seu cotidiano com bastante frequência. Uma hipótese é gerada em virtude do aumento da expectativa de vida do brasileiro que aumentou. O homem quer ter longevidade com saúde e vida útil e a QV passou a fazer parte mais constantemente discursos das pessoas e no cenário midiático. Tal aspecto envolve

também o conceito de saúde definido pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2016) que relata como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afeções e enfermidades”. A saúde passou, então, a ser mais um valor da comunidade que do indivíduo.

Não obstante somente na década seguinte é que ocorreu um novo despertar ao movimento de QVT, com a realização de pesquisas diversas sobre maneiras de realizar o trabalho com menor pesar promovendo mais física e mental do trabalhador.

Maciel (2009) apontando um aspecto a partir do questionamento sobre quais as intenções das empresas em promover a qualidade de vida nas organizações, a resposta vem em seguida e revela lógica empresarial. Em sua concepção entende-se que o foco principal dessa iniciativa é o aumento da produtividade e a redução dos custos decorrentes do desgaste psicofisiológico e dos acidentes de trabalho, entre outros aspectos, e, em segundo plano, a qualidade de vida no trabalho.

Gil (2001) acredita que os programas de qualidade de vida no trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de *feedback* sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Diversas organizações têm despertado para a promoção da QVT e direcionado sua estratégia evidenciando de forma mais contundente a gestão de pessoas, inserindo em seu planejamento um investimento voltado aos colaboradores e com isso destacam-se em produtividade. Algumas empresas estruturam uma série de ações e outras montam um programa de QVT, como um guarda-chuva de ações.

Limongi-França (2002) destaca novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, constituindo novos valores relativos à demanda de qualidade de vida no trabalho. Reforça que estão sendo estruturados por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico e destaca: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração, engenharia.

Limongi-França e Schirrmester (2012) reforçam que:

as demandas relativas à Qualidade de Vida no Trabalho são quase tão antigas quanto a própria civilização. A grande diversidade de abordagens enriquece a sua análise, mas exige clara delimitação para que as relações estabelecidas sejam claramente associáveis. O início da industrialização foi caracterizado por hábitos e práticas de atenção às pessoas voltadas para a

produtividade centrada nos conceitos tayloristas de tempos e movimentos. Embora ainda se encontre forte influência desses fatores, houve mudanças significativas quanto às questões de motivações, lideranças, formação de equipe e contratos de trabalho antes dos anos de 1970. (LIMONGI-FRANÇA E SCHIRRMEISTER, 2012 p. 284)

De acordo com Limongi-França (2010) quando a empresa percebe que é viável investir no capital humano e em melhores condições de vida no trabalho sem, no entanto, possibilitar isso como gasto, gera-se a oportunidade de maior produtividade e maior competitividade frente ao mercado de trabalho.

Verifica-se que alguns estudos surgiram no Brasil e os mais divulgados desde os anos 70 são:

Quadro 2 – Estudos mais divulgados no Brasil desde os anos 70

Autor	Ano	Desenvolveu
Walton	1973	Indicadores de QVT com oito critérios básicos
Hackman e Oldham	1975	O <i>Job Diagnostic Survey</i> (JDS) em torno das dimensões básicas da tarefa, sustentando que essas dimensões precedem a satisfação do indivíduo e a performance.
Westley	1979	A organização do trabalho e agrupou os obstáculos que prejudicam a QVT em quatro aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Políticos: sentimento de insegurança no emprego; • Econômicos: sentimento de injustiça no sistema de recompensas, iniquidade; • Psicológicos: ausência de autor realização, levando à alienação; • Sociológicos: ausência de participação nas decisões, gerando anomia.

Fonte: Adaptado de LIMONGI-FRANÇA e SCHIRRMEISTER, 2012.

2.4.2 Abordagens sobre qualidade de vida no trabalho

Para Chiavenato (2014) a QVT não é determinada apenas por aspectos pessoais, individuais (necessidades, expectativas) ou situacionais (políticas internas, recompensas, tecnologia), mas especialmente pela atuação sistêmica das características organizacionais e pessoais. Portanto vários autores apresentaram modelos de QVT. A seguir três dos mais importantes modelos já elaborados:

Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Para Nedler e Lawler, a QVT está baseada em quatro aspectos:

1. Participação dos funcionários nas decisões.
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, haverá uma melhoria na QVT.

Modelo de QVT de Hackman e Oldhan

Hackman e Oldhan apresentam um modelo de QVT em que acreditam que as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. Os autores acreditam que as dimensões do cargo, citadas a seguir, são determinantes da QVT em virtude de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem a satisfação no cargo e automotiva as pessoas para o trabalho.

1. Variedade de habilidades: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
2. Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
3. Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
4. Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las.
5. Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
6. Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
7. Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Modelo de QVT de Walton

O terceiro modelo demonstrado por Chiavenato (2014) como um dos mais importantes é de Richard Walton que apresenta oito fatores que afetam a QVT, a saber:

Quadro 3 – Modelo de QVT de Walton (1973)

Fatores de QVT	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho 2. Equidade interna (compatibilidade interna) 3. Equidade externa (compatibilidade externa)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade com a tarefa 9. Variedade de habilidades 10. Retroação e retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	11. Possibilidades de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamentos interpessoais e grupais 16. Senso comunitário
6. Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Chiavenato, 2014.

1. **Compensação justa e adequada:** a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (remunerações do mercado de trabalho).
2. **Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolvendo as dimensões jornada e carga de trabalho e ambiente físico adequado (materiais e equipamentos disponibilizados a execução da atividade) à saúde e bem-estar da pessoa. Analisa as condições oferecidas ao empregado para a consecução das suas tarefas diárias.
3. **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.
4. **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura, portanto, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Pode-se observar, conforme as ações da organização o quanto a prática empresarial está de fato buscando o respeito e a valorização dos trabalhadores.
5. **Integração social na organização:** eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito. Pode-se verificar se na organização há igualdade de oportunidades, independentemente do gênero, idade, religião e orientação sexual.
6. **Constitucionalismo:** refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização, ou seja verifica se os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão.

7. Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
8. Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ter relação com a responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

O modelo acima citado de Richard Walton que apresenta oito fatores foi explorado no trabalho em virtude ser um modelo que coaduna com os objetivos da pesquisa, além de ser muito respeitado e utilizado.

O modelo de Walton permite verificar as diferentes necessidades coletivas e individuais de QVT na organização. Por meio de uma avaliação com esse instrumento e obtenção de seus resultados podem ser trabalhadas dimensões diversas no âmbito organizacional.

A demonstração de uma preocupação quanto a QVT poderá ser feita na prática com o modelo de Walton, o organização que atenta para esse cuidado com o trabalhador ganha pontos na competitividade, afinal o potencial humano é o diferenciador e um dos responsáveis pela conquista de mercado e sucesso de qualquer organização, independentemente do seu segmento.

Outra autora muito respeitada é Limongi-França (1997) que apresenta um conceito que abrange diferentes dimensões, na qual a QVT é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas o ambiente de trabalho visando sempre o bem-estar de todos os trabalhadores. A autora discorre ainda que a QVT é edificada quando a empresa volta seu olhar para todas as pessoas e denomina esse movimento de enfoque biopsicossocial. Relata que:

O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. A origem do conceito vem da medicina psicossomática, que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes. No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana, que busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p.80)

A citada autora expõe o enfoque biopsicossocial como BPSO que refere-se aos domínios: biológico, psicológico, social e organizacional. Descritos a seguir:

- a) Domínio Biológico: hábitos saudáveis como alimentação e atividades físicas;
- b) Domínio Psicológico: clima organizacional, oportunidades de carreira, relacionamento com colegas e chefes, autoestima;
- c) Domínio Social: previdência, cursos, lazer e família;
- d) Domínio Organizacional: imagem corporativa, inovação e tecnologia, ergonomia, natureza da atividade, políticas e rotinas de recursos humanos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O delineamento de uma pesquisa exige conhecimento para descobrir, por meios científicos, a resposta a uma problemática considerada segundo Massukado (2008). A melhor forma de descobrir pode ocorrer por meio de interesse, recursos disponíveis, tempo, habilidade na condução feita pelo pesquisador, e por pressupostos ontológicos e epistemológicos na postura adotada pelo pesquisador.

O método científico consiste em uma série de procedimentos realizados pelo pesquisador com o objetivo de diminuir as chances de erros na concepção de Dencker (2001). E reforça que assinalar que o conhecimento científico, obtido mediante o emprego do método científico, se expressa em probabilidades e não com verdades absolutas.

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Na tentativa de compreensão sobre QVT e busca dos significados atribuídos por trabalhadores de um hotel em Fortaleza, fez-se necessário escolher um percurso metodológico que estivesse em sintonia com a natureza da pesquisa. Desta forma, entende-se a pesquisa como de natureza qualitativa para o encaminhamento da investigação.

Os procedimentos de pesquisa podem variar independentemente do problema ou fenômeno adotado no estudo assevera Massukado (2008). Embora em geral os estudos sobre vínculos e relacionamentos na atividade turística evidenciem o caráter quantitativo, existe uma preocupação em utilizar métodos qualitativos, priorizado nesse estudo.

A pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador utilizar estratégias de investigação, como narrativas, coleta de dados, possibilitando desenvolvimentos de temas relacionados ao objeto em estudos conforme Creswell (2007). O autor ainda revela que a pesquisa qualitativa inclui o detalhamento de cenário ou de uma pessoa, análise de dados para identificar temas ou categorias sendo, portanto essencialmente interpretativa. Em sintonia com o autor citado o Aguirre e Martins (2014) defendem que:

a metodologia qualitativa é realizada sobre agrupamentos reduzidos e completos, em situação natural espontânea e cotidiana, em seu marco espaço-tempo e em seu contexto. Ela busca uma compreensão de caráter

ideográfico sobre o que é singular, mas indutivamente ampliada para outras situações semelhantes. (AGUIRRE; MARTINS, 2014, p. 21)

Foi utilizado um estudo etnográfico de corte transversal, que exige dedicação e busca por um local de pesquisa, um meio social. É sabido que a etnografia tem bases nos estudos antropológicos, percorrendo a sociologia e os estudos organizacionais. Ainda segundo Creswell (2007) define a pesquisa etnográfica como a descrição e interpretação de um grupo cultural e/ou social ou um sistema. Revela que o pesquisador inicia seu estudo avaliando as pessoas e suas interações em locais comuns e tentando discernir padrões presentes como ciclos de vida, eventos e assuntos culturais.

O processo etnográfico corresponde ao trabalho de campo realizado mediante observação participante e posterior análise dos dados observados. Seus propósitos são fundamentalmente descritivos. Deve ser realizado em pequenas comunidades, nas quais seja possível um contato direto e pessoal, facilitando a obtenção simplificada da estrutura sociocultural, afirma Aguirre (1995).

A pesquisa qualitativa de enfoque etnográfico procura compreender aspectos essenciais de uma cultura, grupo ou comunidade sob a perspectiva do entendimento geral, o que envolve um trabalho de campo e evidencia o pesquisador como principal instrumento para coletar dados, mantendo um contato pessoal com seu objeto de estudo asseveram Aguirre e Martins (2014).

O enfoque etnográfico oportunizou uma aproximação do fenômeno estudado, como a pesquisadora tem uma vivência na área organizacional ter bastante zelo foi primordial, além de prezar por não envolver conceitos já absorvidos anteriormente de tais experiências. Tentar descortinar a realidade de um grupo foi bem cultivado, verificando suas particularidades, sutilezas com objetivo de capturar comportamentos e aspectos psicológicos para enriquecer o entendimento daquele espaço laboral e das pessoas que o compõem.

Estudar e trabalhar em organizações como universidades e empresas faz com que passemos muito tempo de lazer em grupos sociais organizados. Em virtude disso Silverman (2009) afirma que organizações se transformam em campos férteis para o etnógrafo.

O processo etnográfico compreende quatro fases afirma Aguirre (1995): o primeiro momento é a demarcação do campo; a segunda fase é a elaboração da documentação necessária, como fundamentação bibliográfica; a organização dos instrumentos para armazenagem das informações que serão observadas e

percebidas; em seguida na terceira fase a investigação do próprio campo que compreendeu a observação participante e por último a ruptura do campo de pesquisa que representa a ruptura e o distanciamento, bem como abandono do campo de pesquisa. O autor completa que a metodologia etnográfica é basicamente uma observação participante entre o pesquisador e os sujeitos os quais possuem a sua cultura observada. Isso possibilita um conhecimento do apanhado ideográfico da história, das crenças, dos valores, das línguas, dentre outros.

3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO

Esta pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo. A dimensão exploratória tem a finalidade possibilitar que a pesquisadora se familiarize com o fenômeno investigado. Teve um intento de facilitar a escolha das técnicas mais adequadas à pesquisa e decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção. Será, portanto também descritivo. Na concepção de Sampieri (2013) o foco do pesquisador de alcance descritivo é descrever fenômenos, situações, contextos e, portanto especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, objetos, objetivos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise.

Considera-se o estudo, de acordo com o procedimento adotado como pesquisa de campo. Aguirre e Martins (2014) indicam que :

o trabalho de campo constitui o ponto central da metodologia qualitativa. Trata-se de um “processo” de *registro e codificação* dos dados obtidos, a partir do qual poderemos elaborar ao final, um “produto” (mediante a *categorização e interpretação* dos dados), explicitados em um informe-diagnóstico ou em uma monografia. (AGUIRRE; MARTINS, 2014, p. 41)

O acesso ao campo não é simples, existem resistências das organizações em expor suas informações, mesmo que resguardando a identificação da organização e sigilo em relação aos dados fornecidos. De acordo com Aguirre e Martins (2014) na etnografia organizacional o pesquisador será inserido na organização por alguém influente ou a informação necessária será comprada de formas diversas. No caso desta pesquisa houve a gentil e valiosa colaboração de uma pessoa da estima da pesquisadora e que facilitou a inserção no campo trabalhado, realizando o intermédio com a Gestora de Pessoas e Qualidade da organização pesquisada.

O estudo foi iniciado com a pesquisa bibliográfica no intento de definir suporte teórico, selecionando estudiosos que discorrem sobre a temática estudada além de outros autores que acrescentassem conhecimento pertinente ao estudo e cujo auxílio iria aportar um conteúdo teórico fundamental.

A pesquisa bibliográfica é essencial para a busca das fontes documentais que fornecerão fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação de como se apresenta o conhecimento referente ao tema. O material bibliográfico utilizado na pesquisa se constituiu especialmente de livros, dissertações, teses e artigos científicos nas áreas de QVT, trabalho, turismo e hotelaria.

Em seguida foi iniciado o procedimento quanto à coleta de dados que ocorreu por meio de três instrumentos de pesquisa:

1. Pesquisa documental, no âmbito da área de Gestão de Pessoas do hotel pesquisado;
2. Observação participante, convocada pelo estudo etnográfico;
3. Entrevista em profundidade não sistematizada realizadas no segundo semestre de 2016 com os trabalhadores do hotel.

Para iniciar o processo do trabalho de campo foi inicialmente realizado um contato, por *e-mail*, com a Gestora de Pessoas e Qualidade do Hotel a fim de marcarmos uma data para que a pesquisadora pudesse realizar a apresentação do projeto de pesquisa. Após a apresentação foi então autorizada o desenvolvimento da investigação no campo. A Gestora de Pessoas e Qualidade também realizou um discurso sobre ações e práticas do Hotel voltadas a QVT. A partir desse encontro os seguintes passos aconteceram:

- a) Conhecimento do campo e apresentação dos locais onde a pesquisadora deveria realizar as observações e entrevistas: clubinho, vestiário e “banquinho amarelo”;
- b) Visitas periódicas ao campo, com duração de aproximadamente duas horas cada com realização de observação participante e entrevistas em profundidade não sistematizadas;
- c) Realização da pesquisa documental, por meio dos registros da área de Gestão de Pessoas e Qualidade.

Utilizou-se a técnica da observação participante por ser flexível e aberta em sua adaptação com o campo, realizada sobre um ambiente interativo não manipulado, no qual o observador participa da vida da comunidade que estuda,

obtendo dados de imediato (Aguirre & Martins, 2014). Existiram situações de interação, em que a pesquisadora foi questionada, de qual motivo da presença na empresa e em outro momento houve a participação na ginástica laboral. Nestas situações a pesquisadora observada o grupo e também era observada.

A observação participante foi iniciada da forma discreta tentando não invadir o espaço do trabalhador, respeitando uma natural e gradual interação, na tentativa de apreender suas particularidades. Aguirre e Martins (2014) revelam que

o autêntico “papel” do observador, sobretudo o participante, consiste em “estar no campo” de investigação, “observando” a interação social no seu “estado natural-habitual” e, através de sua “formação” e amadurecimento (ajudado pelas técnicas), ser capaz de compreender a realidade sócio-cultural que se propôs a estudar. (AGUIRRE E MARTINS, 2014, p. 35)

O roteiro de entrevista possuía apenas duas partes: era composto por espaço para dados pessoais dos entrevistados, sem identificar seus nomes, o que possibilitou traçar um perfil sociodemográficos e apenas uma pergunta aberta, a pergunta norteadora do estudo, estando em sintonia com o objetivo geral da pesquisa. Esse instrumento foi escolhido em virtude da entrevista em profundidade possibilitar uma postura mais “aberta e flexível” da entrevistadora. Aguirre e Martins (2014) reforçam que a entrevista em profundidade representa mais que a busca de uma simples informação e sim um processo de investigação e o que responde expressa a vivência dos fatos.

Ressalte-se que foi utilizada a entrevista em profundidade não sistematizada que tem por características, ser uma entrevista que pretende compreender mais que explicar; busca maximizar significados; adota o formato estímulo/resposta esperando uma resposta subjetivamente sincera. Obtêm com frequência respostas emocionais e pouca racionalidade. (AGUIRRE & MARTINS 2014).

As entrevistas em profundidade, empregadas por meio do enfoque etnográfico, forneceram suporte para fortalecer o que foi observado no fenômeno, contribuindo assim para entender melhor quais foram os significados de QVT para os trabalhadores do hotel, através do contato pessoal.

Cada trabalhador foi abordado e recebeu orientações a cerca dos objetivos da pesquisa e sua metodologia. Além de esclarecimento referente à participação na pesquisa, reforçando o caráter voluntário e garantia da confidencialidade em relação à identificação de quem responde a entrevista. Para tanto houve uma folha de rosto com o título: “Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido”, onde o trabalhador afirmou que, ao responder a entrevista, estaria concordando com os objetivos da pesquisa e com a utilização de suas respostas para compor a amostra dos resultados da pesquisa.

Antes da pesquisa definitiva realizou-se um pré-teste realizando cinco entrevistas com trabalhadores tendo o objetivo de fazer uma avaliação prévia da adequação do instrumento, verificando a acessibilidade, a coerência da sequência de perguntas, nível de compreensão da linguagem, possíveis equívocos e por fim as condições de análise de dados coletados.

A entrevista individual buscou apreender os significados atribuídos da QVT pelo trabalhador do hotel. Usou-se o aplicativo de celular com gravador de som para registrar o discurso dos entrevistados após sua permissão.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas para se obter informações acerca de grupos sociais aponta Silverman (2009). E continua indicando que na obtenção de dados acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, é uma técnica bastante eficiente.

Considerando as dificuldades próprias dos profissionais de turismo nesse período de alta estação, realizaram-se as entrevistas no próprio local de trabalho, em ambientes permitidos pelo hotel: clubinho, banquinho amarelo e vestiário.

Em consonância com o objetivo geral utilizar-se-á como suporte teórico sobre QVT alguns autores, não obstante com maior destaque para o entendimento de Walton (1973) e Limongi-França (2010).

3.2.1 O *Lócus* da Pesquisa: o Hotel

O meio de hospedagem pesquisado foi um hotel de luxo que fica situado na Avenida Beira Mar da capital cearense. Nesse estudo para preservar a identificação, aspecto solicitado e acordado com a organização e em sintonia com a ética denominar-se-á simplesmente como o Hotel, e será escrito com H maiúsculo.

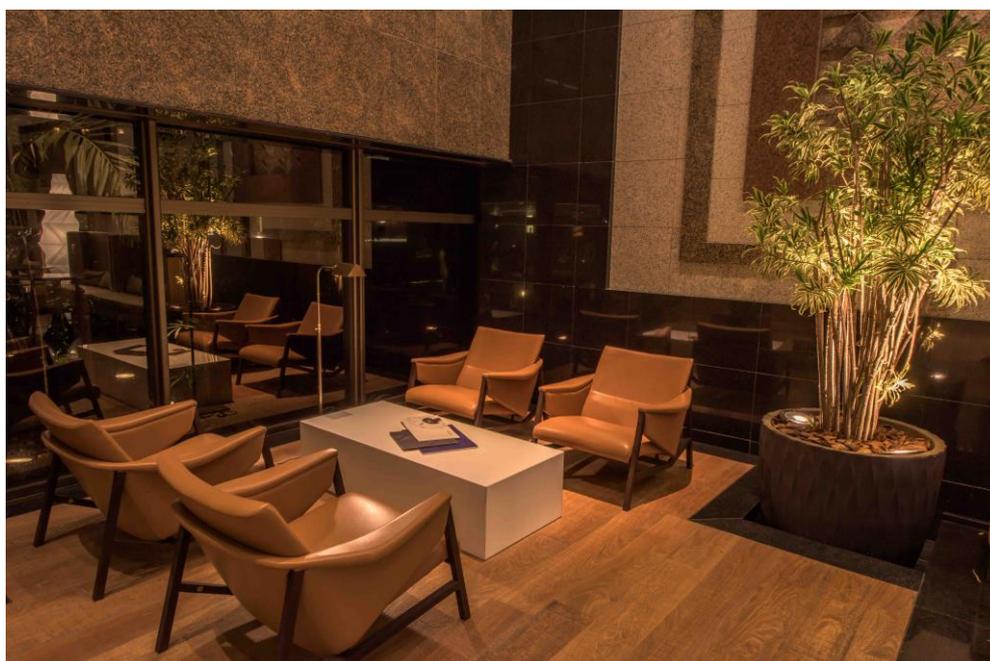
O Hotel é uma organização privada que iniciou suas atividades em 1992 e realizou uma reforma para celebrar seus 20 anos de história em 2012. Atualmente dispõe de 230 quartos com 10 tipos de acomodações diferentes. Oferece também uma estrutura para receber o turista tanto para lazer, quanto para negócios dispondo

de lobby bar, piscina, fitness center, business center, SPA e salões de eventos com capacidade para até 1.300 pessoas. Apresenta também três restaurantes segmentados: um deles com culinária nacional, outro com culinária internacional e por fim outro com culinária oriental. Em 2010 o Hotel conquistou o selo ISO 22000, destinado à segurança alimentar.

O quadro funcional é composto por 238 colaboradores (como são denominados no Hotel) distribuídos nas áreas de Recepção, Governança, Manutenção, Administrativo e Alimentos & Bebidas.

Ao chegar ao Hotel para realizar a pesquisa, por ter sido realizada em período natalino, deparava-se com uma linda e enorme árvore de natal no lobby que suscita cordialidade e familiaridade. Também na entrada chamou atenção uma fonte horizontal em funcionamento transmitindo à pesquisadora a sensação de dinamidade sem ansiedade. Em fase da visita ao espaço físico verificaram-se luxuosas instalações, com design moderno decorado com muito requinte. Ressalte-se ainda uma recepção com uma longa bancada composta por dois funcionários impecavelmente uniformizados e de aparência bem cuidada. Percebeu-se uma postura ágil e cordial dos funcionários em prestar um serviço de qualidade. Constatou-se um primor nos detalhes.

Figura 2 – Lobby do Hotel



Fonte: Acervo cedida pelo Hotel à pesquisadora, 2016.

3.2.2 Os Sujeitos da Pesquisa: os trabalhadores do Hotel

Por questões de ordem metodológica, os sujeitos da investigação foram selecionados como uma amostra não probabilística e intencional. O tempo mínimo de vínculo empregatício foi a partir de 06 meses na organização pesquisada em virtude de oferecer maior segurança na coleta de dados, uma vez que possibilita melhor conhecimento sobre a cultura do Hotel, de suas práticas e rotinas operacionais, bem como uma visão crítica mais apurada que emerge após o encantamento e torpor pelo excesso de informação do período de 90 dias, chamado de período de experiência. Outro aspecto foi relacionado ao grau de escolaridade determinada a partir de ensino fundamental por conta de uma abstração mínima necessária para compreensão da entrevista. Responderam a entrevista aqueles que estavam disponíveis no período e horário de realização da pesquisa, totalizando 23 entrevistados.

Para realização das entrevistas com os trabalhadores foram disponibilizados três turnos (manhã, tarde e noite), em dias diferentes e nos horários de intervalo do trabalho e também no início ou final da jornada de trabalho. Os horários foram: 6:00 às 8:00h; 11:00 às 13:00h e 17:00 às 19:00h.

Todos concordaram em participar da entrevista, alguns de mais fácil acesso revelando-se simpáticos e relacionais, outros mais sérios e breves, alguns por curiosidade e alguns por sua vez querendo terminar mesmo antes de iniciar. Não obstante um aspecto chamou atenção da pesquisadora: todos ficavam atraídos pelo fato de ser apenas uma pergunta a responder. O que fortalece o senso comum de não querer responder pesquisas por achar pesquisas demoradas e enfadonhas.

Optou-se por não focar em áreas ou cargos específicos, pela compreensão de que o trabalho numa organização turística ocorre numa relação entre práticas de diversas atuações profissionais. Foram entrevistados 23 trabalhadores de diversos setores e os seguintes cargos: camareira, garçom, massoterapeuta, recepcionista, hostess, repositor de frigobar, barman, cozinheiro, auxiliar de governança jr, padeiro, ajudante de cozinha, auxiliar de serviços gerais, steward, supervisora, atendente de spa e cumim.

Abaixo o quadro referente ao perfil sociodemográfico dos trabalhadores entrevistados.

Quadro 4 – Perfil Sociodemográfico dos Trabalhadores

SEXO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Masculino	08	35%
Feminino	15	65%
TOTAL	23	100%
FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Até 30 anos	05	22%
31 a 40 anos	12	52%
41 a 50 anos	05	22%
Acima de 50 anos	01	04%
TOTAL	23	100%
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Solteiro	11	48%
Casado	11	48%
Divorciado	01	04%
TOTAL	23	100%
TEMPO DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
01 a 05 anos	16	70%
06 a 10 anos	05	22%
11 a 15 anos	00	00%
Acima de 15 anos	02	08%
TOTAL	23	100%
ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ensino fundamental	03	13%
Ensino médio	14	61%
Ensino superior em andamento	02	09%
Ensino superior completo	04	17%
TOTAL	23	100%
CARGOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ajudante de Cozinha	01	4.35%
Atendente de SPA	01	4.35%

Conclusão

Auxiliar de Governança Júnior	01	4.35%
Auxiliar de Serviços Gerais	01	4.35%
Bar Man	01	4.35%
Camareira	03	13%
Cozinheiro	01	4.35%
Cumim	01	4.35%
Garçom	04	17.4%
Hostess	01	4.35%
Massoterapeuta	02	8.7%
Padeiro	01	4.35%
Recepcionista	02	8.7%
Repositor de Frigobar	01	4.35%
Steward	01	4.35%
Supervisora	01	4.35%
TOTAL	23	100%

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

Verifica-se no quadro 4, que foram entrevistados 15 participantes do sexo feminino, e esse percentual de gênero em 65% refere-se à predominância em alguns cargos comumente ocupados por mulheres como: camareira e massoterapeuta.

A faixa etária entre 31 e 40 anos, que representa 52% dos entrevistados, revela uma buscar-se, no hotel pesquisado de certa maturidade para lidar com um público um tanto mais exigente.

Maior percentual de trabalhadores de escolaridade com ensino médio (61%) é condizente com a realidade de atuação em cargos operacionais na capital Ceará, independente do segmento.

Outro aspecto que chamou a atenção foi o fato da maioria dos entrevistados 70%, ter de 1 a 5 anos de tempo de trabalho na organização. Esse dado revela o cenário atual em virtude da alta taxa de desocupação no país girar em torno de 12,3 milhões segundos dados referentes ao mês de novembro IBGE (2016), portanto o funcionário, em hipótese, desejando sair da empresa, permanece muitas vezes por saber da ausência de oportunidade no mercado de trabalho.

3.2.3 Coleta de dados

Em consonância com o método etnográfico destacam-se as técnicas utilizadas na coleta de dados: a observação participante, diário de campo, as entrevistas em profundidade e a pesquisa documental na organização realizada no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade.

A coleta de dados iniciou-se logo na entrada quando fui observando todos os espaços e movimentos realizados no lobby do Hotel e com observações e movimentos cuidadosas tentando não invadir o espaço dos trabalhadores.

Para encontrar as referências documentais realizou-se uma pesquisa bibliográfica fundamentação teórica ao trabalho. O material bibliográfico utilizado nesta investigação se constituiu principalmente de artigos científicos nas áreas de contemporaneidade, livros de autores reconhecidos sobre os principais temas e dissertações sobre QVT, hotelaria, turismo, trabalho, gestão de pessoas e cultura organizacional.

Buscando apreender os significados atribuídos a QVT pelo trabalhador de um hotel em Fortaleza, utilizou-se um aplicativo de celular como gravador para registro da fala dos participantes por meio da entrevista em profundidade, com o prévio consentimento dos entrevistados, conforme assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As imagens expostas nesta dissertação foram cedidas, gentilmente, pela organização e foram resguardadas, por questões éticas, qualquer tipo de identificação, em virtude de acordo realizado anteriormente com o Hotel.

Realizaram-se entrevistas não sistematizadas, pautadas na representação social, no intento de suprir o objetivo geral da pesquisa. Confeccionou-se um roteiro com espaço destinado aos dados para realizar quadro com perfil sociodemográfico, sem, no entanto identificar os sujeitos. Além disso, os dados iniciais possibilitaram, após a identificação da pesquisadora, esclarecimento da pesquisa e consentimento, um contato inicial, permitindo um início de entrevista por meio de questões que o entrevistado, sem esforço algum, saberia responder e, portanto diminuía a resistência inicial de falar com uma estranha. Em seguida havia uma pergunta norteadora.

Realizou-se um pré-teste com cinco trabalhadores a fim de verificar a inteligibilidade e constatar se a pergunta seria capaz de ensejar discursos, como

orienta o método do DSC. Todos os discursos dos sujeitos foram registrados por meio de um aplicativo de gravador no celular e transcritos na íntegra.

A coleta de dados obedeceu as seguintes etapas:

1. Contato com o campo por quinze dias de visita foi o período permitido pela organização ocorrido no mês de dezembro 2016;
2. Pesquisa documental na GP
3. Realização das entrevistas, sendo com cinco (05) trabalhadores para pré-teste e vinte e três (23) trabalhadores para a entrevista propriamente dita.

Há de se considerar que se deve diferenciar a entrevista qualitativa em profundidade de uma conversa ou “entrevista de conversa” que são informais e casuais asseveram Aguirre e Martins (2014) e completam que a entrevista etnográfica, é caracterizada por ser direcionada a um grupo específico de uma comunidade ou organização. É realizada em profundidade com os informantes escolhidos.

É importante destacar que a entrevista deve ter o aporte de outras técnicas na intenção ou tentativa de apreender o fenômeno de forma mais confiável, podendo utilizar-se de observação participante e diário de campo. Corroborando com esse aspecto a pesquisadora reforça que a aproximação realizada no campo durante o período da observação participante foi fundamental para verificar comportamentos, falas e relacionamentos tentando ter uma visão mais abrangente possível do cenário organizacional do hotel e vínculos estabelecidos.

As entrevistas em profundidade propriamente ditas iniciaram-se logo no primeiro dia, mas em número bem reduzido em virtude da maior parte do tempo ter sido ocupado com a explanação feita pela a Gestora de Pessoas e Qualidade.

3.2.4 Análise de dados

Após a etapa de coleta de dados e da transcrição dos conteúdos referentes às observações por meio de diário de campo, foi realizada também a transcrição das entrevistas, integralmente, colhidas por meio das gravações.

Foi utilizado um instrumento de análise oriundo da técnica do DSC para, a partir do que foi relatado nas entrevistas em profundidade, criar as categorias. DSC trabalha com significados e tem seus fundamentos teóricos pautados nas representações sociais de Moscovici (2010). Seu uso é constantemente difundido

em pesquisas científicas conforme Silveman (2009), trazendo qualidade e eficiência às investigações por meio de revelação de crenças, valores e opiniões sobre um tema específico.

Por essa razão os relatos das entrevistas foram separados em arquivos identificando cada participante da pesquisa como E1, E2, E3 até E 23. Foi utilizado um instrumentos de análise oriundo da técnica do DSC para, a partir do que foi relatado nas entrevistas, criar as categorias. Com o uso do método etnográfico – que inclusive houve uma identificação da pesquisadora com o método – foram identificados os significados da QVT com base nos relatos formulados pelos trabalhadores do hotel.

As representações sociais possuem duas funções revela Moscovici (2010), convenciona objetos e são prescritivas. Diante disso as representações sociais fornecem uma forma definitiva a um objeto, localizam-no em uma categoria determinada e gradualmente o colocam como modelo de determinado tipo, distinto e partilhado por um grupo de pessoas. Apesar disso podemos exemplificar que se convencionou que todas as pessoas que usam um vestuário completo de cor branca é um profissional de saúde. As convenções auxiliam na interpretação de uma mensagem como significante em relação à outra e quando direcionar um olhar casual. Reforça ainda o autor que as representações sociais também são prescritivas, entende-se que elas se impõem com uma força extrema que é uma estrutura que está presente antes mesmo que pensemos a respeito, e está relacionada a uma tradição que decreta o que deve ser pensado.

Ao explicitar as duas funções das representações sociais, Moscovici (2010) afirma que todas as interações humanas são perpassadas por elas, seja entre duas pessoas ou entre dois grupos. Diante do exposto esta dissertação parte do princípio que o conhecimento pode ser gerado a partir do senso comum, onde as interações humanas são fundamentais para a significação do fenômeno.

O método etnográfico foi aplicado na coleta de dados e em seguida análise. Então, conheceu-se sobre os significados atribuídos pelos trabalhadores do Hotel a QVT por meio dos seus relatos.

3.2.5 Procedimentos Éticos

Esta pesquisa foi amparada nos conceitos éticos da Resolução nº 196/96, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, ao orientar que as pesquisas envolvendo seres humanos devem ser realizadas com um compromisso ético da investigação.

Aos participantes foi garantido anonimato com resguardo de suas identidades. Para o seu devido andamento de acordo com as resoluções éticas consideradas, cada sujeito foi devidamente esclarecido sobre os objetivos do estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Por solicitação da organização foi também resguardada a identificação do Hotel pesquisado.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE

Na intenção de atender aos objetivos desta investigação, optamos pelo enfoque etnográfico e pela entrevista em profundidade como métodos de análise DSC para compreensão dos dados sobre QVT e os significados atribuídos pelo trabalhador do hotel, para revelar, por meio dos discursos dos profissionais de turismo, e da identificação de categorias, o que eles tinham a dizer sobre o que eles apreendem a respeito de QVT e a partir daí, fazer as associações com o apanhado teórico estudado.

4.1 SIGNIFICADOS DA QVT

No quadro a seguir expõe-se sobre as categorias identificadas por meio da pergunta norteadora: o que significa qualidade de vida no trabalho em sua opinião?

Quadro 5 – Significados Atribuídos a QVT

Entrevistados	Ideias Centrais	Categorias
E2, E7, E9, E10, E13, E14, E15, E17, E20, E 21 e E23	Compensação salarial e benefícios	Salário e Benefícios
E4, E5, E6, E7, E11, E13 e E15	Bom ambiente e condições de trabalho e respeito	Bom Ambiente de Trabalho
E1, E15, E18, E19, E21 e E23	Vários aspectos citados junto, como um conjunto composto por elementos	Conjunto de Elementos
E14, E15 e E21	Identidade com a tarefa ou empresa e autonomia	Identificação com Tarefa/Empresa
E12, E18, E20 e E21	Crescimento/ Desenvolvimento	Crescimento Profissional
E3, E5, E7 e E13	Relacionamento interpessoal e de equipe	Integração com Colegas e Chefia
E2, E8, E18 e E19	Papel balanceado entre trabalho e vida pessoal	Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

Destacam-se nos quadros abaixo as expressões-chaves que são alguns trechos relevantes das falas dos entrevistados que apresentam relação com a categoria identificada. Discorrem-se também a que se refere cada categoria e em seguida a cada uma delas é feita a discussão da categoria.

Quadro 6 – Categoria Identificada: Salário e Benefícios

A categoria Salário e Benefícios refere-se aos benefícios e valor salarial recebido em contrapartida ao dispêndio de energia dedicado ao Hotel.

Discurso dos entrevistados: E2, E7, E9, E10, E13, E14, E15, E17, E20, E21 e E23

E2 - "...ter uma remuneração melhor também é qualidade de vida no trabalho. Quer queira, quer não o dinheiro trás qualidade de vida no trabalho. O dinheiro é a base, é verdade. Com dinheiro dá pra fazer muita coisa..."

E7 - "...tem mais coisa, tipo englobando a parte de salários, benefícios e tudo isso proporciona prazer em está indo para o trabalho todos os dias..."

E9 - "... salário razoável, muito benefícios, parece que são uns 20 e poucos benefícios... Não atrasa salários..."

E10 - "Para mim é boa alimentação... ter plano de saúde"

E13 - "... Ter benefícios que a empresa oferece..."

E14 - "...é o primeiro hotel que paga direito..."

E15 - "...Fazemos acompanhamento com nutricionista, somos acompanhados por o nutricionista, se importam com a saúde da gente, temos fruta, comemos muito bem aqui... Temos plano de saúde excelente que podemos contar 24 horas."

E17 - "...empresa tá em dia com a parte financeira."

E20 - "...tem plano de saúde..."

E21 - "...ótimo plano de saúde..."

E23 - "...a gente é assegurada até os dentes, tem plano dentário... a empresa paga 20 ou 30% para fazer faculdade. São muitos benefícios. Só o ignorante do *ignorante não reconhece os benefícios que essa empresa dá pros funcionários...*"

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

ANÁLISE DA CATEGORIA SALÁRIO E BENEFÍCIOS

A categoria Salário e Benefícios emerge como a mais citada nas falas dos vinte e três(23) participantes entrevistados, estando presente em onze(11) discursos. Envolve a esfera da justiça, no sentido de compensar o dispêndio de energia e da cognição para realizar uma determinada tarefa. Constata-se que Salário e Benefícios é tida como um dos pilares dos significados de QVT em virtude de surgir como o mais lembrado e, portanto o mais influente para o trabalhador do Hotel.

No atual cenário de crise econômica somada a estrutura precária de serviços públicos, percebe-se que é bastante comum essa associação de QVT a recebimento monetário, principalmente em virtude de a maioria dos trabalhadores entrevistados ocuparem cargos operacionais e conseqüentemente necessitarem utilizar serviços públicos. Com base nisso o salário adequado ao mercado e os benefícios fornecidos pelo Hotel irão suprir necessidades básicas. Os benefícios como plano de saúde, plano odontológico, alimentação nutritiva e saudável no local de trabalho, custeio parcial de estudos, dentro outros, facilitam a vida do trabalhador. Dentre os onze participantes entrevistados E2 atraiu mais a atenção da pesquisadora, relatando: “o dinheiro é a base”, e completa dizendo que “com o dinheiro dá pra fazer muita coisa.” E2 refere-se ao fato do numerário recebido a cada mês poder suprir as necessidades fora do ambiente laboral. Afirma também: “eu tenho ATÉ REGALIAS, recebo massagem, alimentação boa, sou servida de farda, toalha...”

Este dado indica que o trabalhador do Hotel entende que o que pode ser diferencial para a sua QVT está mais relacionado com ao salário somado ao pacote de benefícios. Benefícios estes percebidos como vantagem ou ganho adicional na forma de melhoramento salarial.

Quadro 7 – Categoria Identificada: Bom Ambiente de Trabalho

A categoria Bom Ambiente de Trabalho refere-se ao ambiente físico seguro, saudável e com condições de trabalho.

Discurso dos entrevistados: E4, E5, E6, E7, E11, E13 e E15

- E4 - "...ter segurança no que está fazendo, não ter medo no que está fazendo, ter conhecimento, está preparado para perguntas do cliente..."
- E5 - "...ambiente adequado e tenho condições para realizar o trabalho..."
- E6 - "...é trabalhar num ambiente agradável..."
- E7 - "...está trabalhando num local que tem um ambiente de trabalho bom, ambiente físico..."
- E11 - "...é ter bom ambiente de trabalho..."
- E13 - "...é trabalhar num bom ambiente..."
- E15 - "...Trabalhar com segurança, com orientação do chefe na cozinha..."

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

ANÁLISE DA CATEGORIA BOM AMBIENTE DE TRABALHO

Figurando nos fatores e dimensões da QVT discorridos por Walton (1973 apud Chiavenato 2014). Importante salientar que o autor denomina o fator de condições de segurança e saúde no trabalho com a dimensão voltada ao ambiente físico seguro e saudável.

Os participantes entrevistados na pesquisa se referiram a esse tipo de ambiente, que para ser considerado bom, sem nocividade ou insalubridade deve está limpo, sem ruído além do limite permitido, iluminado, organizado, com temperatura adequada, com disponibilidade de equipamentos, suprimentos, informações e matéria-prima, ou seja, infraestrutura para realizar o trabalho. Em relação ao ambiente de trabalho no Hotel se verifica que os entrevistados sabem que o ambiente é adequado às condições de trabalho e as suas necessidades por fornecer infraestrutura

Quadro 8 – Categoria Identificada: Conjunto de Elementos

A categoria Conjunto de Elementos refere-se a diversos fatores ou dimensões que o trabalhador acredita ser QVT

Discurso dos entrevistados: E1, E15, E18, E19, E21 e E23

E1- "... é se sentir bem no trabalho, ser reconhecido, ter seu momento de lazer, não viver só para trabalhar. É dar oportunidade para a gente, de crescer... É

quando a empresa se preocupa com a saúde do funcionário, com o bem estar...”

E15 - “...somos bem tratados. Fazemos acompanhamento com nutricionista...se importam com a saúde da gente...comemos muito bem aqui... Temos plano de saúde... Trabalhar com segurança, com orientação do chefe...Temos a hora do descanso....Temos até uma salinha com direito a internet. Sala de leitura...Tudo isso é qualidade de vida no trabalho...”

E18 - “...seria as condições dadas a uma pessoa para conciliar o tempo do trabalho com as obrigações do cotidiano, como família e estudo. As condições que a empresa dá: saúde, treinamento, crescimento. É tudo né...”

E19 - “É um horário normal, tipo a média de trabalho por dia, tipo 8 horas.... Ser respeitado... Ter uma alimentação bacana... Ter um chefe bom, tipo assim, que é flexível...”

E21 - “...Respeito, boa gestão, alimentação boa, ótimo plano de saúde...Aqui a gente pode se expressar... Eles dão oportunidade de crescer. Mesmo sem faculdade eu consegui...”

E23 - “...tem plano dentário...Se alimenta na empresa... aqui é uma escola, uma casa, uma mãe. A empresa investe no funcionário. Tudo isso é qualidade de vida no trabalho. Não adianta pagar o funcionário e não dá o seu devido valor....Há muitos benefícios...Um respeita o outro...”

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

ANÁLISE DA CATEGORIA CONJUNTO DE ELEMENTOS

Os entrevistados relatam nessa categoria que para eles a QVT é compreendida de maneira panorâmica significando várias dimensões como: cuidados com a saúde, relacionamento com chefes e colegas de trabalho, descanso, lazer, respeito, reconhecimento, capacitação, gestão, alimentação. Aproxima-se então do conceito relatado por Limongi-França (1997) que apresenta um conceito que abrange diferentes dimensões, na qual a QVT é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas o ambiente de trabalho visando sempre o bem-estar de todos os trabalhadores. A citada autora expõe o enfoque biopsicossocial como BPSO que se refere aos domínios: biológico (alimentação e atividades físicas), psicológico (clima organizacional, oportunidades de carreira, relacionamento com colegas e chefes, autoestima), social (previdência, cursos, lazer e família) e organizacional (imagem

corporativa, inovação e tecnologia, ergonomia, natureza da atividade, políticas e rotinas de recursos humanos).

Em consonância com essa compreensão pulverizada Minayo (2000) também reforça que os nossos padrões ocidentais socioculturais apresenta-se atualmente um modelo que valoriza boa alimentação, conforto, consumo de bens e viagens.

O conceito de QVT é muito amplo, são muitas definições semelhantes e algumas se completam. Bom Sucesso (1997) reforça que a QVT decorre não só de uma variedade de benefícios fornecidos pela organização, mas vem em complemento a outros tantos fatores difíceis de mensurar por serem tangíveis e intangíveis.

A QVT aborda os efeitos do bem-estar do trabalhador tanto no aspecto emocional, como físico, pessoal e profissional, ou seja, o indivíduo de forma holística. Mas diante de tantas mudanças aceleradas nos últimos tempos tem sido difícil para algumas organizações conseguirem incluir tudo que o atenda a necessidade dos trabalhadores e é importante destacar que nem toda necessidade é QVT. Ressalte-se que existem empresas com programas de QVT estruturados, não obstante isso não assegura a satisfação do funcionário e nem sua crença que exista QVT.

A QVT diz respeito a que grau os trabalhadores de uma empresa são capazes de satisfazer suas necessidades por meio de sua atuação na empresa, assevera Chiavenato (2014). E completa que QVT

envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar e coisas assim. A QVT envolve não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos e contextuais. (CHIAVENATO, 2014, p. 352)

As dimensões com base em um trabalho mais flexível fazem parte de atuais programas de QVT e possibilitam a flexibilidade também das tarefas, das responsabilidades e convidam, não convocam o trabalhador a participar, revelando-se uma excelente ferramenta, por integrar, numa só ação, diversas compensações ao indivíduo segundo Rodrigues (2009).

Quadro 9 – Categoria Identificada: Identificação com a Tarefa/Empresa

A categoria Identificação com a Tarefa/Empresa refere-se ao alinhamento da atuação do profissional de acordo com suas competências. E também sobre a identificação com a empresa.

Discurso dos entrevistados: E14, E15 e E21

E14 - "...está sempre satisfeito, alegre, eu gosto do que eu faço. É como se eu estivesse fazendo pra mim... Eu amo o que eu faço...Eu adoro esse horário. Fico em paz... ”

E15 - "...Sou muito feliz e adoro trabalhar aqui. Trabalhar com orientação do chefe na cozinha, ficamos a vontade..."

E21 - "Aqui é uma empresa que a gente pode dar opinião.... Não oprime. Aqui pode se expressar. É uma empresa boa. Uma das melhores. Já trabalhei em três empresas. Essa é 'A EMPRESA' Pretendo ficar aqui muito tempo..."

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

ANÁLISE DA CATEGORIA IDENTIFICAÇÃO COM A TAREFA/EMPRESA

Muitas organizações querem “ser desejadas para se trabalhar”, tal aspecto fortalece sua imagem no mercado e diante dos interessados na empresa, seus stakeholders. Os entrevistados relataram o fato de gostar do que fazem e gostar da empresa de forma muito natural. Uma das entrevistadas mostrou “aquele brilho no olho” no momento dessa fala. A conquista de discursos como este acima citado, de forma espontânea, advêm certamente de um trabalho de longa data feito pelo Hotel por meio da área de GP. Afinal identificar-se com a tarefa e empresa envolve a satisfação no trabalho e as várias emoções que afetam as pessoas no local de trabalho. A satisfação no trabalho “é uma variável atitudinal que reflete como as pessoas se sentem em relação a seus empregos em geral, bem como a vários aspectos específicos do trabalho.” (SPECTOR, 2012, p.234). Diante do exposto é o fato do trabalhador gostar do seu trabalho e se identificar com o Hotel que significa QVT para eles.

Quadro 10 – Categoria Identificada: Crescimento Profissional

A categoria Crescimento Profissional refere-se ao desenvolvimento profissional por meio de capacitações e conseqüentes possibilidade de promoção e ascensão salarial.

Discurso dos entrevistados: E12, E18, E20 e E21

E12 - "...eu era aprendiz. Oportunidade para crescer e se estabilizar. É o meu caso. Que sou novo. Ainda tenho muito pra crescer..."

E18 - "...as condições que a empresa dá: crescimento..".

E20 - "...tem oportunidade de crescimento..."

E21 - "...Oportunidades de crescer, eu já tive duas...Eles dão oportunidade de crescer. Mesmo sem faculdade eu consegui ficar nesse cargo de Supervisora. A empresa dá um jeito de ajudar. Dão oportunidade primeiro para os internos..."

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

ANÁLISE DA CATEGORIA CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Mais uma vez em consonância com Walton (1973 apud Chiavenato 2014) o fator número quatro de seu modelo o autor relata sobre oportunidade de crescimento e segurança. E a dimensão correspondente apresenta-se como possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura, portanto, crescimento profissional e estabilidade no emprego.

Essa categoria vai relacionar-se com alguns pontos importantes do Hotel em virtude de ser uma de suas práticas desenvolverem competências individuais com foco em competências organizacionais, gerando uma perspectiva de crescimento profissional interno enquanto avanço salarial.

Pode-se associar a categoria Crescimento Profissional com a carreira que é descrita atualmente não apenas como uma função realizada por alguém numa empresa. "Carreira é um construto multidimensional influenciado por fatores de ordem psicológica, social, econômica e pelas circunstâncias concretas vivenciadas pelo indivíduo ao longo de seu ciclo de vida" (MAGALHÃES; BENDASSOLLI 2013, p. 440). Após conhecer a política interna de promoções do Hotel a pesquisadora

acredita que, só não há um número maior de pessoas promovidas em virtude de um quadro funcional pequeno.

Quadro11 – Categoria identificada: Integração com Colegas e Chefia

A categoria Integração com Colegas e Chefia refere-se às relações socioprofissionais existentes com outros trabalhadores do Hotel e também com vínculos hierárquicos diretos e indiretos.

Discurso dos entrevistados: E3, E5, E7 e E13

E3 - “... um bom relacionamento com os colegas de trabalho e empresa...”

E5 - “... As amizades também influi muito no ambiente de trabalho...”

E7 - “...Tem bons colegas de trabalho...”

E13 – “...me dar bem com a chefia e com os colegas de trabalho...”

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

ANÁLISE DA CATEGORIA INTEGRAÇÃO COM COLEGAS E CHEFIA

Foram poucos os participantes entrevistados na pesquisa que citaram a palavra relacionamentos ou boas relações interpessoais, não obstante outras palavras podem representar essa categoria e foram citadas amplamente, na maioria das falas, como: respeito, ser bem tratado, bom chefe, bons colegas, acolhimento, parceria, amizades, equipe e família. Todas remetem ao fato de haver algum tipo de relacionamento, de vínculo ou apoio.

Nos oito fatores de Walton (1973, apud Chiavenato 2014), o quinto relata sobre integração social na organização expondo sobre relacionamentos que ocorrem dentro da empresa, envolvendo em menor ou maior grau questões como convivência harmônica, eliminação de barreiras hierárquicas, comunicação entre colegas, com chefes e clientes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.

A pesquisadora observou que o tratamento existente entre as pessoas era cordial e brincalhão. Enquanto entrevistava alguns trabalhadores no “banco amarelo” alguns que circulavam no momento ou passavam por ali, cumprimentavam o/a entrevistada/o com expressões como “oi amada”, “diga lá doutor”, chamando pelo nome de forma incisiva ou simplesmente enviando beijinhos.

Acredita-se que o fato do Hotel possuir um quadro funcional que não chega ao número de 250 trabalhadores, favorece o vínculo de relacionamento mais estreito. Com essa quantidade de funcionários os colegas de trabalho tem ciência sobre a atuação profissional e a vida pessoal do parceiro de trabalho, mesmo que seja de outro setor ou turno.

Para a área de GP um número de trabalhadores com apenas três dígitos e menor que quinhentos gera uma maior proximidade com o funcionário, possibilitando conhecer as pessoas da organização por nome, saber detalhes sobre sua vida pessoal, acompanhar sua atuação do trabalho, mediar conflitos e fornecer em situações pontuais como apoio socioemocional.

Quadro 12 – Categoria identificada: Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

A categoria Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal refere-se a harmonia entre a vida profissional e pessoal.

Discurso dos entrevistados: E2, E8, E18, E19 e E22

E2 - “É ter tempo para usufruir do que ganha. É ter fim de semana de folga. Não adianta ganhar e não poder aproveitar. Até cheguei e falei pro meu chefe e disse que se aqui eu folgasse no domingo, e trabalharia a vida toda aqui... Isso é QVT”

E8 - “É ter um trabalho e ter qualidade de vida. Não viver só para o trabalho. Dá para separar as duas coisas: o trabalho e o viver...”

E18 - “Seria as condições dadas a uma pessoa para conciliar o tempo do trabalho com as obrigações do cotidiano, como família e estudo..”

E19 - “Qualidade de vida no trabalho é ter um horário normal, tipo a média de trabalho por dia, tipo 8 horas. Tinha o casamento do meu irmão e eu queria ir, mas era na hora do meu trabalho, daí ele (chefe) deixou eu sair. Negociou comigo...”

E22 - “... É ter condições de ter trabalho e família, sem prejudicar nenhum dos dois...”

Fonte: Elaboração da Pesquisadora, 2016.

ANÁLISE DA CATEGORIA EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

Os entrevistados revelam desejo de possuir equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Eles acreditam que QVT advém do balanceamento entre ter um tempo para trabalhar e um tempo livre para si, ou seja, um tempo fora e sem compromissos do trabalho. O trabalhador de organizações turísticas, e nesse estudo do Hotel, está sujeito aos períodos de alta estação, que correspondem a julho, dezembro, janeiro e fevereiro. Nesse período é comum existir uma maior jornada de trabalho, refletindo em mais tempo no trabalho além do comum e, portanto menor tempo para si.

A despeito disso remete ao tempo livre em que Aquino e Martins (2007), relatam que a expressão tempo livre diz respeito à liberação do tempo que devia ser dedicado ao trabalho. Quando se fala de tempo livre para o trabalhador, geralmente esse é um tempo ocupado com várias obrigações do cotidiano de sua vida pessoal como cursar uma faculdade ou estudar, cuidar de filhos, realizar afazeres domésticos, cumprir obrigações sociais, buscam lazer e entretenimento. Porém existe uma angústia em relação comparação desse tempo livre e o tempo de trabalho. Aquino e Martins (2007) revelam que, no caos entre necessidades econômicas e existenciais, o homem entra em conflito com as obrigações impostas por suas atividades laborais e com o desejo de liberar-se delas, e, assim, poder desfrutar um tempo para si.

Ainda sobre tempo Francileudo e Martins (2016) acreditam na tendência “que a vida social seja conduzida de acordo com o tempo cronológico na sociedade contemporânea. Vivemos numa ‘corrida incessante’ contra o tempo, sem que ao menos paremos para refletir sobre as implicações ‘desse novo modo de viver’”. (FRANCILEUDO; MARTINS, 2016, p. 57)

Em consonância com a categoria identificada Walton (1973, *apud* Chiavenato 2014) apresenta dentre os seus oito indicadores de QVT o indicador: Trabalho e espaço total de vida. Esse indicador revela como dimensão o papel balanceado do trabalho na vida pessoal. Diante do exposto o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias. O autor afirma que trabalho pode ter efeitos negativos ou positivos em diversas vertentes da vida e que para não haver danos deve-se ter um equilíbrio.

5 RELATO ETNOGRÁFICO SOBRE O TRABALHO DE CAMPO

Neste momento será feita apresentação dos relatos da pesquisa: notas do diário de campo, transcrições das entrevistas e apontamentos que descrevem observações e interações. Serão abordados também aspectos da literatura acadêmica. Propõe-se apresentar narração, descrição e análise dos contatos realizados com os trabalhadores do Hotel e os significados atribuídos a QVT.

O primeiro contato com o campo se deu no início da semana, numa segunda-feira. Ao chegar ao Hotel um pouco antes da hora marcada foi avisado que a Gestora que iria me receber estava concluindo uma reunião. Pouco depois a Gerente da área de Gestão de Pessoas e Qualidade realizou a recepção desta pesquisadora, cedendo um pouco de seu tão corrido tempo. Afirmou que mostraria toda a área interna destinada aos funcionários do hotel e logo começou. Acredita-se que para não impactar tanto a percepção da pesquisadora quanto a disparidade de ambientes, a Gestora logo alertou que os ambientes mudavam um pouco, ela estava se referindo ao ambiente destinado ao turista e ao ambiente destinado ao trabalhador. E logo na passagem de acesso ao espaço dos colaboradores, assim chamados pelo Hotel, revela-se outro ambiente, o dos “bastidores”, aonde se verificou pisos simples e paredes sem nenhuma ou com pouca decoração.

A Gestora de Pessoas e Qualidade apontou a porta do elevador indicando um adesivo com a fotografia fixada de dois colaboradores, feita quase que em tamanho natural, expondo uma campanha interna de valorização. Na identificação dos funcionários os seus sobrenomes foram trocados por uma de suas características mais marcantes, cujo destaque fez com que fossem aclamados na campanha: fulano eficiência, beltrana simpatia. Era como um rótulo, porém carregado de positividade e já demonstravam pra essa pesquisadora o descortinar dos primeiros traços da cultura daquela organização.

O elevador sem espelho e com carpete surrado direcionou-se ao andar de destino, a Gestora de Pessoas e Qualidade foi mostrando e explicando sobre os murais que decoravam as paredes. Neles constavam os comunicados aos funcionários, divulgação de novos projetos, continuidade de programas de elogios, campanhas daquele mês, apresentação de novo colaborador por meio de foto e algumas breves informações sobre a carreira antes de ser selecionado para o

quadro funcional do Hotel. Todas as informações expostas estavam organizadas e padronizadas com molduras e indicadas com denominação do tema tratado.

O andar é composto por várias salas destinadas a rotinas e operações de setores diversos do Hotel, como sala de administrativo, almoxarifado, lavanderia, vestiário feminino e masculino, refeitório, “clubinho” (exposto a seguir), cozinha e sala de stewart (sala para guardar equipamentos e materiais para limpeza somente de cozinha) e sala de arquivo. Além de ter acesso ao térreo onde há a portaria de entrada dos funcionários e ocorre recebimento de material e suprimentos para o Hotel.

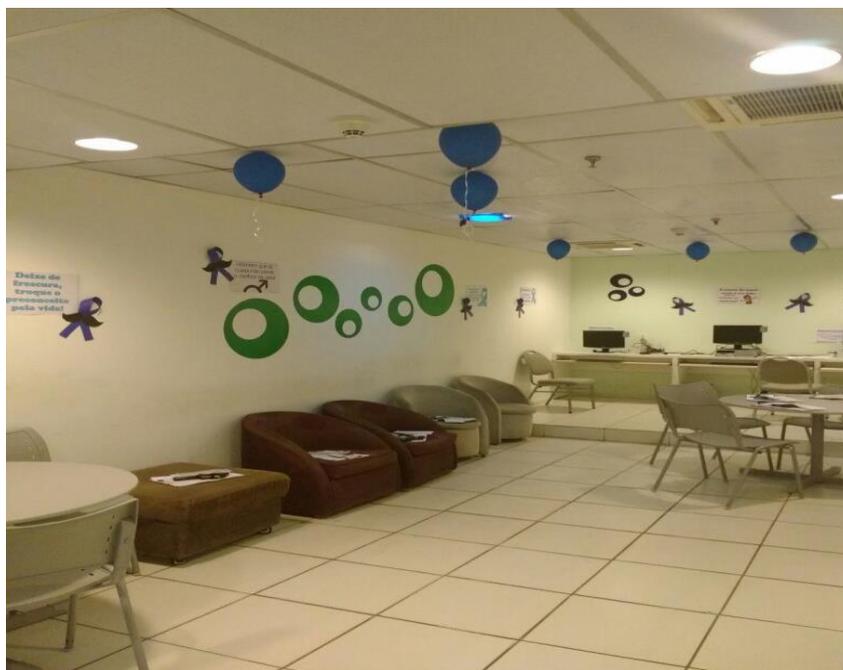
A sala destinada à área de Gestão de Pessoas e Qualidade é bem pequena e composta de três funcionários. A Gestora relatou sobre várias ações realizadas no intento proporcionar bem estar e de possibilitar benefícios ao trabalhador, ficando sob um “guarda-chuva” intitulado simplesmente de Qualidade de Vida. Após conversa com a Gestora de Pessoas e Qualidade foram apresentados espaços destinados ao descanso e interação dos trabalhadores nos seus intervalos da jornada de trabalho. E onde poderia ser realizada a pesquisa por meio das entrevistas.

O primeiro local apresentado e autorizado para a coleta de dados foi o “clubinho” recebeu essa denominação por ser um espaço de convivência, de descontração, descanso e divulgação de muitas ações da área de Gestão de Pessoas e campanhas voltadas à prevenção da saúde e promoção do bem estar do colaborador. O clubinho é espaço climatizado e aconchegante. De acordo com a Gestora um local sempre decorado com temática em foco, nesse período havia uma decoração natalina. A sala é composta por quatro poltronas, dois descansos de pés, duas mesas com quatro cadeiras cada, três computadores de uso individual com acesso a internet e dispostos numa bancada. Equipado também com televisão de 24 polegadas.

Esse é um dos locais onde ocorre a ginástica laboral, ação essa que inclusive a pesquisadora teve o ensejo de presenciar e até participou em virtude do convite feito pela educadora física. Nessa oportunidade verifiquei um clima de camaradagem e de descontração entre os colegas de trabalho. A educadora física também demonstrou uma postura de bastante leve e brincalhona. Nesse dia ocorreu antes da ginástica laboral uma consulta informal de uma colaboradora com a

educadora física que se mostrou preocupada e disposta a ajudar a funcionária que apresentava dores nas costas.

FIGURA 3 – Sala do Clubinho vazia em horário de trabalho.



Fonte: Acervo do Hotel cedido à pesquisadora, 2016.

FIGURA 4 – Sala do clubinho em dia de ação voltada a saúde.



Fonte: Acervo do Hotel cedido à pesquisadora, 2016.

No clubinho realizaram-se algumas entrevistas e também algumas observações participantes. Em um dos dias de campo pude observar um dos momentos de intervalo do colaborador, intervalo do horário de almoço cerca de 12:10h. Ao entrar no clubinho, que estava com a luz desligada, iluminado apenas pela televisão, o clima era de relaxamento. A pesquisadora pediu licença, sentou e observou. Havia um colaborador utilizando o computador, acessando suas redes sociais, muito provavelmente nem tenha percebido a presença da pesquisadora por estar posicionado de costas pra porta de entrada. Outro descansando em uma das poltronas, talvez cochilando. E outros dois assistindo televisão que transmitia um telejornal, considerado pela pesquisadora bastante violento. Tentando não invadir o espaço do trabalhador não houve identificação da pesquisadora. Os colaboradores comentavam o que viam na TV de forma espontânea, sem cerimônias.

No clubinho foram realizadas algumas das entrevistas. Sempre era exposto o motivo da pesquisa afirmando que era uma pesquisa pessoal voltada a conclusão do mestrado em turismo e outro argumento usado como atrativo e uma das formas de diminuir as resistências existentes era afirmar que havia apenas uma pergunta a ser respondida.

O outro espaço destinado ao trabalhador é o vestiário. São dois vestiários, um feminino e outro masculino, por uma questão de gênero tive acesso ao vestiário feminino. É composto por duas salas que se interligam e equipado com armários de aço, codificado, um para cada trabalhador guardar seus pertences, compridos bancos de assentos preto acolchoados, sem encosto, além de box com chuveiros individuais, grandes bancadas com pias, espelhos e secador de cabelo.

Figura 5 – Vestiário feminino vazio em horário de trabalho.



Fonte: Acervo do Hotel cedido à pesquisadora, 2016.

Figura 6 – Vestiário feminino em horário de intervalo.



Fonte: Acervo do Hotel cedido à pesquisadora, 2016.

O vestiário feminino foi outro lugar disponível a realização da coleta de dados, não obstante foram realizadas apenas três entrevistas nesse espaço. A pesquisadora não se sentiu a vontade para realizar entrevistas num local em que as colaboradoras vestem seus uniformes, se desnudam, trocam suas vestimentas, verificou-se incômodo de algumas delas, em virtude disso o local foi pouquíssimo explorado.

O terceiro local é denominado peculiarmente de “banquinho amarelo”. O “nome de batismo” emergiu dos próprios colaboradores da organização. E decorre não de um somente, mas de dois compridos bancos de cimento pintados de amarelo e dispostos próximo um ao outro. Um deles se localiza ao lado do vestiário feminino e o outro ao lado do equipamento de registro de ponto e conseqüentemente próximo à portaria de entrada dos funcionários e espaço para recebimento de suprimentos.

O local tornou-se bastante significativo para a pesquisadora em virtude de ser o espaço de maior tempo de permanência e por ser uma rica fonte de observação participante. No banco amarelo foi possível presenciar comportamentos e relacionamentos dos trabalhadores e até controles velados do Hotel. O maior trânsito de pessoas permitiu maior contato e aproximação dos fenômenos. No banco amarelo também aconteceu o maior número de entrevistas. Muitos trabalhadores ficavam ali conversando, descansando e também observando o que fazia a pesquisadora. Muitos colaboradores sentam-se no banco amarelo antes de iniciar a

jornada de trabalho, após a jornada de trabalho e especialmente no intervalo. Sentavam-se não necessariamente para descansar, mas para acessar suas redes sociais em virtude do local proporcionar um excelente sinal de wi-fi.

Figura 7 – Banco amarelo.



Fonte: Acervo do Hotel cedido à pesquisadora, 2016.

As entrevistas em profundidade iniciaram-se logo no primeiro dia, mas em número bem reduzido em virtude da maior parte do tempo tem sido ocupado com a conversa com a Gestora de Pessoas e Qualidade e com observações cuidadosas tentando não invadir o espaço dos trabalhadores.

5.1 AÇÕES DE QVT NO HOTEL

Em consonância com os objetivos específicos realizou-se uma pesquisa documental no âmbito da Gestão de Pessoas, com foco em QVT. A seguir descrevem-se as ações identificadas pelo Hotel como QVT. As informações abaixo foram obtidas por meio de documentos cedidos a pesquisadora e também pela fala realizada pela Gestora de Pessoas e Qualidade.

Segundo a Gestora de Pessoas e Qualidade é realizada anualmente a Pesquisa de Clima e tem como objetivo diagnosticar, mapear e analisar o nível de satisfação e orgulho das pessoas em trabalhar no Hotel. A pesquisadora não teve acesso ao documento da Pesquisa de Clima, mas foi relatado que se utiliza os dados como base para ações corretivas e/ou de melhorias.

A partir daqui relataremos as ações que segundo a Gestora de Pessoas e Qualidade e os documentos consultados revelam ser voltada a QV do trabalhador.

No Hotel existem vários comitês que consiste em grupos de pessoas de alguns setores. De acordo com a Gestora de Pessoas dois desses comitês relacionam-se com QVT, apesar de não receber a nomenclatura de QVT diretamente. São os comitês de Qualidade de Vida e de Certificação Profissional.

O Comitê Qualidade de Vida que trabalha as práticas relacionadas ao bem-estar no ambiente de trabalho visando à melhoria da qualidade de vida. É responsabilidade deste comitê apoiar o calendário social do Hotel: Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Festa Junina, Festa das Crianças, Confraternização de Natal. Apóia também as ações de saúde do colaborador como: campanhas de vacinação (para colaboradores e familiares), doação de sangue, atendimentos odontológicos dentro da empresa, verificação de pressão arterial, glicemia e IMC, estímulo a prática de exercícios e alimentação saudável através de ações internas e a disponibilização de dicas de saúde. O Hotel também disponibiliza internamente um local de convivência, nomeado de “clubinho” que disponibiliza computadores com acesso à internet e redes sociais, Televisão e dvd, mesas para estudo e sofás para descanso para os colaboradores em horário de intervalo do trabalho.

Já o Comitê Certificação Profissional visa o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento técnico dos colaboradores. Este comitê dá suporte a todos os setores e fica na responsabilidade de apoiar os gestores na confecção do material de treinamento das certificações técnicas e definir as certificações humanas e gerenciais. É responsável também por acompanhar o calendário de certificação e as avaliações práticas, e organizar a cerimônia de entrega de certificados.

Visando acompanhar a saúde do colaborador o comitê QV organiza um calendário trimestral de controle de índices individuais de bem estar. Em data previamente divulgada, disponibilizam enfermeiros para aferir pressão arterial, glicemia. E nutricionistas verificam o índice de massa corpórea - IMC. Em seguida o trabalhador recebe um relatório com o acompanhamento de seu histórico, juntamente com orientações voltadas a sua saúde. Estas informações são compartilhadas internamente com o médico do trabalho, para acompanhamento.

Outra ação com esse mesmo intuito é o Programa na Medida realizada pela área de Nutrição e a área de Gestão de Pessoas, e tem como objetivo melhorar a qualidade de vida dos colaboradores a partir da redução de peso, incentivando

uma dieta adequada e a inserção da atividade física na rotina diária das pessoas. O programa foi criado em virtude da constatação do elevado número de colaboradores com excesso de peso. Ao longo do programa, desenvolvem-se as seguintes atividades: atendimentos individuais com a Nutricionista, palestras diversas sobre alimentação saudável, pesagens, medições mensais e uma competição para incentivar o participante. Nessa disputa sempre que o participante fosse efetuar a pesagem do mês, deveria pagar o valor simbólico para juntar no bolão do programa. No final, a equipe que perdesse mais peso por pessoa seria a vencedora e levaria todo o dinheiro do bolão para ser dividido igualmente entre os membros da equipe. Na festa de Final de Ano é divulgado o resultado por equipes e individual e realizada a entrega do prêmio à equipe vencedora.

O Calendário Social visa a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional uma vez que possibilita a integração dos colaboradores e oferece a oportunidade de trazer a família para o ambiente de trabalho.

Algumas datas são celebradas com eventos outras marcadas com presente aos colaboradores. O Dia da Mulher é homenageado com foco na saúde e beleza das mulheres do hotel. No período da Páscoa os colaboradores são presenteados com pão de coco e ovos de chocolates. No dia das mães é realizado um evento que retrate para todas as mães do hotel a importância deste papel na vida de cada uma. Realiza-se também a festa junina com a participação de todos os colaboradores, conta com decoração típica, apresentação de quadrilha, concurso de dança e um buffet com comidas típicas. Outra data importante é o Dia dos Pais é lembrada com um evento e entrega de brinde. No dia das Crianças são convidados todos os colaboradores com filhos até 12 anos para uma tarde de alegria, brincadeiras e guloseimas disponibilizada especialmente em um buffet infantil. O calendário social conclui-se com a Festa de Natal com a participação da família. Nesta festa acontece a entrega de presente de natal para todos os colaboradores e para seus filhos até 12 anos de idade. Neste momento entregamos também as premiações como forma de agradecimento pela fidelidade e tempo de serviço.

Existem benefícios oferecidos no intuito de ajudar monetariamente ou emocionalmente os colaboradores. A Gestora cita que muitos são custeados totalmente pelo Hotel a fim de dar um aporte ao trabalhador. Cita então o plano de saúde que é custeado completamente para o colaborador e é custeado em 85% do valor para cônjuge e filhos. O plano odontológico é custeamos em valor total para o

colaborador e seus dependentes. O seguro de vida também é totalmente custeado pela empresa. Outro benefício que é oferecido para o colaborador é a alimentação no refeitório, que dispõe de café da manhã, almoço, jantar e ceia da madrugada. Todos os colaboradores fazem em média duas refeições por dia na empresa, e há casos de colaboradores que realizam a terceira refeição. Este benefício não é descontado do colaborador é uma forma de cuidar do bem-estar e da saúde de todos uma vez que as alimentações são saudáveis e balanceadas, acompanhadas diariamente pela equipe de nutrição. Além disso, o Hotel também oferece vale alimentação para todos os colaboradores, sem custo. Ao final de cada ano todos recebem o valor do vale alimentação em dobro para despesas de final de ano com a família.

Ainda visando a qualidade de vida do colaborador e o aproveitamento do tempo do mesmo junto à família, disponibiliza-se uma lavanderia interna para todos os fardamentos utilizados. O sistema dispõe de lavagem diária e controle nominal e personalizado de cada uniforme. Desta forma o colaborador recebe-o limpo e engomado para iniciar a jornada de trabalho. Outro aspecto no intuito de zelar pelo o bem-estar dos colaboradores que encerram as atividades após o horário de meia noite, o Hotel fornece o transporte até o terminal mais próximo. A Gestora relata também sobre outro benefício o auxílio creche para as colaboradoras que estão amamentando pelo período de até 6 meses.

O outro comitê que se relaciona com QVT é o Comitê de Certificação Profissional que visa o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento técnico dos colaboradores. Este comitê dá suporte a todos os setores e fica na responsabilidade de apoiar os gestores na confecção do material de treinamento das certificações técnicas e definir as certificações humanas e gerenciais. Tais certificações auxiliam em avaliações futuras para possíveis crescimentos internos.

Na reunião mensal com todos os colaboradores segue uma pauta e dentre elas ocorrem ações consideradas de QVT como: reconhecimento público de colaboradores que receberam elogios dos clientes (por escrito); divulgação dos colaboradores promovidos no mês corrente por meio de seleção interna e critérios de desempenho/mérito e por fim ocorre a celebração dos aniversariantes do mês.

A Participação nos Resultados ocorre anualmente e premia aqueles funcionários que se esforçaram no alcance das metas e objetivos da empresa. Essa

é uma das formas de reconhecimento monetário que os funcionários têm sobre seu esforço extra.

O Hotel oferece aos seus colaboradores, através das práticas que visam o desenvolvimento interno a oportunidade de crescimento profissional do seu time. O programa de certificação na função tem como objetivo elevar o nível de qualificação dos colaboradores através do desenvolvimento das Competências Técnicas, Humanas e Gerenciais.

Para ser certificado, o colaborador deverá passar por treinamento nos módulos que são pré-requisitos, submetendo-se a avaliação teórica com peso 30% e avaliação prática com peso 70%, devendo obter nota mínima de 80% (somando avaliação teórica e prática) para ser certificado. Caso o colaborador não atinja nota mínima para ser certificado, ele recebe feedback sobre seu desempenho e submete-se à avaliação prática novamente. A Certificação tem validade de 01 ano e após este período é realizada a reciclagem dos módulos e avaliações teórica e prática. Os colaboradores que conseguem a nota e são certificados recebe o certificado em cerimônia especial para este evento.

Existe também o programa de educação continuada que é um investimento da empresa no processo de formação e desenvolvimento do colaborador que busca Graduação e/ou Pós-graduação, onde o hotel assume 70% da mensalidade do curso em questão. O investimento também acontece como forma de subsidiar a aquisição de uma segunda língua. Sendo o investimento neste caso de 50% do valor da mensalidade do curso.

O Hotel mantém convênio com Centros Universitários e Faculdades e Cursos de Inglês visando descontos da mensalidade para o colaborador e seus dependentes. Existe também curso de inglês realizado nas instalações do Hotel ministrado pelo SENAC e gratuito para alguns colaboradores.

Através da identificação das necessidades de treinamento (DNT) dos colaboradores por área é formatado o Plano Anual de Treinamento (PAT) com foco na área de atuação do mesmo. O hotel é responsável pelo investimento de 100% da inscrição e demais custeios do treinamento em questão.

Com o objetivo de reforçar os valores e comportamentos organizacionais junto às lideranças médias, realiza-se o Circuito Anual de Desenvolvimento de Líderes. Anualmente realiza-se, um treinamento ao ar livre que visa o reforço da

consciência corporativa. Neste conta-se com a participação de todos os líderes e cargos estratégicos do Hotel.

A política de cargos e salários do Hotel possui regras definidas a fim de que todos os funcionários conheçam onde o seu cargo se enquadra em relação ao seu salário e hierarquia, bem como até onde podem chegar no enquadramento de carreira e quais as possibilidades de promoções por mérito/desempenho. São realizadas continuamente, pesquisas salariais para verificar equilíbrio com o mercado.

Como uma forma de compensação pelo esforço de colaboradores que ocupam cargo de liderança ou estratégico para o Hotel, ao final do ano, a empresa adota uma política de participação nos resultados (PR). Estes colaboradores são avaliados de forma igualitária pelas ações, através de metas, que praticaram na empresa e cooperaram para que a organização alcançasse os objetivos traçados em planejamento estratégico. Além das metas é considerado também os indicadores de lucro operacional bruto que indica como o Hotel está, em resultados financeiros e também com relação aos objetivos almejados para o ano em questão.

É realizada a pesquisa salarial periodicamente, no máximo de dois em dois anos, uma pesquisa dentro do mercado hoteleiro local e realizamos revisão da remuneração que por ventura esteja abaixo da média de mercado.

Dentro da sistemática de remuneração da hotelaria, o Hotel apresenta um método de compensação que os colaboradores consideram único e especial: a distribuição da taxa de serviço de forma fixa. Sendo assim, o privilégio de ter a estabilidade financeira mensal é avaliado como um ponto positivo e como uma recompensa por parte da empresa. O mais comum na hotelaria é disponibilizar o repasse da taxa de serviço de forma variável, ou seja, em um mês de faturamento baixo, os colaboradores não conseguem manter a estabilidade financeira, tendo que enxugar os gastos familiares para manter-se somente com o salário fixo. Mensalmente, o valor arrecadado, bem como o custo fixo do repasse da taxa, é evidenciado junto a todos os colaboradores, e caso haja saldo positivo, este é alocado em uma espécie de poupança coletiva, para então ser distribuído como repasse extra da taxa de serviço.

O Programa de Voluntários tem por objetivo motivar e incentivar a formação voluntária dos colaboradores da Empresa para adoção de posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar e o benefício da coletividade,

seja ela relativa ao público interno (funcionários) ou externo (comunidade, parceiros e meio ambiente). A equipe de voluntários é responsável por manter o calendário anual de ações de assistencialismo e responsabilidade social, bem como desenvolver campanhas pontuais de auxílio à instituições e comunidades necessitadas.

Alinhado aos valores do Hotel e com foco em resultados e valorização do ser humano existe continuamente qualificação dos colaboradores através da Certificação Profissional, em programas e incentivos que impactam na Qualidade de Vida dos colaboradores e em resultados financeiros/qualidade. O Hotel entende que o resultado da Satisfação do Hóspede, crescente desde 2010, é o maior reflexo dos colaboradores motivados e qualificados.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada apresenta natureza qualitativa com enfoque etnográfico. A análise dos dados obtidos por meio de entrevistas foi realizada, com base no método do Discurso do Sujeito Coletivo, para representar e interpretar, o objetivo central do estudo, através do discurso dos trabalhadores do hotel, os significados que eles atribuem à qualidade de vida no trabalho.

Por questões de ordem metodológica, os sujeitos da investigação foram selecionados com o tempo mínimo de vínculo empregatício no Hotel pesquisado de 06 meses em diante por conta de oferecer maior segurança na coleta de dados, uma vez que possibilita melhor conhecimento sobre a cultura do Hotel, de suas práticas de GP e rotinas operacionais.

Os trabalhadores participantes desta pesquisa são heterogêneos, com escolaridade, idade e cargos variados. Isso levado em conta se verificou discursos muito distantes um do outro em relação a encontrar uma característica comum a todos. Enquanto um dos trabalhadores relata que QVT é somente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional concluindo a fala; o outro relata que QVT é uma relação de elementos, elencando nove aspectos diferentes, formando um conjunto e finaliza afirmando que tudo isso é QVT. Com base nessa constatação é possível notar que o entendimento do trabalhador do Hotel sobre QVT é muito pulverizado. QVT enquanto definição ainda gera muitas interrogações, o que é extremamente natural por ser um tema recente.

Levando-se em conta esse fato cabe destacar as seguintes situações. Dois dos entrevistados após concluir seus discursos, solicitaram que a pesquisadora relatasse a definição de QVT. Eles queriam saber se responderam certo. Prontamente o pedido foi satisfeito com argumentos voltados a dois autores citados neste trabalho: Walton (1973) e Limongi-França (2004), não obstante foi reforçado que o tema é recente no mundo acadêmico e que existem definições semelhantes e que muitas vezes se completam e que o próprio conceito de QVT é muito amplo. Foi reforçado ainda aos entrevistados que eles não deviam preocupar-se em responder o certo, pois esse não era o objetivo, naquela entrevista não havia o certo ou o errado, havia sim uma busca de significados atribuídos por eles independentemente dos autores do tema.

Cabe destacar que outro critério estabelecido pela pesquisadora na escolha dos entrevistados foi relacionado ao grau de escolaridade, determinado a partir de ensino fundamental, por uma necessidade de uma abstração mínima para compreensão da pergunta norteadora. Este critério se justificou, na prática, quando dois entrevistados não entenderam a pergunta. O primeiro caso ocorre quando a pesquisadora revelou a pergunta norteadora, o entrevistado afirmou que não estava entendendo e solicitou que fosse explicado novamente. A pergunta foi reformulada não alterando sua raiz e afirmando ao entrevistado que não havia uma resposta certa ou errada, que o importante era a opinião dele independentemente de qualquer definição acadêmica. A segunda situação vivenciada na mesma vertente foi após a pesquisadora revelar a pergunta norteadora, a entrevistada então disparou um discurso relatando sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Hotel, que eram todos de primeira qualidade que obedeciam a normas e regras de higiene... A entrevistada foi interrompida e novamente a pergunta foi reformulada na busca de ser clara e buscando não constranger e nem causar prejuízo ao contato estabelecido.

No que tange aos objetivos específicos verifica-se que por serem inerentes a pesquisa, à medida que o campo era conquistado já supriam-se dois deles: realizar pesquisa documental no âmbito da Gestão de Pessoas, com foco em QVT, no hotel pesquisado e descrever as ações identificadas pelo hotel como QVT.

A pesquisa documental foi realizada por dois meios: verbal e documentos escritos. Na obtenção de dados por meio verbal foi feito ela Gestora de Pessoas e Qualidade e revelou em seu discurso que o trabalhador do Hotel é chamado de colaborador e que a empresa desenvolve uma relação de ações voltadas a qualidade de vida do trabalhador. Aqui se ressalta uma particularidade, o Hotel não usa a denominação QVT e sim apenas QV. A área de GP inclusive responde pela gestão de pessoas e pela qualidade, qualidade essa voltada ao cliente interno e externo. Ao cliente externo o direcionamento é voltado aos serviços prestados verificando a qualidade e tratando caso a caso quando diz respeito aos colaboradores que o desenvolvem. Ao cliente interno a qualidade é voltada para ações que facilitem sua vida, que gerem satisfação, envolvimento e melhor desempenho.

Quanto aos documentos escritos estes forneceram aporte ao entendimento da pesquisadora para descrever e sobre como ocorrem, de acordo

com o Hotel, as ações de QVT. Neste caso atendeu-se ao segundo objetivo específico.

O terceiro objetivo específico diz respeito a compreender o contexto em que surge a QVT e sua evolução histórica também foi atingido em virtude da pesquisa bibliográfica necessária ao desenvolvimento do estudo.

A proposta central desta investigação foi conhecer os significados da qualidade de vida no trabalho a partir dos trabalhadores de um hotel em Fortaleza. No decorrer das narrativas obtidas nas entrevistas em profundidade se percebeu que são vários os significados, delimitados nas seguintes categorias: Salários e benefícios, Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, Bom ambiente de trabalho, Conjunto de elementos, Identificação com a tarefa/empresa, Crescimento profissional e Integração boa com colegas e chefia. e tecnológicas o ambiente de trabalho visando sempre o bem-estar de todos os trabalhadores. Relatando sob o enfoque biopsicossocial como BPSO Ao analisarmos estas oito categorias verifica-se a aproximação com o modelo de Walton (1973) em que elenca oito fatores de QVT e envolvem outras vinte e quatro dimensões mostrando que essas dimensões se relacionam a muitas variáveis organizacionais. Há também aproximação com Limongi-França (2004) em que apresenta um conceito que abrange diferentes dimensões, na qual a QVT é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais que se refere aos domínios: biológico (alimentação e atividades físicas), psicológico (clima organizacional, oportunidades de carreira, relacionamento com colegas e chefes, autoestima), social (previdência, cursos, lazer e família) e organizacional (imagem corporativa, inovação e tecnologia, ergonomia, natureza da atividade, políticas e rotinas de recursos humanos).

As categorias: Salários e benefícios, Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, Bom ambiente de trabalho, Conjunto de elementos, Identificação com a tarefa/empresa, Crescimento profissional e Integração boa com colegas e chefia, reafirmam a QVT como um constructo, dos trabalhadores do Hotel, enquanto objeto de percepção ou pensamento formado pela combinação de impressões passadas e presentes.

Acredita-se ser imperativo para que haja longevidade das organizações no cenário empresarial que a qualidade de vida no trabalho seja possível, em virtude de já existir uma escolha mútua entre trabalhador e empresa. A GP tem múltiplos

papéis dentro da hotelaria e uma das prioridades no futuro breve, espera-se que seja o bem-estar do trabalhador.

Concluo na expectativa que esta pesquisa possa contribuir para uma melhor apreensão da qualidade de vida no trabalho levando em consideração o olhar do trabalhador da rede hoteleira.

REFERÊNCIAS

- AGUIRRE, Ángel Baztán. **Etnografía: Metodología cualitativa en la investigación sociocultural**. Barcelona, España: Boixareu Universitaria Marcombo, 1995. 309 p.
- AGUIRRE, Ángel Baztán. **La cultura de las organizaciones**. Barcelona, España: Ariel, 2004. 309 p.
- AGUIRRE, Ángel Baztán. **La cultura de las organizaciones**. Barcelona, España: Ariel, 2004. 309 p. Resenha de: MARTINS, José Clerton de Oliveira. *Revista mal-estar e subjetividade*. Fortaleza: v. 5, n. 1, p. 190-192. Mar. 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/271/27150110.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2017.
- AGUIRRE, Ángel Baztán; MARTINS, José Clerton O. **Pesquisa qualitativa de enfoque etnográfico**. Coimbra: Grácio Editor, 2014.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- AQUINO, C.A.B.; MARTINS, J.C.O. Ócio, lazer e tempo livre na sociedade de consumo e do trabalho. **Revista mal-estar e subjetividade**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 479-500, set. 2007.
- BARBOSA, L. G. M.; ZOUAIN, D. M. **Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas**. São Paulo: Aleph, 2004.
- BARRETO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 7. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1995.
- BENDASSOLLI, Pedro F; MAGALHÃES, Mauro O. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: BORGES, Livia O.; MOURÃO Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. 699 p.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 6. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001. 516 p.
- BOM SUCESSO, Edna de P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.
- BOTTON, Alain de. **Os prazeres e desprazeres do trabalho**. São Paulo: Rocco, 2009.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CEARÁ deve receber cerca de 1 milhão de turistas nesta alta estação. Portal O Povo online, Fortaleza, 23 dez. 2016. Economia. Turismo. Disponível em:

<<http://www.opovo.com.br/noticias/economia/2016/12/ceara-deve-receber-cerca-de-1-milhao-de-turistas-nesta-alta-estacao.html>> Acesso em 05 jan. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COOPER, Chris. **Turismo, princípios e práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.

COOPER, Chris; HALL, Michael; TRIGO, Luiz Gonzaga G. **Turismo contemporâneo**. Coleção Eduardo Sanovicz de Turismo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 153 p.

CORIOLOANO, Luzia Neide M. T. **O turismo nos discursos, nas políticas e no combate à pobreza**. São Paulo: Annablume, 2006. 238 p.

CORIOLOANO, Luzia Neide M. T. **Turismo: Gestão da Cadeia Produtiva**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2008. 400 p.

CORIOLOANO, Luzia Neide M. T.; FERNANDES, Laura Mary M. Políticas de Turismo: Ações e Contradições da Realidade Cearense. In: CORIOLOANO, Luzia Neide M. T.; VASCONCELOS, Fábio Perdigão. **O Turismo e a relação sociedade-natureza: realidades, conflitos e resistências**. 2.ed. Fortaleza: Ed. UECE, 2014. p. 143 - 170.

CORIOLOANO, Luzia Neide M. T.; SAMPAIO, C. A. C. Territórios solidários latino-americanos e turismo comunitário no reatamento aos megaempreendimentos transnacionais. In: CORIOLOANO, Luzia Neide M. T.; VASCONCELOS, Fábio P. **Turismo, território e conflitos imobiliários**. Fortaleza: Ed. UECE, 2012. 431 p.

CORIOLOANO, Luzia Neide M. T.; SILVA, Sylvio Bandeira M. **Turismo e geografia: abordagens críticas**. Fortaleza: Ed. UECE, 2005. 174 p.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua Obra?** Inquietações Propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética. 24. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015. 141 p.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artimed, 2007.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 160 p.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboé, 1992.

DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In J-F. Chanlat, O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2009.149-73 p.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

DENCKER, Ada Freitas M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo.** 5. ed. São Paulo: Futura, 2001. 286 p.

DONKIN, Richard. **Sangue, suor e lágrimas: A evolução do trabalho.** São Paulo: M.Book do Brasil, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho. In **A.D. Cattani & L. Holzmann, (org). Dicionário de trabalho e tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS, 2006. 219-222 p.

FLEURY, M.T.L. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 24, n. 1, p. 6, jan./mar. 1989.

FORTALEZA é capital que mais evoluiu em índice de turismo, diz Ministério. Portal G1 CE: TV Verdes Mares. Fortaleza, 12 dez. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ceara/noticia/2015/12/fortaleza-e-capital-que-mais-evoluiu-em-indice-de-turismo-diz-ministerio.html>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

FRANCILEUDO, Francisco A.; MARTINS, José Clerton. **Sentido do tempo, sentido do ócio, sentidos para o viver.** Coimbra: Grácio Editor, 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo.** São Paulo: Pioneira, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD continua: taxa de desocupação foi de 12% no quarto trimestre de 2016 e média do ano fecha em 11,5%.** Brasil, 28 jan. 2017. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=3367>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete B. **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; SCHIRRMESTER, Renata. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 283-298, dez. 2012.

MACIEL, Marcos Gonçalves. **Lazer Corporativo: Estratégias para o desenvolvimento dos Recursos Humanos**. São Paulo: Phorte, 2009.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MARTINS, José Clerton. **Turismo, cultura e identidade**. São Paulo: Roca, 2003. 158 p.

MARTINS, José Clerton; BAPTISTA, Maria Manuel. **O ócio nas culturas contemporâneas – teorias e novas perspectivas em investigação**. Coimbra: Grácio Editor, 2013. 400 p.

MASSUKADO, M. S. Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v.1, n.1, p. 9-27, abr. 2008.

MINAYO, M.C. **Qualidade de vida em saúde: um debate necessário**. Ciência e saúde coletiva, v. 5, n.1, p.7-18. 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2013. 424 p.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2010.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e Desenvolvimento: Planejamento e Organização**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 225 p.

OLIVEIRA, M. F. A.; RIZZO, C. **Gestão de Pessoas em Turismo: nova visão de recursos humanos aos profissionais da área**. São Paulo: C&C, 2005.

PANOSSO, Alexandre Neto; GODOI, Luiz Gonzaga Trigo. **Cenários do Turismo Brasileiro**. São Paulo: Aleph, 2009.

PASCHINI, Selma. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio; a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PETROCCHI, Mario. **Marketing para Destinos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2004.

RAMÍREZ, César Cavassa. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

REVISTA VOCÊ S/A. **Qualidade de Vida**. 214. ed. São Paulo: Abril. n. 214, p 18, maio 2016.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho – evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Babbista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, Fernando Brasil da. **A Psicologia dos Serviços em Turismo e Hotelaria: Entender o Cliente e Atender com Eficácia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 156 p.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre. Artmed. 2009. 376 p.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003. 340 p.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico: receptivo e emissor**. Um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira, 1999.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, 15 (1), p. 11-21.1973.

ANEXOS

ANEXO 1

Termo de Consentimento
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ – UECE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar de um estudo sobre “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS POR TRABALHADORES DE UM HOTEL DE FORTALEZA”. Solicito que você leia este documento e esclareça suas dúvidas antes de consentir, com a sua assinatura, sua participação neste estudo. Você receberá uma cópia deste Termo, para que possa questionar eventuais dúvidas que venham a surgir, a qualquer momento, se assim o desejar.

Objetivos da pesquisa: investigar os significados atribuídos pelos trabalhadores sobre a QVT em um hotel de Fortaleza.

Procedimentos: Durante a realização do trabalho de campo, as informações serão coletadas através de entrevista. As entrevistas devem ser individuais.

Riscos e benefícios do estudo:

1º) Sua adesão a este estudo, como trabalhador, não oferece risco à sua saúde e não lhe submeterá a nenhum tipo de constrangimento;

2º) Você receberá cópia de sua entrevista para validar, retirar ou modificar as informações, a seu critério, antes das respostas serem transformadas em fonte de pesquisa;

3º) Este estudo poderá contribuir no entendimento dos significados que são atribuídos pelo trabalhadores a QVT;

4º) Você será convidado a assistir a apresentação deste estudo para a banca examinadora em data a ser agendada no primeiro semestre de 2017.

Confidencialidade: Todas as informações coletadas, sob a responsabilidade do pesquisador, preservarão a identificação do hotel e dos sujeitos pesquisados e ficarão protegidas de utilização não autorizadas.

Voluntariedade: A sua recusa em seguir contribuindo com o estudo será sempre respeitada, possibilitando que seja interrompido o processo de coleta das informações a qualquer momento, se assim for o desejado.

Novas Informações: A qualquer momento você que é participante do estudo poderá requisitar informações esclarecedoras sobre o projeto de pesquisa e as contribuições prestadas, através dos contatos com o pesquisador.

Contatos: katia.portela2@hotmail.com e (85) 98874.8283

ANEXO 2

Declaração de Consentimento

Eu _____,
funcionário(a) da empresa _____ tendo
lido as informações oferecidas acima e tendo sido esclarecido das questões
referentes à pesquisa, concordo, livremente, em participar do estudo por meio de
entrevista.

Assinatura: _____

Data: __ / __ / _____

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Data: _____

1-DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE

Perfil:
Idade:_____ Sexo: () Masculino () Feminino
Escolaridade/Formação:_____
Função desempenhada/especialidade _____
Estado civil_____
Tempo de trabalho no hotel_____
Vínculo empregatício_____
Turno de trabalho_____

Pergunta norteadora:

1. O que significa qualidade de vida no trabalho em sua opinião?

APÊNDICE 2

ENTREVISTAS DA PESQUISA

Abaixo entrevistas utilizadas na pesquisa. Discursos na íntegra dos vinte e três participantes entrevistados. Todos respondiam a seguinte pergunta: para você, o que significa qualidade de vida no trabalho?

Antes da pesquisa definitiva realizou-se um pré-teste realizando cinco entrevistas com trabalhadores tendo o objetivo de fazer uma avaliação prévia da adequação do instrumento, verificando a acessibilidade, a coerência da sequência de perguntas, nível de compreensão da linguagem, possíveis equívocos e por fim as condições de análise de dados coletados. As cinco entrevistas foram expostas no final desse apêndice.

E1- “Qualidade de vida no trabalho é se sentir bem no trabalho, ser reconhecido, ter seu momento de lazer, não viver só para trabalhar. É dar oportunidade para a gente, de crescer, sabe? Só isso! É quando a empresa se preocupa com a saúde do funcionário, com o bem estar. Pronto.”

E2 - “Qualidade de vida no trabalho é ter tempo para usufruir do que ganha. É ter fim de semana de folga. Não adianta ganhar e não poder aproveitar. Até cheguei e falei pro meu chefe e disse que se aqui eu folgasse no domingo, e trabalharia a vida toda aqui. Eu tenho ATÉ REGALIAS, sabe! Recebo massagem, alimentação boa, muito boa, por sinal. Sou servida de farda, de toalha... Ter uma remuneração melhor também é qualidade de vida no trabalho. Quer queira, quer não o dinheiro trás qualidade de vida no trabalho. O dinheiro é a base, é verdade. Com dinheiro dá pra fazer muita coisa. As equipes daqui são muito boas também. É isso mesmo. Eu acho que todos os colaboradores de todas as empresas deviam ter massoterapia. Isso é qualidade de vida no trabalho. Um tempo pra você. Tipo 20 minutos do almoço. É isso que eu acho”

E3 - “Qualidade de vida no trabalho é a manutenção da segurança e bem estar da pessoa e família e também um bom relacionamento com os colegas de trabalho e empresa. O que lembro é isso.”

E4 - “Qualidade de vida no trabalho é a pessoa ter companheirismo, respeitar o próximo no trabalho. Ter objetivos e metas. Ter segurança no que está fazendo, não ter medo no que está fazendo, ter conhecimento, está preparado para perguntas do cliente. Acho mais ou menos que é isso.”

E5 - “Pra mim a qualidade de vida no trabalho é trabalhar num local que dê suporte pra trabalhar, tenho instruções, ambiente adequado e tenho condições para realizar o trabalho. As amizades também influi muito no ambiente de trabalho (++). É só isso mesmo.”

E6 - “Qualidade de vida no trabalho é trabalhar num ambiente agradável. Acho que é mais ou menos isso. Acho que é isso.”

E7 - “Qualidade de vida no trabalho é você está trabalhando em uma empresa boa no sentido de que ela cumpre com todas as obrigações. Faz ter todos os direitos preservados como empregado. E é está trabalhando num local que tem um ambiente de trabalho bom. Tem colegas de trabalho bons, ambiente físico, alimentação. Tudo isso é qualidade de vida no trabalho. Resumidamente é a minha visão. Tem mais coisas, tipo englobando a parte de salários, benefícios e tudo isso proporciona prazer em está indo para o trabalho todos os dias. É isso mesmo.”

E8 - “Qualidade de vida no trabalho é ter um trabalho e ter qualidade de vida. Não viver só para o trabalho. Dá para separar as duas coisas: o trabalho e o viver. Só.”

E9 - “Qualidade de vida no trabalho é que o hotel tem, oferece oportunidade, muitos treinamentos, salário razoável, muito benefícios, parece que são uns 20 e poucos benefícios, comunicação com os colegas, ter um chefe bom. Enfim uma boa refeição, horário para o descanso, o clubinho é um exemplo. Não atrasa salários. Enfim, geralmente é uma empresa boa. Acho que é só.”

E10 - “Para mim é boa alimentação, é ter um plano de saúde, é igualdade entre os parceiros de trabalho. Pronto é só isso.”

E11 - “Qualidade de vida no trabalho pra mim é ter bom ambiente de trabalho, com boas pessoas. Lidar bem com a chefia. Respeitar a vontade dos outros e a minha vontade também e ter consciência das coisas, saber o certo e errado. Pronto.”

E12 - “É um trabalho que pode fazer outras coisas. Tem uma palavra. Peraí. É um trabalho que dê pra conciliar trabalho com vida pessoal. Que dê para morar só. Que tenha oportunidade de crescimento. Estabilidade e segurança. Tipo não ter medo de ser demitido. Por que sabe que tá fazendo um bom trabalho. A estabilidade é muito boa aqui. Só isso. Por que é oportunidade de crescer. Por que eu era aprendiz. Oportunidade para crescer e se estabilizar. É o meu caso. Que sou novo. Ainda tenho muito pra crescer. Basicamente é isso.”

E13 - “É trabalhar num bom ambiente. Ter benefícios que a empresa oferece. Ter ética, e me dar bem com a chefia e com os colegas de trabalho.”

E14 - “QVT pra mim é que viver sempre satisfeito, alegre, eu gosto do que eu faço. É como se eu estivesse fazendo pra mim. É viver em harmonia e união. Aqui ainda tem pessoas chatas. Mas são poucas, e em todo canto tem. Eu amo o que eu faço. Eu admiro o local que eu trabalho, chefe e meus colegas. Eu adoro esse horário. Fico em paz. Durante o dia todo mundo quer mandar. Por mais que você faça o certo. É assim. Sempre tem crítica. Queria mais elogio. Quando a pessoa do dia chega vai logo criticando. É isso. Mas eu também amo o meu Deus e ele é que me dá forças. Pra mim continuar. Tem outra coisa, aqui é o primeiro hotel que paga direito. É. Tem mais nada para falar não.”

E15 - “Pra mim qualidade de vida no trabalho é que somos bem tratados. Fazemos acompanhamento com nutricionista, somos acompanhados por o

nutricionista, se importam com a saúde da gente, temos fruta, comemos muito bem aqui, muito bem mesmo, o que temos aqui nem em nossa casa tem, por isso que tô gordinha assim, ó. Temos plano de saúde excelente que podemos contar 24 horas. Essa empresa é uma casa. Muito melhor que nossa casa. Sou muito feliz e adoro trabalhar aqui. Trabalhar com segurança, com orientação do chefe na cozinha, ficamos a vontade. Temos a hora do descanso. A hora de almoçar e trabalhar. Temos até uma salinha com direito a internet. Sala de leitura. Isso é qualidade de vida no trabalho. Tanto o trabalho como o descanso. Poder olhar o Face, poder olhar o zapzap. Tudo isso é qualidade de vida no trabalho.”

E16 - “Qualidade de vida no trabalho é ter liberdade de trabalhar, ser bem tratado pelo chefe quando é bom o trabalho, quando executa bem o trabalho. Sou muito bem tratado e tenho mais e mais estímulo. Ter capacitação. Acho que só.

E17 - “Qualidade de vida no trabalho pra mim significa uma empresa tá em dia com a parte financeira, ter treinamento, ter parceria, um bom trabalho, respeito e ter satisfação do colaborador em si e no ambiente de trabalho. Pra mim essa empresa é uma mãe, gosto daqui, mas todo emprego tem desavença. No lado pessoal mesmo eles apoiam, às vezes você tem um problema pessoal, que é seu, não é da empresa e eles apoiam isso é bacana. Acho que é só isso mesmo.”

E18 - “Qualidade de vida no trabalho seria as condições dadas a uma pessoa para conciliar o tempo do trabalho com as obrigações do cotidiano, como família e estudo. As condições que a empresa dá: saúde, treinamento, crescimento. É tudo né! Acho que não tem mais nada.

E19 - “É um horário normal, tipo a média de trabalho por dia, tipo 8 horas. Ser respeitado. Cada um do seu jeito, as pessoas são diferentes, né? Ter respeito. Porque a gente fica mais tempo aqui do que em casa. Ter uma alimentação bacana. Aqui tem comida boa. Ter um chefe bom, tipo assim, que é flexível. Tinha o casamento do meu irmão e eu queria ir, mas era na hora do meu trabalho, daí ele, meu chefe, deixou eu sair. Negociou comigo. Eu pude sair. Eu fui. Pronto é isso.”

E20 - “Hoje nessa empresa aqui eu sou grata. Paga direito o salário, tem plano de saúde, tem oportunidade de crescimento. Se estou bem aqui, estou bem em casa. Dentro do que penso é pra conciliar empresa e vida pessoal. Aqui trata bem o funcionário. Faz reunião diariamente pra vê qual a ação corretiva. E melhorar, sempre precisa melhorar algo. Mas eu amo o que faço.”

E21 - “Qualidade de vida no trabalho já é o que é tem na empresa. Respeito, boa gestão, alimentação boa, ótimo plano de saúde, oportunidades de crescer, eu já tive duas. Aqui é uma empresa que a gente pode dar opinião. A gente não tem medo de falar. Não oprime. Aqui pode se expressar. É uma empresa boa. Ótima chefia. Uma das melhores. Já trabalhei em três empresas. Essa é ‘A EMPRESA’ Pretendo ficar aqui muito tempo. Eles dão oportunidade de crescer. Mesmo sem faculdade eu consegui ficar nesse cargo de Supervisora. A empresa dá um jeito de ajudar. Dão oportunidade primeiro para as pessoas internas e depois para pessoas externas. No momento é o que tô lembrando.”

E22 - “Qualidade de vida no trabalho é quando há respeito saudável por todos, sem hierarquia. É quando respeita os direitos. Saber quando a empresa respeita a parte do trabalhador. Saber que sou livre dentro dos meus direitos. Como tenho 16 anos dentro da hotelaria (+), sou do tempo que só ganhava uma promoção, se dormisse com o chefe. Hoje não tem isso. Hoje tem os direitos. Até o estrangeiro hoje não quer só prostituição. Ele traz a família pro Brasil. Cabe ao funcionário evoluir também, assim como os direitos evoluíram, pra poder dar certo com a empresa. Terminei.”

E23 - “No latim trabalho é tortura, né? ((me gerou admiração E23 saber a relação entre tortura e trabalho, elogiei, E23 sorriu e continuou)) É: a gente estuda um pouquinho (+), mas aqui, a empresa, é diferente, é acolhedora, nossa segunda casa, a gente é assegurada até os dentes, tem plano dentário, pra gente ter um sorriso bonito pro cliente, né? Se alimenta na empresa, alimentação rica em vitaminas, gostosa. Pode-se dizer que aqui é uma escola, uma casa, uma mãe. A empresa investe no funcionário. Tudo isso é qualidade de vida no trabalho. Não adianta pagar o funcionário e não dá o seu devido valor. É um orgulho trabalhar nessa empresa. A empresa em si não tinha antes os valores que tem hoje. A empresa paga 20 ou 30% para fazer faculdade. São muitos benefícios. Só o ignorante do ignorante não reconhece os benefícios que essa empresa dá aos funcionários. Há muitos benefícios. A empresa dá acolhimento, solidariedade. Passei por problemas na minha casa e fui acolhida aqui. É muito bom isso. O ser humano rapidamente vê coisas ruins, só coisas ruins. É difícil vê o que é bom. A empresa não se abalou com a crise. Aqui é família. Não existe mesquinha. Um respeita o outro. Aqui somos família. As imperfeições são pequenas diante de tantas qualidades. Valha falei foi demais!

ENTREVISTAS TESTE

Abaixo as entrevistas obtidas para o teste do formulário. Todos respondiam a pergunta norteadora: para você, o que significa qualidade de vida no trabalho?

E1 - “Qualidade de vida no trabalho é respeito, é ser respeitador uns com os outros, ser educado, ser amigável um com o outro, sempre de bom humor, não trazer problemas para o trabalho e nem do trabalho para casa. Gostar do que faz. Amo o que eu faço. Chegar cedo, na hora certa. Procurar fazer sua parte, não esperar pelo outro. Respeitar os colegas. Procurar fazer o melhor, da melhor maneira possível, se errou tentar consertar. Não querer ser melhor que o outro, ser simples, humilde, não levantar falso testemunho, ser sempre amigo. Se alguém está triste perguntar o por quê. A empresa é boa, eu gosto, não estou reclamando, mas falta algumas coisas. Agora no Natal, falta um amigo secreto. Outra coisa o salário é mensal, igual o de aposentado. É muito ruim. No Hotel é diferente, é quinzenal. Eu queria mais, espero ter um brinde, alguma coisa agora no fim do ano. Mas falta, sabe? Sou terceirizado, sei que é diferente o Hotel. No Hotel é melhor”

E2 - “Qualidade de vida no trabalho eu acho que é ter algo, comprar minhas coisas, fazer faculdade, meu trabalho me dá qualidade de vida. Com o trabalho posso ter qualidade de vida, ter as coisas que preciso. Trabalhar

com pessoas. Posso conhecer novas pessoas e novos lugares. Conheço todos os setores. O trabalho me deu possibilidade de subir de cargo. Só isso mesmo.”

E3 - “Qualidade de vida no trabalho eu não sei não. Pronto”

E4 - “Qualidade de vida no trabalho é que desde que eu entrei no trabalho eu fiquei focado. Até em casa mudei. Não fiquei mais com preguiça. Melhorou muito pra mim. É ter saúde, pensamento, financeiramente, comecei a traçar mais metas, aquelas que a gente faz sempre no começo do ano. Acho que é só isso.”

E5 - “Qualidade de vida no trabalho pra mim é quando a empresa trás benefícios aos funcionários, não só trabalho, mas o descanso. Eu dou aula e também descanso. Ter momento de lazer no próprio trabalho, como por exemplo, a ginástica laboral. Ter qualidade de vida no trabalho trás resultados positivos. O funcionário se sente valorizado. A questão do descanso, descanso é primordial. Não se sobrecarregar. Ter seu horário de descanso. E aí vem alimentação, se eles se alimentam bem, roupas adequadas, se o setor tem material completo. Isso tudo engloba qualidade de vida no trabalho. E só.”