

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A MONOGRAFIA DE DISSERTAÇÃO**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- **“Grau 1”**: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- **“Grau 2”**: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- **“Grau 3”**: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta monografia se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais de pesquisa científica na área da administração.

---

**Título da Monografia:** Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: Um Estudo nas Empresas Hoteleiras de Fortaleza

**Nome do Autor:** José Orlando Costa Nunes

**Data da Aprovação:** 27 de agosto de 2003

**Classificação, conforme especificação acima:**

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 31 de outubro de 2003

---

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Curso de Mestrado em Administração

# **Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: Um Estudo nas Empresas Hoteleiras de Fortaleza**

**José Orlando Costa Nunes**

Dissertação apresentada como requisito  
complementar para obtenção do grau de  
Mestre em administração

Recife, 2003.

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração

# **Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: Um Estudo nas Empresas Hoteleiras de Fortaleza**

**José Orlando Costa Nunes**

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da  
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 27 de agosto de 2003

Banca Examinadora:

Profa. Lúcia Maria Barbosa de Oliveira, Ph.D - orientadora – UFPE

Profa. Janann Joslin Medeiros, Ph.D - examinadora externa – UnB

Prof. Salomão Alencar de Farias, Doutor - examinador interno – UFPE

“Quando eu não mais existir, procura-me nas flores,  
eu serei o perfume daquela que você toca;  
quando eu não mais existir, procura-me na chuva,  
eu serei os pingos d’água a acariciar teu rosto;  
quando eu não mais existir, procura-me nas estrelas  
eu serei uma delas, só para lhe dizer: boa noite;  
mas, se mesmo assim, você não compreender  
lembre-se que fui um corpo no universo  
e hoje sou uma luz na eternidade”.

A minha mãe Joana Costa Nunes (*in memoriam* desde 03.12.2001) e  
A minha 2ª mãe Cecília Ramos (*in memoriam* desde 03.04.2003)  
pelo grande incentivo nos estudos.

## **Agradecimentos**

---

Agradecer é uma forma digna de reconhecer todos aqueles que direta ou indiretamente tiveram grande participação na realização deste trabalho. A colaboração foi diversa visto que muitos contribuíram de forma bastante significativa.

Agradeço, de coração, a todos e, em especial:

- A Deus, que sempre esteve do meu lado, principalmente nos momentos mais difíceis.
- A minha querida mãe Joana Costa Nunes que soube tão bem compreender a minha ausência no seu último ano de vida.
- Aos meus irmãos Rômulo Augusto, Maria Goretti, Maria Ayla que supriram tão bem a minha falta, no ano da doença de minha mãe.
- À Profa. Dra. Lúcia Barbosa, da UFPE, por sua competência profissional, firmeza, disposição e alegria na orientação deste trabalho.
- Ao Prof. Dr. Walter Moraes, da UFPE, pelo ensino e apoio aos trabalhos de métodos quantitativos.
- Ao Prof. Dr. Salomão Alencar de Farias, da UFPE, pelas contribuições dadas no processo de defesa do projeto de pesquisa deste estudo.
- Ao Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira, da UFRN, pelo apoio e contribuições teóricas do tema do trabalho.

- Aos professores e funcionários do PROPAD, pelos ensinamentos e apoio e, em especial, à Sra. Irani Vitorino e à sra. Claudia Albuquerque pelo atendimento no trabalho diário.
- Aos meus colegas de mestrado, pelo incentivo e amizade, e sobretudo a André Fell, Karla Theonília e Katya Melo.
- Aos colegas de mestrado da 8ª turma, e particularmente à Amanda Farias, Letícia Carvalho, Carlos Flávio, Diogo Helal e Geórgia Patrícia.
- Ao DAE e a Diretoria da Casa do Estudante da UFPE, Profa. Eliana da Fonte pelo apoio e ajuda e ainda à Assistente Social Walleska Farias.
- Aos mestrandos da UFPE, hóspedes da Casa do Estudante da UFPE, Roberto Sá, Marcio Melo, Samuel Alves e Marson Kleyton pelos incentivos diários.
- Aos amigos do Ceará residentes em Recife, José Araújo e família pelo apoio no primeiro período.
- Aos amigos de Recife e especialmente a Leda Helena e Roberto Carvalho.
- Aos amigos de Fortaleza Luciano Botelho, Rômulo Lira, Raimundo Moraes e Francisco Almir pelo grande apoio aos trabalhos.
- Ao Sr. Severino Dessolis e Célia Bernardo pelo apoio profissional e pessoal na revisão deste trabalho.
- A toda minha família e amigos.

## **Resumo**

---

Esta pesquisa objetiva esclarecer a questão da qualidade de vida e satisfação no trabalho dos profissionais da rede hotelaria de Fortaleza como forma de dimensionar considerações relevantes a possível satisfação ou não destes trabalhadores no que se refere às suas profissões e atividades. O estudo é do tipo exploratório – descritivo e possui uma perspectiva interseccional. O modelo de Walton (1973), composto de oito dimensões e trinta e quatro critérios de análise da qualidade de vida no trabalho, foi selecionado por apresentar considerações relevantes com hotéis. Na coleta de dados foram utilizadas técnicas de pesquisa documental e de aplicação de questionários junto aos profissionais da área. Para análise e apresentação dos resultados foram utilizadas: distribuições de frequências, de média e de análise de variância. A abordagem teórica composta dos temas de qualidade de vida no trabalho, recursos humanos e da empresa hoteleira fornecem suporte ao trabalho.

Os resultados encontrados puderam estabelecer que os trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza de um modo geral estão satisfeitos com as suas atuais condições de trabalho e que, em termos mais específicos, estão satisfeitos com as seguintes dimensões: “condições de trabalho”; “trabalho e espaço total de vida”; “integração social na organização”; “uso e desenvolvimento de capacidades”; “relevância social de vida no trabalho”; “constitucionalismo” e “oportunidade de crescimento e segurança”. Por outro lado, mostram-se insatisfeitos com a dimensão “compensação justa e adequada”. Outros

resultados estabelecem que as práticas de QVT e as novas políticas de recursos humanos desenvolvidas pela área contribuíram, de forma significativa para este fim.

## **Abstract**

---

The objective of this research was to analyze the level of quality of life and satisfaction at work of the people who work in the hotel system in Fortaleza in order to evaluate their level of satisfaction with their professional activities. The study was carried out using exploratory - descriptive methods and supported by an intersectional perspective. The Walton model (1973), composed of eight dimensions and thirty-four quality analysis criteria of life at work, was selected because of its relevance to hotel. Documental research techniques were used to collect the data and questionnaires, were applied to some people who work in the hotel system in Fortaleza. Distributions of frequency, mean and analysis of variation were used in order to analyze and present the results, and the work is supported by a theoretical framework, which is composed by the specific topics of quality at work and human resources. The results of the study establish that workers of the hotel system in Fortaleza are satisfied in relation to the present conditions of their work. Specifically, they are satisfied with the following dimensions: "conditions of life"; "social integration"; "use and development of their skills"; "relevance of life at work"; "constitutionalism" and "opportunity of personal development and security". On the other hand, they are not satisfied in relation to the dimension of "just and proper compensation".

## Lista de tabelas:

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 4.1 – Nível de satisfação de QVT por critério.....                        | 101 |
| Tabela 4.2 – Nível de satisfação de QVT por dimensão.....                        | 103 |
| Tabela 4.3 – Fator de classificação de hotel.....                                | 105 |
| Tabela 4.4 – Fator de estrutura de hotel.....                                    | 106 |
| Tabela 4.5 – Fator de área de trabalho.....                                      | 106 |
| Tabela 4.6 – Fator de nível de cargo.....                                        | 107 |
| Tabela 4.7 – Resultado da ANOVA para as categorias de classificação hoteleira    | 108 |
| Tabela 4.8 – Diferenças de médias ( classificação ).....                         | 108 |
| Tabela 4.9 – Resultado da ANOVA para as categorias de estrutura hoteleira.....   | 111 |
| Tabela 4.10 – Diferenças de médias ( estrutura ).....                            | 112 |
| Tabela 4.11 – Resultado da ANOVA para as categorias de nível de cargo.....       | 114 |
| Tabela 4.12 – Resultado da ANOVA para as categorias de área de trabalho.....     | 116 |
| Tabela 4.13 – Diferenças de médias (área de trabalho).....                       | 116 |
| Tabela 4.14 – Situação de desejo de QVT por dimensão.....                        | 117 |
| Tabela 4.15 – Situação de realidade <i>versus</i> situação de desejo de QVT..... | 119 |

## Lista de Gráficos:

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 – Estrutura dos hotéis pesquisados .....             | 83  |
| 4.2 – Classificação dos hotéis pesquisados.....          | 85  |
| 4.3 – Área de trabalho dos respondentes.....             | 92  |
| 4.4 – Nível de cargo dos respondentes.....               | 94  |
| 4.5 – Tempo de trabalho dos respondentes na empresa..... | 95  |
| 4.6 - Tempo de trabalho dos respondentes no cargo.....   | 97  |
| 4.7 – Satisfação geral dos respondentes com a QVT.....   | 98  |
| 4.8 – Práticas de QVT para a satisfação no trabalho..... | 121 |
| 4.9 – Políticas de RH para a satisfação da QVT.....      | 123 |
| 4.10 – Práticas de políticas de contratação.....         | 125 |
| 4.11 – Práticas de políticas de carreira.....            | 126 |
| 4.12 – Práticas de políticas de incentivos.....          | 127 |
| 4.13 – Práticas de políticas de treinamentos.....        | 128 |
| 4.14 – Práticas de políticas de remuneração.....         | 129 |
| 4.15 – Práticas de políticas de relações sindicais.....  | 130 |

## Lista de quadros:

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1 – Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho.....                     | 34  |
| 2.2 – Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho (Walton, 1973).....    | 41  |
| 2.3 – Indicadores da qualidade de vida no trabalho (Westley, 1979).....              | 42  |
| 2.4 – Elementos de QVT (Werther e Davis, 1983).....                                  | 43  |
| 2.5 – As três áreas da hotelaria.....                                                | 57  |
| 2.6 – Departamento da gerência geral.....                                            | 58  |
| 3.1 – Procedimentos metodológico-operacional - desenvolvimento da pesquisa.          | 69  |
| 3.2 – População e amostra de funcionários por classificação hoteleira.....           | 70  |
| 3.3 – População e amostra de funcionários por estrutura hoteleira.....               | 71  |
| 3.4 – População e amostra de funcionários por área de trabalho.....                  | 71  |
| 3.5 – População e amostra de funcionários por nível de cargo.....                    | 71  |
| 3.6 – Fórmula de <i>Cochran</i> e cálculo para compor a amostra de funcionários..... | 73  |
| 3.7 – Escala comparativa para a satisfação da QVT.....                               | 80  |
| 4.1 - Práticas de QVT para a satisfação do trabalhador hoteleiro.....                | 122 |

# Sumário

---

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Resumo.....                                                                                 | 07        |
| Abstract .....                                                                              | 09        |
| Lista de tabelas.....                                                                       | 10        |
| Lista de quadros.....                                                                       | 10        |
| Lista de gráficos.....                                                                      | 11        |
| <b>1 Introdução.....</b>                                                                    | <b>14</b> |
| 1.1 Colocação do problema.....                                                              | 14        |
| 1.2 Justificativa.....                                                                      | 22        |
| 1.3 Objetivo geral.....                                                                     | 25        |
| 1.4 Objetivos específicos.....                                                              | 26        |
| 1.5 Perguntas de pesquisa.....                                                              | 26        |
| <b>2 Referencial teórico.....</b>                                                           | <b>28</b> |
| 2.1 Qualidade de vida no trabalho.....                                                      | 28        |
| 2.1.1 Histórico .....                                                                       | 31        |
| 2.1.2 Total quality management (TQM) <i>versus</i> Qualidade de vida no trabalho (QVT)..... | 35        |
| 2.1.3 Modelos de QVT.....                                                                   | 40        |
| 2.1.4 QVT – A estratégia competitiva.....                                                   | 47        |
| 2.2. Análise da qualidade de vida e satisfação no trabalho em hotéis.....                   | 53        |
| 2.2.1 Aspectos das empresas hoteleiras a serem considerados nas análises de QVT.....        | 53        |
| 2.2.2 Qualidade de vida e satisfação no trabalho em hotéis.....                             | 60        |
| <b>3 Metodologia.....</b>                                                                   | <b>66</b> |
| 3.1 Caracterização do tipo de pesquisa.....                                                 | 66        |
| 3.2 Delineamento da pesquisa.....                                                           | 68        |
| 3.3 População e amostra da pesquisa.....                                                    | 70        |
| 3.4 Definição operacional de variáveis.....                                                 | 74        |
| 3.5 Instrumentos para coleta de dados.....                                                  | 76        |
| 3.6 Tratamento dos dados.....                                                               | 79        |
| <b>4 Apresentação e análise dos dados.....</b>                                              | <b>82</b> |
| 4.1 O perfil da categoria dos hotéis pesquisados.....                                       | 83        |
| 4.1.1 Por estrutura.....                                                                    | 83        |
| 4.1.2 Por classificação hoteleira.....                                                      | 85        |
| 4.2 O perfil social dos respondentes.....                                                   | 86        |

|                                                                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.1 Por gênero.....                                                                                                                                                    | 87         |
| 4.2.2 Por idade.....                                                                                                                                                     | 88         |
| 4.2.3 Por estado civil.....                                                                                                                                              | 89         |
| 4.2.4 Por nível de escolaridade.....                                                                                                                                     | 89         |
| 4.3 O perfil profissional dos respondentes.....                                                                                                                          | 91         |
| 4.3.1 Por área de trabalho.....                                                                                                                                          | 92         |
| 4.3.2 Por nível de cargo.....                                                                                                                                            | 94         |
| 4.3.3 Por tempo de trabalho na empresa.....                                                                                                                              | 95         |
| 4.3.4 Por tempo de trabalho no cargo.....                                                                                                                                | 97         |
| 4.4 A satisfação geral com a QVT.....                                                                                                                                    | 98         |
| 4.5 A satisfação por critério e dimensão da QVT.....                                                                                                                     | 100        |
| 4.5.1 A análise da satisfação da QVT por variável.....                                                                                                                   | 100        |
| 4.5.2 A situação da satisfação da QVT por dimensão.....                                                                                                                  | 103        |
| 4.5.3 A análise da satisfação geral e por dimensão de acordo com as categorias de<br>classificação de hotel, estrutura hoteleira, nível de cargo e área de trabalho..... | 104        |
| 4.5.4 Analisando a igualdade das médias de satisfação geral e por dimensão do<br>modelo de QVT pelas categorias de classificação de hotel.....                           | 107        |
| 4.5.5 Analisando a igualdade das médias de satisfação geral e por dimensão do<br>modelo de QVT pelas categorias de estrutura de hotéis.....                              | 110        |
| 4.5.6 Analisando a igualdade das médias de satisfação geral e por dimensão do<br>modelo de QVT pelas categorias de cargo ocupado nos hotéis.....                         | 114        |
| 4.5.7 Analisando a igualdade das médias de satisfação geral e por dimensão do<br>modelo de QVT pelas categorias de área de trabalho em hotéis.....                       | 115        |
| 4.5.8 Análise da satisfação por dimensão desejada para termos futuro da QVT.....                                                                                         | 117        |
| 4.5.9 Analisando a situação de realidade com a situação desejada.....                                                                                                    | 119        |
| 4.6 As novas políticas e as práticas de RH para a satisfação de QVT em hotéis.....                                                                                       | 120        |
| 4.6.1 Analisando a situação dos diversos tipos de programas de QVT.....                                                                                                  | 123        |
| 4.6.2 Analisando a situação das novas políticas de RH.....                                                                                                               | 123        |
| <b>5 Conclusões e recomendações.....</b>                                                                                                                                 | <b>132</b> |
| 5.1 Conclusões.....                                                                                                                                                      | 133        |
| 5.2 Recomendações.....                                                                                                                                                   | 136        |
| 5.2.1 Para os estudiosos da área de hotelaria.....                                                                                                                       | 137        |
| 5.2.2 Para os dirigentes dos hotéis de Fortaleza.....                                                                                                                    | 137        |
| 5.3 Limitações do estudo.....                                                                                                                                            | 138        |
| <b>6 Referências bibliográficas.....</b>                                                                                                                                 | <b>141</b> |
| <b>Apêndices:</b>                                                                                                                                                        |            |
| Apêndice 01: Modelos de questionários (Gerência Geral e Trabalhador).....                                                                                                | 151        |
| Apêndice 02: Lista de hotéis (população e amostra).....                                                                                                                  | 162        |
| Apêndice 03: Lista de <i>sites</i> de matriz de classificação hoteleira.....                                                                                             | 166        |

# 1

## Introdução

---

O trabalho sempre tem sido o meio mais eficaz de garantir a sobrevivência dos seres humanos e tem-se desenvolvido ao longo dos tempos, passando por transformações cotidianas (MENDES e OLIVEIRA, 1998, p. 7 e 8). Piotrkowski, Rapoport e Rapoport (1987) o definem como uma atividade instrumental pretendida para prover bons serviços que possam facilitar a vida das pessoas. Já Handy (2002) considera que este possui um novo *portfólio* e que ele deve considerar as suas relações com a família, com as possíveis mudanças e com o tempo disponível necessário para estudo e desenvolvimento profissional.

### 1.1 Colocação do problema

Programas de qualidade total (TQM) têm sido aplicados nas organizações de forma freqüente, embora não se tenha discutido a sua eficácia em termos satisfatórios para produtos e clientes (VIEIRA e CARVALHO, 1999; CARVALHO, 1999). Cada vez mais os seus projetos e os de reengenharia de processos tendem a causar insatisfação aos trabalhadores devido ao fato de não se levarem em conta os aspectos humanos nos trabalhos (SANTANA, 2000, p.15). O autor ainda afirma a necessidade de se redefinir

uma nova postura para a qualidade, levando em consideração a satisfação das pessoas também nesse processo.

Assim, a qualidade de vida no trabalho (QVT) ganha relevância e tende a ser desenvolvida e aplicada pelas organizações por meio de programas diversos, como forma de sanar este problema e de se obter um diferencial competitivo no mercado em que a organização atua através da melhor satisfação dos colaboradores (WAGNER, 2002). Castelli (1994, p.66) enfatiza: “Se a qualidade está na pessoa, é preciso que esta qualidade seja de alguma forma reconhecida”.

Tolfo e Piccini (2001, p.166) enfatizando a importância das pessoas neste fim colocam: “São os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações e fazem-se necessárias às implementações de ações que propiciam a qualidade de vida no trabalho (QVT)”.

Barroso (1998) coloca de forma crítica como a qualidade total está sendo desenvolvida nas organizações sem considerar os aspectos humanos no trabalho. Já Araújo (1996) cita a situação da falta de visão da classe empresarial em relação à importância da satisfação do trabalhador para a lucratividade nas organizações.

O conhecimento da satisfação das pessoas em níveis específicos e não só no geral como tende a acontecer poderá proporcionar importante significado nas tomadas de decisões da cúpula organizacional (COSTA, 2000).

Para diagnosticar e dimensionar o problema citado, é que foram desenvolvidos diversos modelos de análise que definem, por meio de critérios específicos, as dimensões necessárias de desenvolvimento individual e em conjunto com prioridade, de acordo com a área organizacional melhor adaptada para estudo.

Mendes e Oliveira (1998, p.15) enfatizam:

Embora não se saiba exatamente definir toda a personalidade humana e a diversidade dos gostos e valores individuais, pode-se ao menos, mapear

fatores que são determinantes na qualidade de vida do indivíduo nas organizações. Através deles podem-se detectar problemas setoriais para a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

Desta forma, os modelos de QVT necessitam ser eficazes nas análises, principalmente porque a escolha do tipo para o trabalho deve abranger aspectos diferenciáveis direcionados para a área organizacional específica de estudo. Costa Nunes (1999) em relação ao modelo selecionado para a análise neste trabalho (WALTON, 1973) coloca que este possui uma abrangência de aplicação para diferentes tipos de organizações.

Tal fato é importante para não só considerar o uso de modernos modelos nos trabalhos sem analisar a aplicabilidade dos critérios e dimensões de acordo com as características específicas das organizações.

Assim, os diagnósticos da força do trabalho são resultantes da abrangência da análise dos aspectos positivos ou negativos nos processos políticos, sociais, psicológicos e econômicos à qual os trabalhadores estão sujeitos dentro da organização (WESTLEY, 1979).

Os resultados encontrados poderão servir de base informativa para a área de recursos humanos que tendem a utilizar nas suas práticas de trabalhos a implantação de programas de QVT de acordo com as novas políticas da área cujo objetivo é solucionar com prioridade e eficácia os problemas encontrados neste fim.

Gueiros e Oliveira (2002, p.02) colocam:

Políticas e práticas de RH referentes à qualidade de vida no trabalho têm a tendência de serem mais valorizadas como modo de integrar o indivíduo à organização de forma harmônica, mantendo sua integridade física e mental, valorizando-o enquanto pessoa.

A área de recursos humanos atualmente passa por mudanças que exigem novas formas de trabalho (SANTOS, 2000; ULRICH, 1998). Lacombe e Tonelli (2001, p.172) analisando 100 empresas na grande São Paulo explicam na apresentação dos seus

resultados o problema da definição dos novos conceitos e de suas aplicações para a área atualmente.

Portanto, o órgão de RH é quase sempre o responsável pelo trabalho de elaboração e aplicação de programas específicos nas organizações com o objetivo de melhorar o nível de satisfação profissional e pessoal das pessoas em relação ao seu trabalho e à organização onde atuam (FISCHER e ABUQUERQUE, 2001; CAMPOS E QUEIRÓZ, 2000).

As novas políticas e práticas de recursos humanos apresentadas por Albuquerque (1999, p.233) possuem uma abrangência geral, cuja aplicação pode ser bem adaptada em qualquer tipo de organização. O autor coloca que estas devem guardar coerência com os novos padrões tecnológicos da produção, do trabalho e de suas relações recíprocas, fato que atualmente destina-se a não acontecer.

Já os diversos tipos de organizações possuem características específicas direcionadas de acordo com os seus objetivos organizacionais e com a produção de seus diversos produtos e/ou serviços desenvolvidos para a sociedade (DAFT, 2002). As empresas hoteleiras podem ser consideradas como as que têm características diferenciáveis e abrangem aspectos complexos porque apresentam um direcionamento voltado para a prestação de serviço ao cliente.

Barbosa (2001, p.13) enfatiza: “Na indústria da hospitalidade, os empregados são parte do produto, portanto, o hotel precisa ter uma equipe que atue bem durante os momentos de verdade”. O trabalhador hoteleiro, no exercício de suas tarefas contata com diversos tipos de pessoas entre funcionários de dentro e de fora do departamento; os hóspedes; outros profissionais externos, como por exemplo, os guias de turismo; os visitantes dos hóspedes e os participantes dos eventos que estarão no hotel, quando das realizações.

Segundo (CASTELLI, 1994, p.51):

É preciso, pois, que a administração direcione o hotel totalmente para o cliente, a fim de atender aos seus requisitos. Engaje todos os funcionários nessa missão, ensinando-os a entender e ouvirem a sua voz, se colocarem no seu lugar.

Os hóspedes do hotel, para o qual o trabalhador hoteleiro presta o seu serviço, possuem na sua formação de personalidade, características diferenciáveis que tendem a ser exteriorizadas nas mais diversas ocasiões, quando no momento da estadia, conforme Coimbra (1998, p.24) reafirma: “os seres humanos, aqui intitulados hóspedes, são muito dinâmicos e suas exigências e necessidades mudam constantemente”.

As características da personalidade tendem a ser exteriorizadas de forma inconsistente, pois em geral, as pessoas costumam apresentar nos seus íntimos diversos aspectos de interesses físicos, materiais, pessoais, financeiros, dentro de outros diversos, além de apresentarem também aspectos culturais, psicológicos e cognitivos diferenciáveis e que são transpassados nas relações diárias quando de sua estadia para com o trabalhador (KUAZAQUI, 2000).

Castelli (1992, p.25) enfatiza que: “O trabalho hoteleiro, em quase todos os seus setores, deve proporcionar ao indivíduo certa liberdade de ação face à diversidade de situações que se apresentam”.

Assim, diante da variedade e complexidade das relações no trabalho e das competências exigidas para atenderem a essa diversidade, é que a busca pela satisfação dos trabalhadores hoteleiros, parece ser uma tarefa árdua e neste sentido, programas de QVT ganham relevância (GONÇALVES, 1997).

Vale ainda ressaltar que a interpretação do trabalhador representa características diferenciáveis entre indivíduos e entre dimensões temporais no próprio indivíduo e na compreensão do cargo, influenciando desta forma, a exteriorização do trabalho ao cliente (GOLEMAN, 2002). Tal fato tende a dificultar ainda mais o trabalho da área.

Barbosa (2001, p.13) sugestionando o *marketing* interno para a solução do problema afirma: “Bons programas internos criam a satisfação do empregado que, conseqüentemente, se transforma em satisfação do cliente”. Serson (1999, p.59) diz que: “criar um clima de *boa vontade* perante os clientes é o melhor investimento que uma empresa pode fazer”.

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 (CASTELLI, 1999). Assim, aconselha-se estudar a empresa hoteleira observando as suas diferentes áreas de trabalho.

As organizações hoteleiras são estruturadas de acordo com três áreas denominadas de administração, hospedagem (alojamento) e alimentos e bebidas. Serson (1999, p.45) confirma: “Segundo Otto Klein, um hotel tem suas atividades baseadas em três pontos distintos: o alojamento, a alimentação e a administração”.

Tais áreas possuem nas suas especificidades, os departamentos que têm nas suas operacionalidades específicas de trabalho, diferenças conjunturais de tipos de tarefas, de horários de trabalho, de carga horária e de requisitos diversos para ocupação de cargo e trabalho (DAVIES, 1997).

Tais divergências demandam algumas políticas de recursos humanos direcionadas para atenderem a práticas de trabalho também diferenciáveis, visto que, somente desta forma, se poderá atingir um nível maior de satisfação do trabalhador quanto a sua QVT específica de cada área de trabalho (BARBOSA, 2001). Vale informar que atualmente tal fato tende a não acontecer.

De acordo com o exposto, o objetivo agora é contextualizar o problema que se pretende estudar, que é a possível insatisfação com os aspectos da qualidade de vida no

trabalho dos profissionais das empresas hoteleiras de Fortaleza de acordo com suas respectivas áreas, níveis de trabalho e categorias de hotéis.

Greenhaus e Beutell (1985) declaram que o trabalho tende a produzir fadiga, tensão e frustração e que tais efeitos tendem a interferir na *performance* no próprio trabalho e na família.

Tal fato pode ser originado a partir das políticas e práticas de recursos humanos já implantadas na área e que podem resultar em condições diversas não satisfatórias tais como: escalas de folgas com horários rigorosos a cumprir nos finais de semana e feriados; jornada exaustiva de trabalho para alguns cargos de área; recompensas salariais injustas; fatores físicos desconfortáveis; contatos humanos excessivos; falta de tempo para o lazer e a família e outros que podem também evidenciar a problemática do estudo em questão. (BARBOSA, 2001 p.14).

Referentes a tais aspectos Silva e Tolfo (1996, p.10) na sua pesquisa confirmam: “Uma significativa parcela dos entrevistados considera que poderiam fazer mais coisas com os conhecimentos que têm. Alguns admitem que o estilo de serviço adotado pelo hotel não permite usar todos os conhecimentos adquiridos na vida profissional”, ou ainda do mesmo estudo (1996, p.12): “Quando indagados a respeito do tempo disponível para dedicação à família, ao lazer e à participação na comunidade, em função da jornada de trabalho... porém alguns sentem que os horários de trabalho, muitas vezes irregulares, interferem no seu lazer”.

De acordo com o exposto e com os resultados da pesquisa de Silva e Tolfo (1996), é possível afirmar que encontram-se, na empresa hoteleira, poucos profissionais plenamente satisfeitos, pois muitos deles exercem o trabalho apenas por questões de sobrevivência e isso pode os fazer suportar as atuais condições de trabalho da área.

Segundo Carvalho (2000): “A indústria da hospitalidade apresenta um quadro de profissionais, em sua maioria sem qualquer motivação para o trabalho a não ser apenas pela necessidade de dinheiro”.

Castelli (1992, p.25) reafirma a questão quando enfatiza que: “Enquanto nos setores primários e secundários assegura-se ao indivíduo um descanso semanal sistemático, a empresa hoteleira responde, por vezes, mal às exigências da vida familiar e à repartição normal do lazer”.

Os estudos dos conflitos da relação do trabalho e família também estabelecem que ambas as áreas demandam papéis mutuamente incompatíveis para os trabalhadores, visto que a presença do trabalhador demandada em um domínio estabelece a ausência no outro (BURKE e GREENGLASS, 1987; COOKE e ROUSSEAU, 1984 e GREENHAUS e BEUTELL, 1985). Na empresa hoteleira, tais conflitos tendem a estar em constante evidência.

Silva e Barbosa (2002, p. 03) informando sobre outra questão difícil colocam que mesmo nos hotéis que possuem um departamento de recursos humanos bem constituído e que têm uma certa organização operacional, ainda assim, apresentam também uma alta rotatividade de pessoal.

Desta forma, para a satisfação no trabalho desta área, pode-se predominar o fato do amor pela profissão, embora a consciência da dificuldade de trabalho que a área determina tende a ser bastante conhecida.

Neste cenário, diante do desenvolvimento do turismo e especificamente da hotelaria, cresce a busca pela profissionalização na área, cresce também uma demanda por trabalhadores que sejam aptos profissionalmente e que também tenham facilidades de se adaptarem às atuais circunstâncias de trabalhos.

Segundo Silva e Barbosa (2002, p.03):

Todos esses fatos apresentados, são indicadores de que há grande necessidade de investimento, por parte das prestadoras de serviço de hospitalidade, em obter o nível desejado de desempenho dos recursos humanos, então parece que o treinamento pode ser uma direção possível para o alcance de melhores resultados.

Assim, o treinamento assume significado importante para as organizações (BAUMGARTNER, 2001; BOOG, 1994), no entanto tende a ser visto pela cúpula organizacional como solução única para o desenvolvimento dos empregados no trabalho (CARDOSO, 2001).

No processo de organização e desenvolvimento da área de hotelaria têm predominado as práticas de treinamento para os diversos cargos de área, no entanto, um trabalho maior de conscientização sobre a importância de QVT *versus* lucratividade para os empresários da área pode ser ainda muito pouco (ARAÚJO, 1996).

França (2001, p.241) enfatizando a importância do treinamento para o trabalho de conscientização para patrões e empregados e para toda uma comunidade onde a organização está inserida coloca: “Dentre as atividades de gestão de pessoas, treinamento é sem dúvida uma das áreas que melhor viabiliza as ações de preparação e desenvolvimento da gestão da satisfação da qualidade de vida no trabalho”.

Assim, no intuito de estudar a dinâmica do processo de satisfação dos trabalhadores hoteleiros de Fortaleza em relação à sua qualidade de vida no trabalho (QVT), resultante das políticas de recursos humanos já implantadas, é que formula-se então, o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as dimensões de QVT que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza?**

## 1.2 Justificativa

A área de turismo, no contexto mundial, está bastante em evidência e atualmente tem-se desenvolvido de forma considerável. Países com potencialidades turísticas preocupam-se cada vez mais em desenvolver eficientemente os seus produtos e serviços para poderem alcançar uma posição privilegiada no *ranking* econômico mundial, sendo a França, a Espanha e os Estados Unidos os líderes na área (LAZES, 1999; EMBRATUR, 2002).

Já o espetacular crescimento do turismo internacional no terceiro mundo estimou o recebimento de 25 milhões de turistas em 1956, saltando para 528 milhões em 1994 e com uma estimativa de 937 milhões para o recebimento de turista no ano de 2010. (LAZES, 1999, p.77).

O turismo, atividade geradora de renda econômica, é fator de desenvolvimento nos países onde é praticado; daí as preocupações justificáveis dos governantes e empresários em incrementá-lo de forma eficiente, visto que suas atividades possibilitam crescimento econômico e social para toda uma comunidade inserida no contexto (BENI, 1998).

O Brasil, por apresentar aspectos favoráveis ao turismo, como por exemplo, boas condições climáticas, beleza natural, diversidade cultural, infra-estrutura considerável e outros fatores, que incrementam a grande potencialidade turística de suas regiões, também está em expansão, visto que só em 1996, conforme dados da OMT, mobilizou cerca de US\$ 45 bilhões, 6 milhões de empregos e 7,8 % do produto interno bruto (CORIOLANO, 1998). No entanto ocupa a 34ª posição nos maiores do turismo no *ranking* mundial conforme relatório intitulado “*Ranking* dos principais países receptivos de turistas” (EMBRATUR, 2002).

O Nordeste do Brasil apresenta grande potencialidade de desenvolvimento nesta área, haja vista terem os estados do Ceará (R\$ 1.370.928.000,00), Bahia (R\$ 817.284.000,00), Pernambuco (R\$ 580.008.000,00) e Rio Grande do Norte (R\$ 342.732.000) disparados à frente no recebimento de turista nos níveis nacionais, conforme dados de indicadores econômicos de turismo doméstico da pesquisa da Fipe (1998). A mesma ordem de classificação é apresentada pelo relatório da Embratur (2002) intitulado “Resultados econômicos de 2001”.

A realidade econômica brasileira que está sempre em busca de novos caminhos para o desenvolvimento, objetiva fortalecer no nível específico do turismo as empresas hoteleiras, pois diante da força do turismo no nosso País, necessita-se de estímulo às implantações de novos estabelecimentos para a área. Esta e outras considerações como a receita resultante, são premissas que constituem novos rumos para a ação governamental, posto que estas empresas mostram condições de desenvolvimento em grande escala, ante as intensas transformações econômicas e sociais atingidas com o trabalho da área.

A fragilidade da estrutura administrativa hoteleira parece estar bem evidente, principalmente no que se refere à qualidade da prestação de seus serviços como resultante do nível de satisfação no trabalho. Desta forma, desenvolver o nível de satisfação dos trabalhadores hoteleiros objetivando a satisfação do cliente parece ser condição *sine qua non* para a lucratividade deste tipo de organização (BARBOSA, 2001, p.13).

Assim, é que novos estudos sobre o tema precisam ser desenvolvidos, no intuito de poderem contribuir com soluções práticas de trabalhos para a satisfação ao trabalhador e a lucratividade do setor hoteleiro do país. Os estudos de QVT na hotelaria são recentes e em número insignificante.

O estudo de Silva e Tolfo (1996), por exemplo, aborda a relação de QVT *versus* cultura. Já o estudo de Cavalcanti e Oliveira (1998) trabalha com a análise de estudo em

quatro hotéis. O estudo de Gueiros e Oliveira (2002) aborda a QVT da rede hoteleira de Recife.

Em relação a cidade de Fortaleza, Coriolano (1998, p.88 e 89) informa: “O rápido crescimento urbano-econômico da capital cearense, que possui 336 Km<sup>2</sup> de área totalmente urbanizada, e a firme deliberação dos governos municipais e estaduais transformaram Fortaleza numa moderna urbe, num pólo turístico que passou a concorrer mundialmente”. Tal fato justifica a escolha desta cidade para estudo visto que ela possui um *ranking* privilegiado no recebimento de turista, conforme dados da pesquisa da Fipe (1998) e Embratur (2002).

Vale ainda ressaltar que os dados obtidos, a partir da realização desta pesquisa possibilitarão em termos futuros a realização de estudos comparativos e relacionais com o tema de satisfação com a qualidade de vida no trabalho e hotelaria em outras cidades do País.

Tais dados deverão servir como parâmetros para uma avaliação futura de ações administrativas e das políticas sócio-econômicas que trazem em seu bojo idéias organizacionais com uma política de QVT, cuja aplicação ainda não é muito aceitável.

Novas práticas e políticas de recursos humanos poderão ser desenvolvidas e aplicadas, para aumentar o nível de satisfação do trabalhador da área organizacional de hotéis e conseqüentemente melhorar a economia da cidade, do estado, da região e do País, tendo por referência o estudo realizado.

Assim, torna-se relevante este trabalho de pesquisa, visto que o estudo possibilitará resultados informativos para o trabalhador, a organização e os órgãos responsáveis da área no Brasil.

### **1.3 Objetivo geral**

- Analisar quais dimensões do modelo de QVT que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Identificar o modelo de QVT mais adequado para avaliar a satisfação com a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza.
- Dimensionar e analisar o nível de satisfação por dimensão e geral de QVT dos trabalhadores da rede hoteleira de Fortaleza.
- Identificar as políticas de RH e os programas de QVT considerados prioritários para a satisfação do trabalhador hoteleiro de Fortaleza.
- Identificar as políticas de RH e os programas de QVT que foram implantados com objetivo de desenvolver a satisfação no trabalho dos empregados de hotéis de Fortaleza.

### **1.5 Perguntas de pesquisa**

Richardson (1999, ps.58 e 59) mostra a importância das perguntas norteadoras de pesquisa para os trabalhos na área de administração sob afirmação: “Além disso, levar-se em conta que nem todas as questões devem ser consideradas problemas de pesquisa,

mas somente as que necessitam de uma resposta devido a sua importância no quadro social ou no campo das Ciências Humanas”.

As perguntas do estudo são as seguintes:

- 1 – Qual é o nível de satisfação (geral, por dimensão e por critério) dos trabalhadores hoteleiros da rede de hotéis em Fortaleza, associados na ABIH-CE; com a sua qualidade de vida no trabalho?
- 2 – Quais são as categorias de análise da qualidade de vida no trabalho, do modelo de Walton (1973) que apresentam resultados satisfatórios e deficientes na rede hoteleira de Fortaleza?
- 3 – Qual a situação desejada para a satisfação no trabalho por ordem de prioridade das dimensões de análise de QVT do modelo de Walton (1973)?
- 4 – Quais as influências do nível de cargo, da área de trabalho, da estrutura de hotel e de classificação hoteleira nos níveis de satisfação (geral e por dimensão) da qualidade de vida no trabalho?
- 5 – Quais políticas de recursos humanos já foram implantadas para desenvolver a QVT da rede hoteleira de Fortaleza?. E quais as satisfatórias e as deficientes?
- 6 – Quais práticas de RH são necessárias para desenvolver a satisfação da qualidade de vida no trabalho dos empregados das empresas hoteleiras de Fortaleza?
- 7 – Dentre os diversos modelos de análise de QVT qual é o mais adequado para analisar uma rede hoteleira?

## **2**

# **Referencial teórico**

---

Por ocasião da revisão é que se percebe o quanto o tema escolhido já foi abordado e, a partir daí, o pesquisador pode criar e/ou ampliar a sua versão a respeito do assunto. O aumento do acervo cultural-informativo do investigador deve ser desenvolvido com bases sólidas e não arbitrariamente.

Segundo Hübner (1998, p.23): “Não há uma receita para a escolha dos títulos dessa segunda parte. É importante que todos eles mantenham uma relação explícita com o tema e uma sequência lógica entre si”.

O estudo ora proposto fundamenta-se nas teorias da área organizacional, especificamente na qualidade de vida no trabalho e nos aspectos relativos da satisfação no trabalho nas empresas hoteleiras.

## **2.1 Qualidade de vida no trabalho**

A abordagem da QVT é um estudo recente e somente agora entrou em evidência devido à importância dada ao capital humano como forma de diferencial competitivo de mercado (ARAÚJO, 1996, p.02).

Segundo Silva (2001, p.177 e 178): “Uma das tendências da administração de recursos humanos é investir em programas e/ou benefícios direcionados para a qualidade de vida do trabalhador, como forma de adquirir vantagem competitiva através do comprometimento destes trabalhadores com a organização”.

A temática abordada como referencial neste trabalho, trata das questões históricas; de sua relação com TQM (*Total Quality Management*); dos modelos de análise e da visão desta como estratégia competitiva.

O histórico de desenvolvimento apresenta um dimensionamento analítico da aplicação de técnicas para a satisfação no trabalho ao longo da história das organizações. (NADLER e LAWLER, 1983). Tal dimensão é importante para se compreender que a temática já existia, já era aplicada e já causava impacto nas relações de trabalho e na lucratividade das organizações ao longo dos tempos (MARQUES e OLIVEIRA, 1998, p.18).

Segundo Rodrigues (1998, p.46):

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

A compreensão histórica deste fenômeno é fundamental para esclarecer a classe empresarial que ela não é modismo e que tende a causar satisfação geral aos empregados das organizações que aplicam os seus programas.

A análise da relação TQM (*Total Quality Management*) versus QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) dimensiona a importância da última para o sucesso da primeira quando implantados em conjunto nas organizações (TAYLOR, 2000, p.1).

O estudo teórico referenciando as duas abordagens como práticas essenciais de programas de qualidades desenvolvidas pelas organizações, dimensiona todo um trabalho

de redefinição da qualidade total, a partir da nova valorização dos fatores da *humanware* no trabalho (OLIVEIRA, 2001, p.98).

Neste sentido, o questionamento da não aplicabilidade de programas para a satisfação do trabalhador relacionados com a aplicação de programas de TQM, torna-se relevante, visto que o estudo deste trabalho apresenta a importância de ambas as abordagens para a eficácia dos resultados nas organizações.

A apresentação dos modelos de QVT relaciona as possibilidades do trabalho aplicativo para análise por meio de cada um dos modelos definidos por autores diversos (MARTINS JÚNIOR e OLIVEIRA, 1998, p.13). Os conhecimentos das características (dimensões e critérios) específicas dos modelos são fundamentais para o dimensionamento do processo de escolha, visto que cada modelo possui características analíticas que podem ser bem aplicadas para a análise de acordo com a área de estudo em questão.

Silva (2001, p.168) comenta: “para que se possa estabelecer programas ou políticas direcionados para a qualidade de vida do trabalhador, é necessário que se reflita sobre os conceitos estabelecidos por Walton (1973) associando-os ao contexto existente”. Neste sentido, a análise associada possibilitará resultados mais significativos, visto que as informações necessárias para a escolha do modelo podem ser analisadas de acordo com os problemas da área encontradas na literatura.

O estudo relacional de QVT *versus* estratégia competitiva dimensiona o nível de importância da utilização de seus programas em prol de se atingir uma maior competitividade no mercado em que a organização atua (COSTA E OLIVEIRA; 1998). Desta forma, compreender o nível geral e específico de satisfação no trabalho com a QVT para a aplicabilidade de programas necessários para cada área organizacional, é viável para o sucesso.

Mendes e Oliveira (1998, p.13) afirmam:

Um programa de qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa nos dias atuais, haja vista que o mercado altamente competitivo requer habilidades, conhecimentos e energias humanas capazes de se destacarem em relação aos demais concorrentes. Portanto, o fator humano é o elemento diferenciador do mercado e isso requer uma melhor atenção por parte das empresas.

A incógnita do nível ideal de satisfação e da utilidade dos modelos e programas existe e no intuito de orientar em termos futuro o esclarecimento dessa questão, é que o estudo teórico sobre este tema como estratégia competitiva é desenvolvido e apresentado neste trabalho.

### **2.1.1 Histórico**

A QVT é um tema bastante discutido nas organizações empresariais e no meio acadêmico nos dias atuais, devido a enorme aplicação de seus programas, sejam eles justificáveis por compensação financeira ou modismo (ARAÚJO, 1996, p.377)

Tolfo e Piccini (2001, p.167) enfatizam: “Embora a temática da qualidade de vida no trabalho tenha recebido considerável atenção nestas duas últimas décadas, ainda existe alguma incerteza com relação ao sentido exato do termo”.

Segundo Costa Nunes (1999, p.68):

Os primeiros estudos foram conduzidos nos anos 20 e 30 por Mayo e colaboradores que buscavam inicialmente investigar a relação existente entre condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os trabalhadores.

Bowditch e Buono (1992, p.207) definem a abordagem como uma equação com efeitos visíveis resultantes das condições de trabalho que causam um bem-estar no indivíduo, por exemplo, manifestações de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários e a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas.

Guest (1979, p.76) define QVT como: “um processo através do qual uma organização tenta revelar o potencial criativo das pessoas por meio do seu envolvimento em decisões que afetam suas vidas no trabalho”.

Já Fernandes (1996, p.44) apresenta um conceito que abrange vários aspectos, desde atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcadas nas idéias de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

Costa Nunes (1999, p.71) afirma que: “Observa-se na literatura que não há uma definição exata e única para o que venha a ser QVT. Em geral, a expressão vem sendo usada para fazer referências as diversas experiências de humanização no trabalho”.

Fernandes e Becker (1988) chamam a atenção para a necessidade de se ter uma visão situacional de QVT, partindo de um contexto sócio-econômico e político local, que é totalmente diferente dos países desenvolvidos. Os autores ainda afirmam que o conceito de qualidade de vida no trabalho é amplo, flexível e contingencial.

A denominação surgiu a partir dos estudos de Eric Trist e seus colaboradores em 1950 no instituto de *Tavistock* quando tais pesquisadores utilizaram uma nova técnica de organização do trabalho, objetivando verificar o impacto desta na relação satisfatória do indivíduo-trabalho-organização (TOLFO e PICCININI, 2001, p.166 e 167). A técnica de trabalho era fundamentada na análise de reestruturação da tarefa com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES,1996).

O termo qualidade ainda não foi completamente definido pelos estudiosos da área (BARROSO, 1998). Alguns autores ainda questionam o seu entendimento e outros, apresentam características identificáveis de sua história, afirmando que a qualidade, a princípio tão famosa no Japão e hoje no mundo inteiro, já era praticada anteriormente na

Inglaterra e nos Estados Unidos a partir dos estudos da administração de Taylor (SANTOS, 1998, p.24).

Alguns estudiosos, quando no dimensionamento da concepção histórica de QVT, referenciam alguns aspectos de melhoria de vida do trabalhador citando alguns benefícios desenvolvidos para o empregado em períodos históricos de referência dos estudos da administração (SILVA, 2001; TOLFO e PICCININI, 2001; MARQUES e OLIVEIRA, 1998; CARVALHO e OLIVEIRA, 1998 e ARAÚJO, 1996).

Conforme Marques e Oliveira (1998, p.18) escrevem: “o estudo científico da qualidade de vida no trabalho, veio se dar a partir dos séculos XVIII e XIX, através das escolas de administração científica e relações humanas”.

O estudo de Taylor também preconiza esta idéia, conforme Marques e Oliveira (1998, p.19) colocam:

O trabalhador mesmo desqualificado era motivado financeiramente falando, pois a remuneração correspondia à produção, o que influía no resultado final e meta dos industriários da época: produção em massa, custo baixo, tempo reduzido e principalmente controle da produção, que antes se encontrava em poder dos artesões.

Já Ford, segundo os autores citados no último parágrafo (1998, p.19) também acrescenta aspectos dimensionadores de análise nestes termos: “A esse modelo, Ford, um seguidor do taylorismo, acrescenta necessidade de melhoria nos aspectos físicos do ambiente de trabalho”.

Assim, ao longo da história do homem no trabalho, podem-se encontrar características que podem dimensionar a evolução a partir da administração clássica até a administração contemporânea. Pode-se até chegar a uma compreensão teórica mais significativa em termos de estudos e validade científica, principalmente porque atualmente os estudiosos da área apresentam conceitos mais relevantes.

Os trabalhos sobre o tema foram divididos em seis fases temporais, compreendendo cada uma delas as características demarcantes de uma abrangência de

desenvolvimento relacionada com os tipos de estudo da área e com uma seqüência lógica temporal da organização do trabalho.

De acordo com o quadro 2.1, pode-se perceber a dimensão evolutiva do conceito num período oficial de origem em 1959, marco inicial de estudo, até os dias atuais, onde ainda se reflete a incongruência de se pensar que este fenômeno pode não ter êxito como uma estratégia competitiva de diferencial de mercado, visto que para muitos empresários e acadêmicos a qualidade de vida no trabalho é ainda vista como modismo (RODRIGUES,1998).

Segundo Fernandes (1996, p.10):

Considero que os profissionais de RH têm nos últimos tempos aderido a uma série de novos modelos de gestão empresarial, que embora constituam instrumento de grande valor, transformaram-se por falta de seriedade e aprofundamento teórico, em mais um modismo transitório.

**Quadro 2.1 - Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho**

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

Fonte: Nadler e Lawler (1983).

É fundamental, em termos de pesquisa, direcionar os estudos combatendo esta questão, visto que, os possíveis resultados a obter poderão também estar relacionados com a satisfação no trabalho, a objetividade empresarial e não somente com os aspectos filosóficos e de modismos como comentados por alguns autores de estudos organizacionais citados anteriormente.

Martins Júnior e Oliveira (1998, p.8) enfatizam:

De fato, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho têm sido consideradas indispensáveis à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empresa. Cada vez mais cresce a convicção de que não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas que carecem de qualidade em seu próprio trabalho. Partindo-se desta convicção, mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão chave para o sucesso empresarial.

Vale ainda ressaltar que atualmente os estudos de qualidade de vida no trabalho também englobam aspectos da relação satisfatória do trabalho e da família (BURKE e GREENGLASS, 1987; ECKENRODE e GORE, 1990 e ZEDECK, 1992).

Tais estudos visam estimular as fundamentais mudanças que podem melhorar a QVT no que se refere aos aspectos do tempo disponível para o trabalho e para o lazer e a família (JEFFREY e ROTHBARD, 2000, p.178).

Estes estudos podem ser bem aplicados na área da hotelaria, visto que as suas abordagens são consideradas essenciais nas suas análises que observam a questão do tempo e do lazer na família, já que a área tende a trabalhar em regime de 24 horas.

### **2.1.2 Total quality management (TQM) *versus* qualidade de vida no trabalho (QVT)**

As organizações necessitam de recursos humanos eficazes e permanentes para que possam atuar no mercado de forma eficiente e duradoura (SCHULER e HUBER,

1993). Deste modo, os profissionais de RH buscam um quadro de colaboradores bem preparados profissionalmente e satisfeitos plenamente para que juntos (patrões e empregados) possam vencer os desafios oriundos de um ambiente de turbulência com profunda mudança e competição (FRANÇA, 2001, p.241).

A satisfação no trabalho pode ser estabelecida quando a área de RH utiliza programas de QVT cujo objetivo seja o desenvolvimento das aptidões físicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores da organização.

Marques e Oliveira (1998, p.27) colocam:

Programas de qualidade de vida têm se tornado de relevância dentro das organizações, promovendo uma mudança na cultura organizacional. Contar com pessoas saudáveis na equipe proporciona um clima positivo dentro da empresa e nos membros da equipe, contribuindo para uma melhor eficácia e conseqüentemente para os bons resultados da organização.

Vale informar que em termos de objetividade, o esforço estratégico realizado pelas organizações no uso da qualidade mascara diversos caminhos, na tentativa de ocultar o verdadeiro objetivo das organizações – O lucro empresarial (BARROSO, 1998, p.15).

Assim, no intuito de melhor compreender os verdadeiros objetivos das organizações no que se refere à implantação de programas de qualidade é que esta foi definida de duas formas: a primeira enfatiza a satisfação dos consumidores, cujas abordagens mercadológicas são aplicadas para este fim. A segunda, observa o desempenho organizacional, cujas abordagens enfocam a produção e o trabalho (CARVALHO, 1999, p.121 e 122).

A abordagem qualidade *versus* objetivos *versus* cliente estabelece que o grau de satisfação pode ser mensurável, a partir da margem positiva ou negativa da percepção do cliente em relação ao produto (CARVALHO, 1999). Neste sentido, o cliente interfere no processo de produção, levando o seu desejo ao produto fabricado no chão da fábrica e nos escritórios computadorizados (VIEIRA, 1999).

Na abordagem qualidade *versus* objetivos *versus* desempenho organizacional (produção), a mensuralidade é estabelecida pela margem de erro zero no processo de produção e pela satisfação gerencial em relação à redução de custos e de tempos.

E na abordagem qualidade *versus* objetivo *versus* desempenho organizacional (trabalho), a mensuração é estabelecida pelo grau de satisfação da motivação no trabalho dos membros participantes da organização, quando nas suas realizações das tarefas direcionadas para a eficiência e a qualidade de produtos e serviços (CARVALHO, 1999).

A QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) e a TQM (*Total Quality Management*) estão dependentemente relacionadas, quando se aborda a questão da qualidade nas organizações enfatizando o trabalho. Tais abordagens nos princípios de suas teorias seguiram caminhos divergentes e, somente a partir da década de 90, é que foi definida a necessidade de suas interdisciplinaridades para a satisfação no trabalho e para o sucesso das organizações (TAYLOR, 2000, p.01).

Tal fato, explica o direcionamento antes tomado da objetividade da qualidade para os fatores de produção e de cliente e, conseqüentemente, para a falta de aplicação do trabalho direcionado para os fatores humanos quando na implantação de seus programas. (CARVALHO, 1999).

Segundo França e Albuquerque (1997) a QVT deve ser considerada como parte estratégica da gestão de pessoas, nas dimensões: individual do *stress* e organizacional focada no ambiente, de certificação ISO 9000 e gestão da qualidade total.

A TQM deve também enfatizar satisfação do elemento humano no trabalho visto que este é o diferencial competitivo, principalmente porque são as pessoas, muito mais do que as metodologias, técnicas e ferramentas de qualidade que conferem o diferencial (TAYLOR, 2000, p.02).

A aplicação conjunta deve ser bem trabalhada pelos responsáveis (técnicos de

qualidade e especialistas de RH), pois conforme o estudo de Taylor (2000) na maioria dos casos os resultados não atingem a extensão esperada, principalmente porque na implantação de programas de qualidade total existem resultados mensuráveis que podem ser positivos e negativos.

A probabilidade de um programa de implantação de TQM em obter sucesso depende da forma de gerenciamento e de estudo da cultura organizacional. Ulrich (1998, p.218) coloca: “As culturas que correspondiam a antigas necessidades empresariais devem dar lugar a culturas que reflitam tendências atuais do mercado. O maior desafio nas culturas empresariais não está na sua definição ou moldagem, mas em sua constante adaptação”.

Dentro dos diversos benefícios da relação causada pela implantação da TQM com QVT em uma organização, podem-se citar: melhorias e avanços no processo e produto; melhor atendimento aos seus consumidores; melhor ambiente de trabalho aos colaboradores na empresa; estabelecimento de relacionamentos construtivos e de trabalhos em equipe; reconhecimento do papel fundamental que as pessoas exercem no desempenho organizacional; utilização de técnicas de comportamento envolvendo gestão participativa; utilização de teorias de motivação; maior envolvimento dos empregados; administração participativa; satisfação profissional do trabalhador; cooperação entre administração e sindicato; redução de conflitos; desenvolvimento de confiança; criação e sustentação de uma cultura comprometida com o contínuo aprimoramento; imagem positiva frente ao mercado e treinamentos constantes em todos os níveis organizacionais (TAYLOR, 2000).

Vale ainda registrar que se devem não só manter tais diretrizes em níveis ótimos na organização, como também mantê-los constante nos processos de trabalho das organizações que aplicam tais programas de forma que o trabalhador esteja sempre satisfeito (WAGNER, 2002).

Na relação treinamento *versus* qualidade, as organizações procuram investir no desenvolvimento de seus funcionários por meio da educação, treinamento e da oportunidade contínua, que visam ao crescimento permanente de cada um dos seus colaboradores em prol da realização dos sucessos dos programas de TQM e QVT.

O treinamento é um meio eficaz de desenvolver a cultura da qualidade necessária para o sucesso da implantação conjunta dos dois modelos em uma organização (FRANÇA, 2001).

Sem treinamento não há qualidade e sem qualidade não há satisfação no trabalho, competitividade, lucratividade e sucesso organizacional. Neste contexto, o departamento de recursos humanos desenvolve atividades vitais para as organizações, visto que pode aplicar planos de treinamentos para os níveis estratégico, gerencial e operacional das organizações, objetivando desenvolver não só a capacidade profissional e a satisfação no trabalho de seus membros, mas também a própria cultura da qualidade necessária para o sucesso organizacional (SCHULER e HUBER, 1993).

França (2001, p.249) afirma que um modelo de treinamento direcionado à QVT deve contribuir para marcar os resultados que deverão colaborar para a instrumentalização da implantação de novas ações, políticas e programas dentro de critérios determinados no programa de qualidade de vida da empresa.

O treinamento em si é um processo e não um evento, portanto, deve ser contínuo, assim como contínua deve ser a busca pela melhoria e satisfação (BAUMGARTNER, 2001, p.05). Desta forma, a qualidade também é um processo contínuo de desenvolvimento nas organizações visto que a qualidade começa e termina com a educação.

Tolfo e Piccinini (2001, p.184) colocam: “Considera-se que tais contradições contribuem de modo categórico para a atitude em relação a TQM; as organizações

necessitam suplantá-las para alcançar os seus objetivos”. Assim, desta forma o problema de insatisfação em relação a este item pode ser solucionado.

Vale ainda ressaltar que a QVT não deve ser vista como mordomia, e sim, como uma excelente fonte para criar condições para motivação e satisfação no trabalho. Afinal, as organizações dependem do comprometimento dos trabalhadores para a sobrevivência.

### **2.1.3 Modelos de QVT**

De acordo com os estudos de QVT, existem diversos modelos que podem ser aplicados nas pesquisas (ARAÚJO, 1996). Tais tipos de trabalhos buscam analisar o nível de satisfação das dimensões e critérios nos diversos tipos de organizações.

Assim, estes possibilitam a forma analítica de estudo, visto que eles apresentam um dimensionamento de fatores que vão desde componentes físicos, psicológicos, sociais, políticos e econômicos até elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, conforme aquele selecionado dentro de outros, para ser aplicado na pesquisa. (MENDES e OLIVEIRA, 1998; MARQUES e OLIVEIRA, 1998; MARTINS JÚNIOR e OLIVEIRA, 1998; SILVA, 2001).

Os modelos são diversos e foram originados a partir da teoria das necessidades de Maslow (1954), que nos apresenta uma hierarquia de necessidades compostas de fatores físicos, psicológicos, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização em ordem sequencial de forma piramidal (COSTA NUNES, 1999, p.68).

Tais fatores serviram de base para desenvolvimento de formas mais específicas para a análise da qualidade de vida no trabalho. Assim aqueles, como os de Walton (1973); Westley (1979); Werther e Davis (1983); Belanger *apud* Fernandes (1996); Huse e

Cummings (1985); Hackman e Oldham (1975); Thériaut (1980) e Lippitt (1978) são apresentados com suas respectivas dimensões e critérios de análise.

O modelo de Walton (1973) apresenta oito dimensões para análise de QVT. Tais dimensões trabalham as questões satisfatórias ou não da compensação justa e adequada de salários recebidos; das condições adequadas de trabalho; da oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades; da oportunidade de crescimento e segurança; da integração social na organização; do constitucionalismo; do trabalho e vida e da relevância social da vida no trabalho.

As dimensões individuais podem ser mensuradas de acordo com os indicadores que determinam a composição das questões específicas para a coleta de dados que definirá o grau de nível do problema de área em questão.

Para maiores esclarecimentos e melhor visualização das dimensões e indicadores de Walton (1973), apresenta-se o quadro 2.2 a seguir. Vale ainda ressaltar que alguns itens, podem ser acrescidos ou resumidos conforme for o desejo do pesquisador, de acordo com o problema da área organizacional em questão, visto que o modelo pode ser bem adaptado.

**Quadro 2.2 - Categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho (Walton, 1973)**

| <b>Crítérios</b>                            | <b>Indicadores de qvt</b>                                                                                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Compensação justa e adequada             | Eqüidade interna e externa; justiça na compensação; partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre salários.    |
| 2 – Condições de trabalho                   | Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade                                     |
| 3 - Uso e desenvolvimento de capacidades    | Autonomia; autocontrole relativo; qualidades múltiplas e informações sobre o processo total do trabalho.                        |
| 4 - Oportunidade de crescimento e segurança | Possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectiva de avanço salarial e segurança de emprego.                          |
| 5- Integração social na organização         | Ausência de preconceitos; igualdade; mobilidade; relacionamento e senso comunitário.                                            |
| 6- Constitucionalismo                       | Direitos de proteção do trabalhador; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento imparcial e direitos trabalhistas. |
| 7 - Trabalho e espaço total de vida         | Papel balanceado no trabalho; estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas e tempo para lazer da família.              |
| 8 - Relevância social da vida no trabalho   | Imagem da empresa; responsabilidade social da empresa; responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.                   |

Fonte: FERNANDES, Eda. (1996, p.48)

Silva (2001, p.173) enfatiza:

Ao refletir sobre os oito critérios (Walton), sente-se falta de um que seja dirigido especificamente para as questões referentes à qualidade de vida do trabalhador fora da empresa. Propõe denominar esse critério como qualidade de vida do trabalhador fora da organização.

A autora afirma que o critério deve contemplar itens de moradia; alimentação; saúde e educação. Desta forma, pode-se perceber que este referencial de análise de QVT pode ser desenvolvido ao longo do tempo e de acordo com as novas necessidades da área organizacional a ser estudada.

O modelo de Westley (1979) trabalha com a análise de quatro dimensões ou critérios denominados de políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos. Os indicadores para cada critério ou dimensão também podem ser vistos no quadro 2.3.

**Quadro 2.3 - Indicadores da qualidade de vida no trabalho (Westley,1979).**

| <b>Econômico</b>                                                                                                                                                                                              | <b>Político</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Psicológico</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Sociológico</b>                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Equidade salarial</li> <li>♦ Remuneração adequada</li> <li>♦ Benefícios</li> <li>♦ Local de trabalho</li> <li>♦ Carga horária</li> <li>♦ Ambiente externo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Segurança no emprego</li> <li>♦ Atuação sindical</li> <li>♦ Retroinformação</li> <li>♦ Liberdade de expressão</li> <li>♦ Valorização do cargo</li> <li>♦ Relacionamento com a chefia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Realização potencial</li> <li>♦ Nível de desafio</li> <li>♦ Desenvolvimento pessoal</li> <li>♦ Desenvolvimento profissional</li> <li>♦ Criatividade</li> <li>♦ Auto-avaliação</li> <li>♦ Variedade de tarefa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Participação nas decisões</li> <li>♦ Autonomia</li> <li>♦ Relacionamento Interpessoal</li> <li>♦ Grau de responsabilidade</li> <li>♦ Valor pessoal</li> </ul> |

Fonte: FERNANDES, Eda. 1996, p.53

O modelo de Werther e Davis (1983) trabalha com três dimensões ou elementos que são denominados de organizacionais, ambientais e comportamentais. Os indicadores que compõem cada dimensão ou elemento especificamente também se encontram no quadro 2.4.

**Quadro 2.4 - Elementos de QVT (WERTHER e DAVIS, 1983)**

| <b>Elementos Organizacionais</b>                                                                                                       | <b>Elementos Ambientais</b>                                                                                                    | <b>Elementos Comportamentais</b>                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Abordagem mecanicista</li> <li>♦ Fluxo de trabalho</li> <li>♦ Práticas de trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Habilidade e disponibilidade de empregados</li> <li>♦ Expectativas sociais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Autonomia</li> <li>♦ Variedade</li> <li>♦ Identidade da tarefa</li> <li>♦ Retroinformação</li> </ul> |

Fonte: FERNANDES, Eda (1996, p.54)

O modelo de Belanger *apud* Fernandes (1996) compreende quatro aspectos analíticos sobre a QVT das organizações. As dimensões como o trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções e estruturas abertas são itens de referência para análise originada dos indicadores específicos das dimensões do modelo.

A dimensão “*trabalho em si*” compreende: criatividade; variabilidade no trabalho; poder de autonomia e envolvimento e *feedback*. A dimensão “*crescimento pessoal e profissional*” compreende: ascensão profissional; possibilidade de desenvolvimento de idéias e aptidões. A dimensão “*tarefas com significados*” compreende: o nível de tarefas; complexidade de tarefas e desafio de tarefas. E a dimensão “*funções e estruturas abertas*” compreende: o clima de criatividade; transferência de objetivos e a relação indivíduo-objetivo.

O modelo de Huse e Cummings (1985), analisa quatro dimensões como a “*participação do trabalhador*” que aborda a participação dos trabalhadores nas decisões e assuntos de trabalho; o “*projeto de cargo*” que aborda as necessidades tecnológicas, o enriquecimento do trabalho e a variedade de tarefa; o “*sistema de recompensa*” que aborda as diferenças salariais, as relações de recompensa e as relações de poder de acordo com a estrutura organizacional e o “*ambiente do trabalho*” que trata das condições físicas do trabalho.

Já o modelo de Hackman e Oldham (1975) trabalha a questão da satisfação do trabalhador em relação às características das tarefas. As três categorias são apresentadas

com suas respectivas dimensões de análise, a saber: a) “*As dimensões da tarefa*” compreendendo seis indicadores como variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; inter-relacionamento; autonomia e *feedback*; b) Os “*estados psicológicos críticos*” compreendendo os indicadores da percepção da significância do trabalho; da responsabilidade pelos resultados e do conhecimento dos reais resultados do trabalho; c) E ainda os “*resultados pessoais e de trabalho*” compreendendo indicadores como a satisfação geral com o trabalho; a motivação interna; a produção de alta qualidade e os índices de absenteísmo e de rotatividades baixas.

O modelo de QVT *versus* gestão da remuneração de Thériault aborda os princípios básicos de segurança, equidade, individualidade e democracia industrial (THÉRIAULT, 1980). Para ele a remuneração deve ser vista como um tipo de transação que englobe vários aspectos do tipo econômico, psicológico, sociológico, político e ético.

Costa Nunes (1999, p.101) enfatiza que a transação econômica limita a retribuição pelo trabalho exclusivamente ao valor monetário, sendo os indivíduos relegados a um segundo plano. Na transação psicológica o emprego representa um contrato psicológico entre o indivíduo e a organização e a remuneração representa a contrapartida para o empregado desse contexto psicológico.

Ainda da mesma autora (1999, p.102) na transação sociológica, a remuneração pode ser percebida como uma transação desse tipo em função do fato de a organização constituir um agrupamento de indivíduos e o emprego representa uma relação com trocas de expectativas entre o indivíduo e a organização.

Na transação política, o nível e a forma da remuneração representam o resultado de forças dos diversos atores sociais envolvidos (a organização, os sindicatos, os grupos e os indivíduos). Na transação ética a remuneração analisada é percebida sob esse

prisma e deve considerar os princípios de satisfação das necessidades individuais, igualdade, legalidade ou distributivismo.

O modelo de Lippitt (1978) foi originado a partir da organização dos oito critérios do modelo de Walton (1973). Este estudioso estabeleceu um esquema conceitual global e apresenta quatro dimensões com seus respectivos critérios a saber: a) *o trabalho em si* (*feedback* de performance; objetivos claros de trabalho; menos controles; mais responsabilidades e envolvimento do indivíduo no processo de tomada de decisão); b) *O indivíduo* (crescimento em termos de auto-identidade; possibilidade de aprendizagem; clima propício à amizade e carência entre objetivos de vida e de trabalho); c) *A produção do trabalho* (melhoria e aumento de responsabilidades; colaboração inter-grupos; trabalho completo em unidades, recompensas para qualidade – inovação e obtenção de objetivos mensuráveis); d) E por último *as funções e estruturas da organização* (concepção de sistema aberto; clima propício à criatividade; comunicação adequada em duas vias, respeito ao indivíduo e avanço e desenvolvimento organizacional).

Segundo Fernandes (1996, p.57):

Os modelos já mencionados são suficientes para se avaliar o nível de qualidade de vida nas organizações, podendo evidentemente, ser incorporados novos fatores determinantes de QVT. Por fim, através destes instrumentos, as empresas poderão identificar em suas diversas áreas o grau de condições em que trabalham os seus membros.

Costa Nunes (1999, p. 92) analisando a eficácia de alguns modelos nas análises conclui: “Modelos de QVT como o de Hackman e colaboradores ou de Werther e Davis são limitados às dimensões básicas do cargo e da tarefa, não permitindo avançar em direção a outras variáveis”.

Ou ainda (1999, p.92):

Já o modelo de Huse e Cummings enfatiza a questão da participação na solução de problemas, sistemas de recompensas, melhorias nas condições físicas do trabalho e o projeto de cargos, deixando de fora outras variáveis que podem estar ligadas à qualidade de vida no trabalho, como exemplo, aspectos referentes a uma dimensão política.

A proposta de análise de Nadler e Lawler (1983) apresentada como modelo de análise neste trabalho não apresenta especificamente variáveis ligadas à qualidade de vida no trabalho e, sim, aos fatores que afetam o sucesso de projetos de QVT.

Desta forma, observando estas considerações, seleciona-se o modelo de Walton (1973) cujos indicadores e dimensões já apresentados melhor define a análise de QVT para as organizações hoteleiras, visto que estas empresas possuem características específicas de trabalho.

A jornada de 24 horas; a estabilidade de horários e o uso de turnantes; controle rígido da liberdade de expressão; contatos humanos freqüentes; sistema de pontuação; a dificuldade de conciliar as normas da empresa com o desejo dos hóspedes; a variedade de cargos operacionais e as possibilidades de ascensão; a exigência do conhecimento operacional de trabalho; a disponibilidade de informações recebidas; o uso de privilégios; os programas operacionais e administrativos de treinamentos; o nível de perspectiva de mudança de cargo e tempo na empresa; a etiqueta social e a beleza física; mobilidade de funcionários; as leis e direitos do trabalhador hoteleiro; o tempo disponível para o lazer da família e outros que são próprios da empresa hoteleira ou que pelo menos neste tipo de empresa tendem a ter uma maior importância serão melhores analisados pelos oito critérios que compõem este modelo, devido a sua abrangência de análise para tais fatores que podem se apresentar com características problemáticas para a satisfação no trabalho.

Vale ainda ressaltar que o modelo de Walton foi desenvolvido a partir de indagações com questões centrais específicas para a pesquisa sobre a qualidade da experiência humana no trabalho e para as ações em programas que buscam melhorar tal experiência (COSTA NUNES, 1999, p.92).

Questões do tipo: “como a qualidade de vida no trabalho deve ser conceituada e medida?”; “Quais são os critérios apropriados e como se inter-relacionam?”; “Como cada

um é relacionado à satisfação?” e “São esses critérios uniformemente salientados por todos os grupos de trabalhadores?” (WALTON, 1973, p.11) podem salientar a eficácia do modelo.

A eficácia do seu modelo ainda pode ser referenciada quando Walton (1973, p.20) enfatiza: “Finalmente, diferenças entre organizações podem ser obtidas se cada uma delas desenvolver um único e interno modelo consistente de vida no trabalho”. Vale ainda informar que o modelo de QVT de Walton foi desenvolvido com objetivo de coletar dados nestes fins, daí a sua aplicabilidade nas análises das empresas hoteleiras.

#### **2.1.4 QVT – A estratégia competitiva**

Atualmente, as organizações passam por um processo de mudança, tentam adaptar-se e tornarem-se pró-ativas, no intuito de se manterem num mercado competitivo, cujas exigências por inovação, tecnologia e desenvolvimento humano são constantes (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001, p.01).

McGregor (1980) conjectura que o trabalho não tem que ser necessariamente um mal. Propõe, com a teoria Y, que sejam oferecidas condições ao indivíduo para que as necessidades atendidas somente fora do local de trabalho sejam também satisfeitas no mesmo, sendo a integração entre objetivos individuais e da empresa o princípio fundamental dessa teoria.

Assim, os gerentes administrativos trabalham este fato, conduzindo os esforços, padronizados ou não, dos seus membros em direção à sua ordem, visto que também tais esforços são controlados e visam estes fins (LOCHE, 1975).

Martins Júnior e Oliveira (1998, p.12) enfatizam a importância do trabalhador para os objetivos organizacionais, ao afirmarem:

Finalmente, o gerente eficaz está convencido de que para alcançar a contribuição dos indivíduos para os objetivos organizacionais, necessário se faz construir um ambiente de trabalho que proporcione a satisfação e a participação dos trabalhadores.

Assim, as organizações contemporâneas, na luta competitiva pela sobrevivência e pela busca de mercado, realizam esforços estratégicos para um tempo presente e futuro em direção a um ambiente de turbulência completamente dinâmico e instável. (ALBUQUERQUE, 1999).

Os esforços estratégicos das organizações são definidos pela alta direção de forma que abranjam o uso de programas competitivos direcionados para a nova tendência societária, a globalização que, apesar de ainda está em profunda mudança, apresenta característica própria de identificação para reconhecimento, estudo e desenvolvimento (GRAMIGNA, 2002).

Van Bergeijk e Mensink (1997) ratificam que muitas organizações estão expandindo operações globalmente e que para tais atividades elas requerem funcionários chaves para viajarem ou trabalharem intensamente.

O conhecimento da QVT e do impacto estratégico causado na satisfação do trabalhador pela aplicação de seus programas nas organizações para manter os funcionários chaves nas organizações, é um dos esforços estratégicos desenvolvido pela cúpula organizacional (DASGUPTA e WEALE, 1992).

Vale ainda informar que a classe empresarial não esclarecida, muito difundida pode apresentar-se carregada de idéias exploratórias, cuja relação trabalho *versus* custos *versus* benefícios não é bem percebida e, conseqüentemente, não é bem praticada (DRAÍBE, 1993).

A mentalidade dominante não compreende a visão da existência de um ganho ainda maior de lucro (afinal, esse é e sempre será o objetivo principal das organizações lucrativas), quando da eficiente utilização dos fatores da *humanware* nos programas de

qualidade total (FALCONI CAMPOS, 1992) e de qualidade de vida no trabalho (BOM SUCESSO, 1998).

Convém destacar que com a aplicação de programas de QVT, embora o objetivo geral de lucro não sofra mudanças, pelo menos a relação patrão *versus* trabalhador deve estabelecer um nível satisfatório de relações interpessoais e de benefícios mais elevado (FAUNE e DUBIN, 1975).

A afirmação acima citada, não deve ser considerada ideologia, visto que alguns estudiosos podem apresentar fórmulas e modelos de análises que podem mensurar e controlar a utilização eficaz dos fatores de *humanware* nos trabalhos (FITZ-ENZ, 2001).

Outros podem dimensionar as dimensões por prioridades que mais influenciam a satisfação no trabalho já que as empresas, em geral, buscam controlar os seus custos procurando desenvolver programas de QVT mais relevantes para a satisfação (BOWLING, 1994).

O controle é assim posto para os programas de qualidade total e de QVT de forma que a sua extrapolação e uso indevido conduzam ao prejuízo e conseqüentemente á deteriorização organizacional (SANTOS, 1998, p.23).

Correa (1993, p.117) afirma que: “a qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas. [...] a moldura que envolve essas facetas exige, para sua análise, o estudo do contexto sócio-econômico e a compreensão dos valores e motivações”. A autora (1993) ainda afirma que as pressões para as adoções de medidas a elas ligadas dependem de fatores em nível individual, organizacional e social.

Neste sentido, os gerentes responsáveis pela aplicação dos programas de QVT na sua realização de trabalho objetivam atingir o ponto máximo de limite possível que a lucratividade pode estabelecer. O aprofundamento desse conhecimento é necessário para esclarecer aos demais interessados os possíveis lucros que podem advir a partir da

utilização eficiente dos programas (ARAÚJO, 1996).

O combate da mentalidade exploratória da classe empresarial que visa somente obter seus próprios benefícios em detrimento aos dos trabalhadores que também contribuem para a sua grande economia é viável na medida que existe a possibilidade ainda melhor de se obter uma fatia maior de lucro para ambas as partes (RUSCHEL, 1993).

Tal lucro pode ser obtido a partir da maior satisfação do empregado, visto que os fatores da *humanware* também são determinantes do aumento da lucratividade organizacional e, portanto, não há por que não serem desenvolvidos (GOMES e OLIVEIRA, 1998, p.5).

Assim, a QVT, qualidade de vida no trabalho, assume importante missão. Neste sentido, os estudiosos da área de recursos humanos começaram, então, a desenvolver linhas de pesquisas abordando a QVT com referencial estratégico das organizações (PENALOSA, 1979). Tais estudos estão ancorados no conhecimento do efeito da satisfação no trabalho na lucratividade das organizações.

Marques e Oliveira (1998, p.5) confirmam:

A qualidade de vida no trabalho, vem sendo tema de estudos para pesquisadores e especialistas, como também forma de intervenção nas organizações, com maior ênfase nas privadas às quais acompanham mais diretamente a evolução do mundo do trabalho.

Desta forma, conhecer as respectivas dimensões e critérios de QVT de acordo com a área organizacional diferenciada é fundamental para práticas de trabalho com posicionamento estratégico – competitivo da área de recursos humanos das organizações (FERNANDES, 1995).

O conhecimento geral e específico da satisfação no trabalho de acordo com as dimensões e critérios por categoria de cargos e área de trabalho e outros itens de acordo com a área organizacional são fundamentais para o trabalho de base que estabelece a visão da QVT como a mais nova estratégia competitiva organizacional.

São os trabalhadores quem realmente pode dar vida à organização, portanto, merecem melhores cuidados e respeito (ARAÚJO, 1997). Estes não são os seus meios, mas os seus próprios fins, visto que sem eles as organizações não existem, apenas se renovam e necessitam dos seus trabalhos eficientes para sobreviverem num ambiente de grande instabilidade econômica (CHIAVENATO, 1999).

A QVT aborda melhoria da vida do trabalhador na organização. Neste sentido, estudos sobre salário; remuneração justa; assistência médica; auxílio alimentação; seguro de vida; previdência privada; condições físicas ambientais de trabalho; condições de trabalho; ritmo de trabalho; carga horária; segurança no emprego; atuação sindical; *feedback* extrínseco; liberdade de expressão; valorização do cargo; relacionamento com a chefia; *feedback* intrínseco; realização pessoal; nível de desafio; desenvolvimento pessoal; desenvolvimento profissional; criatividade; variabilidade de tarefas; identidade com a tarefa; participação; autonomia; relacionamento interpessoal; responsabilidade; valor pessoal reconhecido e outros a descobrir são desenvolvidos a fim de melhorarem a satisfação do trabalhador com a qualidade de vida de trabalho nas organizações nos tempos atuais (FERNANDES, 1996).

No Brasil, esta tendência ainda carece de aplicabilidade e desenvolvimento; pois somente nos últimos anos é que se passou a desenvolver estudos relevantes relacionados com o tema nas Universidades Federais de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul (NUNES e MORAES, 2002, p.6)

A teoria atual de QVT é motivo de crítica, principalmente porque ainda não se desenvolveu uma metodologia eficiente que permita a compreensão satisfatória dos empresários para utilizá-la como uma estratégia necessária de desenvolvimento e competitividade nas organizações como atualmente acontece com os programas de qualidade total.

Neste sentido, Taylor (2.000, p.6), afirma:

A QVT, nos dias atuais, é um dilema contraditório. De um lado, não é muito valorizada pelo empresariado, tendo em vista as pressões por complexidade e as facilidades tecnológicas que permitem fazer muito com pouco, sendo essa uma das causas de desemprego estrutural do século.

Assim, num futuro próximo, as próprias condicionantes de sucesso da satisfação no trabalho, da produtividade e qualidade exigirão das organizações mais preocupação com a QVT de seus empregados, visto que esta abordagem tende a requer uma apresentação num menor espaço de tempo, como uma das mais necessárias tendências estratégicas de competitividade organizacional (KOLODNY, 1979).

Se para os empresários, o fator humano corre o risco de se tornar menos importante no processo produtivo (BARROSO, 1998), para os estudiosos da área, este é um fato contraditório, uma vez que as novas teorias sobre o capital humano enfatizam a sua importância como diferencial de competitividade de mercado e, conseqüentemente, de fator econômico, conforme Téboul (1991, p.156): “... O capital humano, passa a ser a principal riqueza da organização”.

A QVT tem importante papel, porque é um dos meios que podem ser utilizados para atrair e manter os talentos humanos vitais ao funcionamento efetivo e bem sucedido das organizações (TAYLOR, 2000, p.6).

## **2.2 Análise da qualidade de vida e satisfação no trabalho em hotéis**

Para analisar a satisfação com a qualidade de vida no trabalho, primeiramente pode-se considerar os aspectos divergentes das empresas hoteleiras, posto que somente desta forma a análise do estudo apresentará resultados que tendem a ser considerados consistentes, principalmente porque as características diferenciáveis objetivam servir como parâmetros comparativos e explicativos de trabalho.

Neste sentido, as características da classificação hoteleira, de estruturas hoteleiras, da área departamental e de níveis de cargo devem ser apresentadas para serem melhores observadas na análise interpretativa de QVT em hotéis.

### **2.2.1 Aspectos das empresas hoteleiras a serem considerados nas análises de QVT**

À medida que o turismo ganhou proporções mundiais, os órgãos oficiais responsáveis pela área passaram a determinar por meio de leis, o tipo de regulamentação necessária para estabelecer o controle do nível da qualidade de serviço, do grau de conforto e a escolha antecipada (SERSON, 1999).

Neste fim, surgiu a classificação hoteleira que atualmente possibilita ao turista uma maior segurança na decisão de escolha de sua hospedagem, visto que esta pode ser feita observando anteriormente o tipo de hotel classificado (KLEIN, 1980).

A classificação hoteleira e outras formas de reconhecimento do nível da qualidade de serviço e produtos, objetiva a compreensão das regulamentações existentes em termos de infra-estrutura e serviço que os órgãos responsáveis exigem para classificação da área (CASTELLI, 1999, p.79).

Esta ainda objetiva a equiparação nacional e internacional de modo que o serviço seja o mesmo nas mais diversas regiões e países. Os sistemas de classificação hoteleira foram desenvolvidos e podem ser definidos em sistemas de auto-classificação, classificação privada e classificação oficial (CASTELLI, 1999, p.60).

A auto-classificação acontece quando cada estabelecimento se classifica sem comparar-se com os outros. A classificação privada é estabelecida por organizações empresariais associativas que determinam a regulamentação necessária para a classificação dos hotéis associados na entidade. No caso da hotelaria é realizada pela Associação Nacional da Indústria Hoteleira, a (ABIH) que é a instituição responsável para dar classificação privada aos seus hotéis associados (ANDRADE, 1998, p.182).

A classificação oficial é estabelecida pelas autoridades oficiais representativas do governo federal que analisam e enquadram os estabelecimentos hoteleiros observando os critérios e requisitos já anteriormente determinados em manuais específicos para o trabalho (KLEIN, 1980).

Conforme Andrade (1998,p.183): “Os empresários brasileiros sentem-se prejudicados pela classificação oficial, que os obriga a recolher taxas de custos classificatórios e os prende a tarifas altas ou reguladas”. A classificação brasileira oficial de hotéis é desenvolvida pela empresa Brasileira de Turismo, a Embratur, que é o órgão maior do turismo no País (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2000, p.45).

Atualmente, com o advento da qualidade total, a certificação ISO 9000 ganhou grande importância e é relevante para determinar a excelência da qualidade de serviço na hotelaria. A classe empresarial da área, reconhecendo este fato, busca então para os seus respectivos estabelecimentos este tipo de certificação que gera um maior reconhecimento de serviço e ganhos de lucros.

Para que a classificação hoteleira atinja a normatização é necessário que sejam definidos os sinais que possam ter a representatividade seja ela por números, classe ou categoria (1ª, 2ª e 3ª); por letras (A, B e C) e mistas (letras e números - A1, B1, C1). A identificação por símbolo (\*) é mais utilizada e compreende a definição oficial de hotel representada pelos símbolos de 1 a 5 estrelas.

Serson (1999. p.41) em relação a simbologia da classificação hoteleira enfatiza:

Antes, a classificação era simbolizada por um determinado número de estrelas. Dependendo da soma de pontos obtidos nos três grupos acima, o estabelecimento era classificado como sendo de uma, duas, ou até cinco estrelas” e “Nos dias de hoje, após a Embratur ter estado perto de sua extinção, a classificação dos hotéis se apresenta de modo análogo ao método por estrelas, porém não idêntico.

O conhecimento do sistema de classificação da rede de hotéis é importante para a realização da pesquisa de QVT na área, visto que existe uma relação diferenciável de infra-estrutura e de variedade de serviço que a própria classificação estabelece.

Assim, quando estes conhecimentos são considerados podem possibilitar a compreensão diferencial dos tipos de classificação possíveis e dos tipos de entidades que os classificam principalmente porque este saber é necessário para dimensionar o nível de qualidade de vida no trabalho (Geral e por Dimensão) de acordo com cada tipo de hotel classificado (1 a 5 estrelas).

O aprendizado sobre estrutura hoteleira é importante para o entendimento dos aspectos diferenciáveis da hotelaria em termos de rede de hotel de cadeia internacional, nacional e da hotelaria de cadeia familiar ou tradicional (ANDRADE, 1998, p.187).

O conhecimento da diferenciação pode dimensionar o nível de trabalho desenvolvido pelos hotéis do tipo de cadeia nacional, internacional e familiar em direção ao cliente, bem como do tipo de política desenvolvida pelos três diferentes tipos para a satisfação dos funcionários no trabalho.

A distinção pode ser necessária para as políticas de trabalho desenvolvidas pela área de RH para os diferentes tipos, assim como para os diversos serviços desenvolvidos aos clientes, posto que os hotéis de rede hoteleira possuem o serviço padrão de nível nacional ou internacional devido a sua abrangência geral e os hotéis de estrutura familiar parecem não obedecer às regras gerais (ANDRADE, 1998, p.186 ; SERSON, 1999, p.56 e 57).

O hotel de estrutura familiar tende a possuir uma forma de administração paternalista, pelo fato de o poder se concentrar na família dos proprietários. Assim, a maioria deste tipo de empresa pode trabalhar de maneira diversificada e, geralmente as decisões costumam não seguir padrões e normas estabelecidas (CASTELLI, 1999).

As decisões geralmente visam ao condicionamento dos interesses próprios e financeiros dos membros proprietários que as centralizam no intuito de poderem atingir um elevado grau de controle (CASTELLI, 1999).

Os hotéis de cadeia hoteleira mantêm um serviço uniforme, cuja padronização de imagem eleva o grau de reconhecimento da qualidade do serviço, conforme Serson (1999, p.57) exemplifica a cadeia de hotéis Hilton: “O gerenciamento neste tipo de hotel segue regras rígidas e possui um padrão global de nível nacional caso a rede seja brasileira e de nível internacional caso a rede seja estrangeira”.

Tais considerações são fundamentais para o entendimento do tipo de trabalho diferenciável a implementar pela área de recursos humanos objetivando o desenvolvimento da qualidade de vida e da satisfação no trabalho, posto que os hotéis de cadeia hoteleira podem trabalhar com as políticas de recursos humanos mais abrangentes.

A hotelaria compreende três áreas específicas de trabalho, a saber: a administração, a hospedagem ou o alojamento e a área de alimentos e bebidas (A & B).

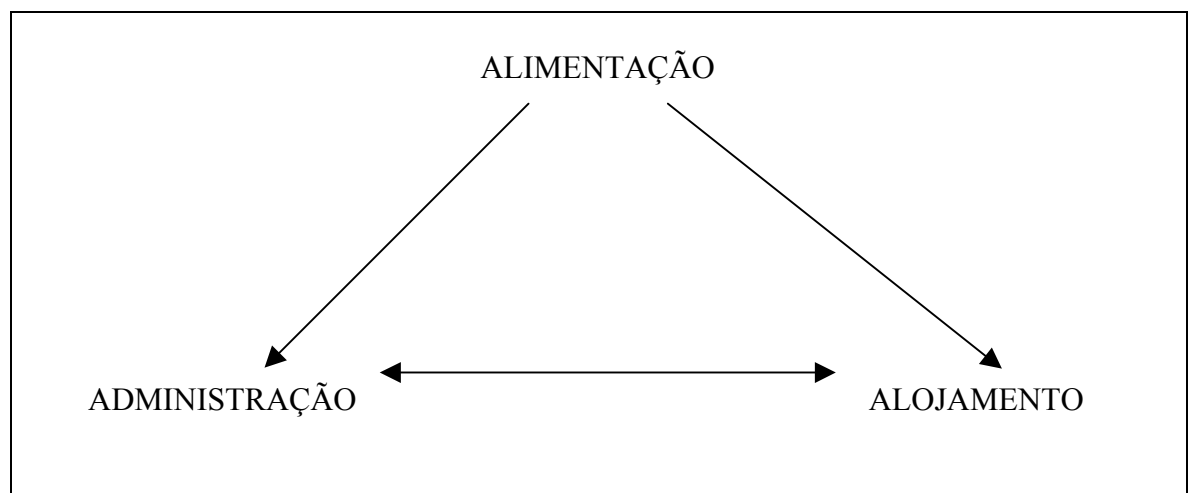
Tais áreas atuam em conjunto e compreendem a estrutura funcional de base do trabalho desenvolvido para o cliente, o hóspede.

Serson (1999, p.45) estabelece a operacionalidade específica das áreas e afirma:

O alojamento engloba a área das *Uhs* (apartamentos), as áreas sociais, sua limpeza e arrumação, e a alimentação abrange, a parte da cozinha, restaurante entre outros. A administração, responsável pelo bom funcionamento daquelas outras duas áreas, tem a responsabilidade de propiciar condições e suprimentos para gerir o hotel.

Neste sentido, o autor (1999, p.45) enfatiza que a estruturação da empresa hoteleira está dividida em três grandes áreas, conforme quadro 2.5. As áreas de administração, hospedagem ou alojamento e alimentos e bebidas trabalham com uma diversidade de setores; de cargos; de horários de trabalhos e carga horária e de serviços tão diferenciáveis entre si que podem dificultar a compreensão geral da análise de suas relações em conjunto objetivando o conhecimento da satisfação com a qualidade de vida no trabalho.

**Quadro 2.5 - As três áreas da hotelaria**



Fonte: Serson (1999, p.45)

Assim, a diversidade de trabalho precisa ser considerada na pesquisa principalmente na ocasião da aplicação dos questionários para os funcionários de cada área e por nível, porque somente desta forma é possível atingir uma análise e um resultado mais próximo do real.

Para uma melhor compreensão dos termos operacionais de trabalho em hotéis, pode-se demonstrar, via organograma, a estruturação geral das três grandes áreas da hotelaria na seqüência deste trabalho, de forma que se possa compreender a observação inicial proposta em termos de estruturas hierárquicas e dimensões possíveis dos departamentos e setores da área (CASTELLI, 1999).

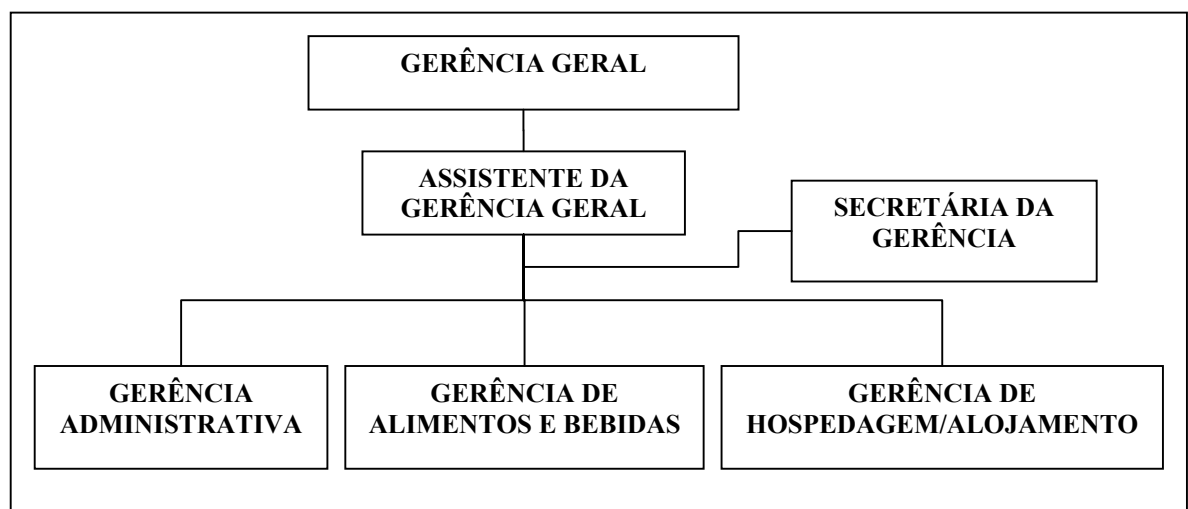
Desta forma, convém associar também o funcionamento dos cargos e funções por níveis (institucional, intermediário e operacional) e, conseqüentemente, a idéia das tarefas operacionais, administrativas e das relações interpessoais, setoriais e departamentais para cada área (DAVIES, 1997).

O quadro 2.6, exemplifica a estruturação da departamentalização das três grandes áreas da hotelaria, tendo por referência a estruturação geral da Gerência Geral de um hotel

A operacionalidade de trabalho da gerência geral segundo Davies (1997, p.13) é:

Prever as necessidades dos proprietários, hóspedes e funcionários e ultrapassar suas expectativas para atingir rentabilidade, objetivos comerciais e metas de serviços, de acordo com a política e procedimento do hotel, proporcionando ao mesmo tempo um bom ambiente de trabalho aos funcionários.

**Quadro 2.6 Departamento da gerência geral**



Fonte: Nunes (1994)

A apresentação da estrutura e departamentalização de hotéis podem dimensionar os níveis de cargos e funções possíveis de existência em um hotel do tipo de classificação 5 estrelas e de cadeia internacional. Assim, o organograma departamental apresentado dimensiona a possível variedade de cargos e funções que um hotel deste nível pode ter em sua estrutura (DAVIES, 1997).

Vale mencionar que de acordo com o tamanho do hotel, algumas funções podem ser agrupadas e exercidas pelo profissional polivalente, como tende a ocorrer nos hotéis de menor porte (DAVIES, 1997).

Conhecer essa possível problemática é fundamental para se compreender os tipos de cargos e os requisitos necessários para exercê-los em termos satisfatórios, pois somente assim, poder-se-á desenvolver um melhor trabalho de aplicação de programas de qualidade de vida no trabalho nos hotéis, visto que alguns cargos são considerados estafantes, merecendo então, um melhor desenho.

De acordo com as três áreas definidas, a hotelaria se estrutura num conjunto complexo e dinâmico de inter-relações direcionadas à satisfação do funcionário, do cliente e conseqüentemente ao lucro (SERSON, 1999).

Kuazaqui (2000, p.42) afirma que de acordo com as características cognitivas, o turista ou hóspede podem ser classificados como alocêntricos (exploradores), psicocêntricos (nacionalistas) e mesocêntricos (solitários). No entanto, o autor ainda afirma que o importante é reconhecer o cliente por diversas razões.

Manter todo um quadro de funcionários satisfeitos e que também satisfaçam os hóspedes é premissa fundamental para o sucesso da área e neste sentido a QVT assume grande importância.

A satisfação do cliente resulta do atendimento eficiente de um serviço completamente operacional, dependendo da área de trabalho e das atividades gerenciais desenvolvidas para este fim (COIMBRA, 1998).

É necessário compreender as atividades operacionais e gerenciais como forma de direcionar a aplicação de políticas de recursos humanos mais eficazes no que se refere ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho dos profissionais da hotelaria que trabalham com operações rotineiras e padronizadas, mesmo tendo que atender a clientes diversos (BARBOSA, 2001)

### **2.2.2 Qualidade de vida e satisfação no trabalho em hotéis**

Atualmente os programas de qualidade de vida no trabalho são utilizados com objetivos diferenciáveis de competição em prol de maiores lucros para as organizações (Araújo, 1996). Tais objetivos podem estar relacionados com os fatores de comércio, de produção, de serviços e de outras atividades empresariais (VIEIRA e CARVALHO, 1999).

A utilização de programas de QVT necessita atender a demanda existente nas organizações atualmente, já que a busca pela valorização do capital humano está em evidência (BOM SUCESSO, 1998).

Castelli (1998, p.58) enfatiza a importância da valorização do trabalhador para o serviço hoteleiro e esclarece: “A qualidade está nas pessoas. São elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque”. Neste sentido, o trabalho que a área de recursos humanos precisa desenvolver para o colaborador hoteleiro deve procurar objetivar por meio da satisfação do funcionário no trabalho o serviço eficiente prestado pelo mesmo para o cliente (DAVIES, 1997; BARBOSA, 2001).

Segundo Silva e Barbosa ( 2002, p.01):

As empresas hoteleiras deverão centrar atividades, metas, estratégias e resultados na qualidade de vida de seus seres humanos, por que no ramo hoteleiro não existe ação empresarial sem a participação de pessoas. Logo, a maneira de se portar dos empregados, passarão aos clientes a forma de operação da organização.

Segundo Beni (1998, p.187): “O hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais e comerciais”. Tal fato é relevante para considerar a complexidade do seu produto e as exigências para aqueles que o executam

Vale observar que o nível de satisfação dos funcionários da hotelaria pode mostrar uma relação de dependência com a lucratividade das organizações, principalmente porque a remuneração é feita pelo sistema de pontuação que é baseado nos lucros (CASTELLI, 1999).

Neste sentido, desenvolver novas políticas de RH para melhorias da qualidade de vida no trabalho dos hotéis é fundamental, posto que somente desta forma pode-se atingir maiores índices satisfatórios. Davies (1997, p.343) esclarece: “O serviço de qualidade é um procedimento capaz de atender não só às expectativas dos hóspedes, clientes, mas também aos objetivos maiores da empresa”.

As novas políticas de RH são trabalhadas pela área de recursos humanos das organizações (ALBUQUERQUE, 1999) e objetivam atingir um índice considerável de QVT, de forma que o nível de satisfação do trabalhador (hoteleiro) seja elevado (MARTINS JÚNIOR e OLIVEIRA, 1998).

A área da hotelaria pode possibilitar uma maior carga horária de serviço, bem como uma maior responsabilidade, visto que, em alguns cargos, os funcionários ocupantes respondem pelas ocorrências, mesmo estando fora do horário de trabalho (CASTELLI, 1999).

Deve-se atentar também para o conhecimento da exposição psicológica dos funcionários da hotelaria como forma resultante do contato de trabalho com diversos tipos

de pessoas (hóspedes, funcionários e passantes) numa constância relativa. Guerrier (2000, p.251) assevera que o comportamento do pessoal de atendimento é influenciado tanto pelos hóspedes como pela gerência.

É provável que tal fato dimensione a insatisfação que os trabalhadores podem apresentar em relação ao trabalho; a alguns cargos; à responsabilidade exigida e à rotatividade de horários (SILVA e TOLFO, 1996). Assim, programas de QVT podem apresentar soluções para os problemas que podem causar a insatisfação dos trabalhadores em relação a estes itens e a outros.

Atualmente trabalhar em hotéis não é profissão fácil, é preciso ter vocação e motivação para a área. A QVT pode possibilitar aos funcionários um nível maior de motivação e satisfação no trabalho (MARTINS JÚNIOR e OLIVEIRA, p.12; CASTRO, 1993).

Locke (1976, p. 1300) define satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo, resultante da apreciação do trabalho ou das experiências de trabalho da pessoa. Já Munford (1976) coloca que uma forma comum de pensar a satisfação no trabalho é em termos do grau de compatibilidade entre aquilo que a organização exige e oferece aos seus funcionários e aquilo que os funcionários buscam na empresa.

Segundo Guerrier (2000, p. 140): “A satisfação no trabalho torna-se um conceito não global, mas multidimensional, segundo o qual os funcionários podem estar satisfeitos com os colegas de trabalho, por exemplo, mas insatisfeito com a natureza do trabalho em si”.

Na hotelaria a satisfação no trabalho pode ser percebida no uso eficiente das técnicas de trabalho pelo empregado, necessárias para a boa qualidade do serviço. Assim, a satisfação neste tipo de trabalho busca abranger o saber sorrir até nos momentos contraditórios; o manter-se tranqüilo diante das situações mais assustadoras; o estar de bom

humor principalmente quando se vai dormir tarde da noite e ainda tem que está a postos bem cedinho; o saber não se dispersar no vazio e estar atento aos quatros cantos do hotel; o não influenciar o trabalho com problemas particulares; a técnica de dar a mão dentro das normas aos problemas apresentados; o trabalhar satisfeito, enquanto todos se divertem nos finais de semanas, feriados e grandes festas de calendário turístico e mais algumas outras exigências para a área que tendem a causar insatisfação quando não são bem compensadas.

Compensação representa todos os esforços desenvolvidos no trabalho para transformar a insatisfação em um domínio em satisfação em outro. Tais domínios podem ser entendidos como trabalho e família cuja satisfação é necessária. (BURKE e GREENGLASS, 1987; CHAMPOUX, 1978; LAMBERT, 1990 e ZEDECK, 1992). Outros termos que explicam o significado incluem contraste, complementação, competição e regeneração no trabalho e na família (STAINES, 1980 e ZEDECK, 1992).

Portanto é necessário também que o trabalho hoteleiro seja compensado quanto aos aspectos de desenvolvimento de sua vida no trabalho pela empresa. Assim, a satisfação com o salário pago em relação ao salário dos outros colegas de trabalho; o salário pago em relação ao salário dos colegas de profissão com cargos idênticos em outros hotéis similares; a remuneração (salários e benefícios) paga em relação à contribuição efetiva (trabalho) na empresa e a distribuição proporcional de salários de acordo com o plano de cargo da empresa (GUEIROS e OLIVEIRA, 2002).

A jornada de trabalho exigida no contrato de trabalho em relação ao número de horas efetivamente trabalhadas; as condições físicas gerais do ambiente do trabalho; as condições gerais do ambiente de trabalho favorecendo à não existência de risco de acidentes e de doenças (periculosidade) na empresa; as possibilidades do cargo para tomar decisões autônomas sobre o serviço; o grau de desenvolvimento do auto-controle dos funcionários para uma melhor operacionalização das tarefas e a utilização da capacidade

profissional e dos conhecimentos gerais e específicos no trabalho (GUEIROS e OLIVEIRA, 2002).

A qualidade das informações dadas pelos dirigentes sobre o desempenho dos funcionários no trabalho; as oportunidades de carreiras para o crescimento e desenvolvimento profissional dos funcionários; os programas de treinamentos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários; o plano de cargos e salários com perspectiva de avanço salarial e a perspectiva futura de tempo de trabalho no cargo e na empresa (GUEIROS e OLIVEIRA, 2002).

A ausência de preconceito tais como de nível social, educacional, sexo, raça e religioso para com os funcionários; o desenvolvimento do sentimento de igualdade no trabalho, tais como justiça e respeito aos direitos dos funcionários; a mobilidade de funcionário (transferência de cidade); o desenvolvimento do relacionamento positivo dos funcionários para uma melhor realização do trabalho (GUEIROS e OLIVEIRA, 2002).

As práticas para o desenvolvimento do sentimento de solidariedade, lealdade e amizade entre os colegas e chefias no trabalho; o nível de informações para os funcionários sobre os direitos de proteção ao trabalhador hoteleiro; o respeito desenvolvido em relação à privacidade pessoal do funcionário; a livre expressão de sentimento e idéias; as práticas de decisões com justiça dos dirigentes da empresa e as práticas dos direitos trabalhistas do empregado hoteleiro (GUEIROS e OLIVEIRA, 2002).

A carga horária diária de trabalho exigida pela empresa em relação ao volume de serviço do cargo; o número de freqüências de mudanças de horário de trabalho – turnos; o número de freqüências de mudanças geográficas; o tempo disponível oferecido pela empresa para o lazer da família; a imagem da empresa no mercado; o trabalho de responsabilidade social desenvolvido pela empresa para a comunidade; o trabalho desenvolvido em relação à eficácia e benefício do serviço oferecido e com as

oportunidades de emprego oferecidas pela empresa ao pessoal da comunidade (GUEIROS e OLIVEIRA, 2002).

Todas se fazem necessárias, para serem desenvolvidas em conjunto de forma que o empregado hoteleiro possa desempenhar as suas atribuições com melhor produção.

A aplicação de práticas da qualidade de vida no trabalho nas empresas hoteleiras pode dimensionar um nível maior de estratégia e de vantagem competitiva organizacional, visto que com a atual evidência do capital humano, esta seria a estratégia mais viável, pois trabalha a satisfação do trabalhador hoteleiro e, conseqüentemente, o lucro.

A estratégia *versus* QVT é a vantagem competitiva desenvolvida pelas organizações que objetivam possibilitar um maior desenvolvimento não só em termos de trabalho, mas também em termos de lucros e de segurança futura conforme a estratégia de posicionamento definida pela cúpula organizacional e os gerentes de RH (ALBUQUERQUE, 1999, p.234).

A QVT desenvolvida para os profissionais hoteleiros pode dimensionar os seus trabalhos diferenciáveis no atendimento de seus clientes, visto que esta é a sua maior estratégia competitiva.

Castelli (1994, p.60) afirma que: “A qualidade das prestações hoteleiras, percebidas pelo cliente, depende, substancialmente, da qualidade das pessoas que as executam”. Pessoas trabalham para pessoas e é esse o diferencial da área que deve ser trabalhado (BENI, 1998, p.187).

Neste sentido, a pesquisa de QVT na hotelaria assume mais uma vez grande importância principalmente porque a partir dos seus resultados, podem-se desenvolver práticas que possibilitam uma maior satisfação no trabalho do empregado de hotéis.

## 3

# Metodologia

---

Neste capítulo são abordados os seguintes itens: perguntas de pesquisa; caracterização do tipo de pesquisa, delineamento da pesquisa; população e amostra; definição operacional das variáveis; instrumento para a coleta de dados e tratamento dos dados.

### 3.1 Caracterização do tipo de pesquisa

O presente estudo compreende a análise geral e de fatores ou dimensões definidos pelo modelo de QVT escolhido (WALTON, 1973) *versus* o nível de satisfação da qualidade de vida no trabalho dos profissionais hoteleiros das empresas em questão. vale informar que o modelo bem se adequa aos fins pretendidos, não havendo necessidade de mudanças, nem de acréscimo posto que ele abrangia as características necessárias para a análise.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo exploratório-descritivo, visto que não se tem informação concreta sobre o fenômeno que se deseja conhecer (QVT em rede de hotéis) e se deseja descrever as características do fenômeno pesquisado (o nível de satisfação geral e as dimensões por categorias com os indicadores de QVT do modelo

de Walton (1973); a utilização das novas políticas de RH e as práticas de RH necessárias para a satisfação da qualidade de vida no trabalho em hotéis).

Segundo Mattar (1996, p.18):

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.

A pesquisa descritiva objetiva apresentar observações relevantes para entendimento por meio do relato descritivo do fenômeno pesquisado, sendo o questionário um eficaz método de coleta para esse fim.

Babbie (1999, p.96) confirma:

*Surveys* são freqüentemente realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos. Nestes, o pesquisador não se preocupa por que a distribuição observada existe, mas com qual ela é.

Bervian e Cervo (1996, p.49) ratificam que: “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

De acordo com a característica do estudo, pode-se afirmar que a investigação possui uma perspectiva interseccional, visto que este tipo de pesquisa determina as relações entre variáveis originadas do modelo de Walton (1973) e o nível de satisfação dos trabalhadores hoteleiros numa mesma dimensão de tempo de estudo.

Neste sentido Babbie (1999, p.101) reafirma:

Nos *surveys* interseccionais, dados são colhidos, num certo momento, de uma amostra selecionada para descrever alguma população maior na mesma ocasião. Tal *survey* pode ser usado não só para descrever, mas também para determinar relações entre variáveis na época de estudo.

O presente trabalho foi realizado na cidade de Fortaleza e foram levantados dados para a análise cujo objetivo é conhecer a afirmativa de que os profissionais da rede

hoteleira de Fortaleza têm ou não satisfação com a qualidade de vida no trabalho e qual o seu estado de satisfação de QVT atual e futuro por dimensão de análise.

O nível de análise do estudo é do tipo setorial, uma vez que a pesquisa englobou a rede de hotéis que fazem parte da Associação Brasileira da Indústria do setor do Ceará. E a unidade de análise é composta pelo total de funcionários que trabalham neste setor.

A investigação objetivou estabelecer critérios comparativos de análise da qualidade de vida no trabalho considerando os hotéis associados que aceitaram participação na pesquisa, sendo que estes, também foram relacionados de acordo com a observação do tipo de hotel em termos de estrutura e classificação.

A definição do nível de satisfação da qualidade de vida no trabalho de acordo com o tipo de classificação hoteleira estabelecida (1 a 5 estrelas) e por estrutura (familiar, de cadeia nacional e internacional) também pode possibilitar uma análise dos hotéis por categorias, bem como da igualdade ou não da média relacional entre eles. Tais estudos também foram realizados, no intuito, de se obterem melhores entendimentos para as análises e conclusões da pesquisa.

### **3.2 Delineamento da pesquisa**

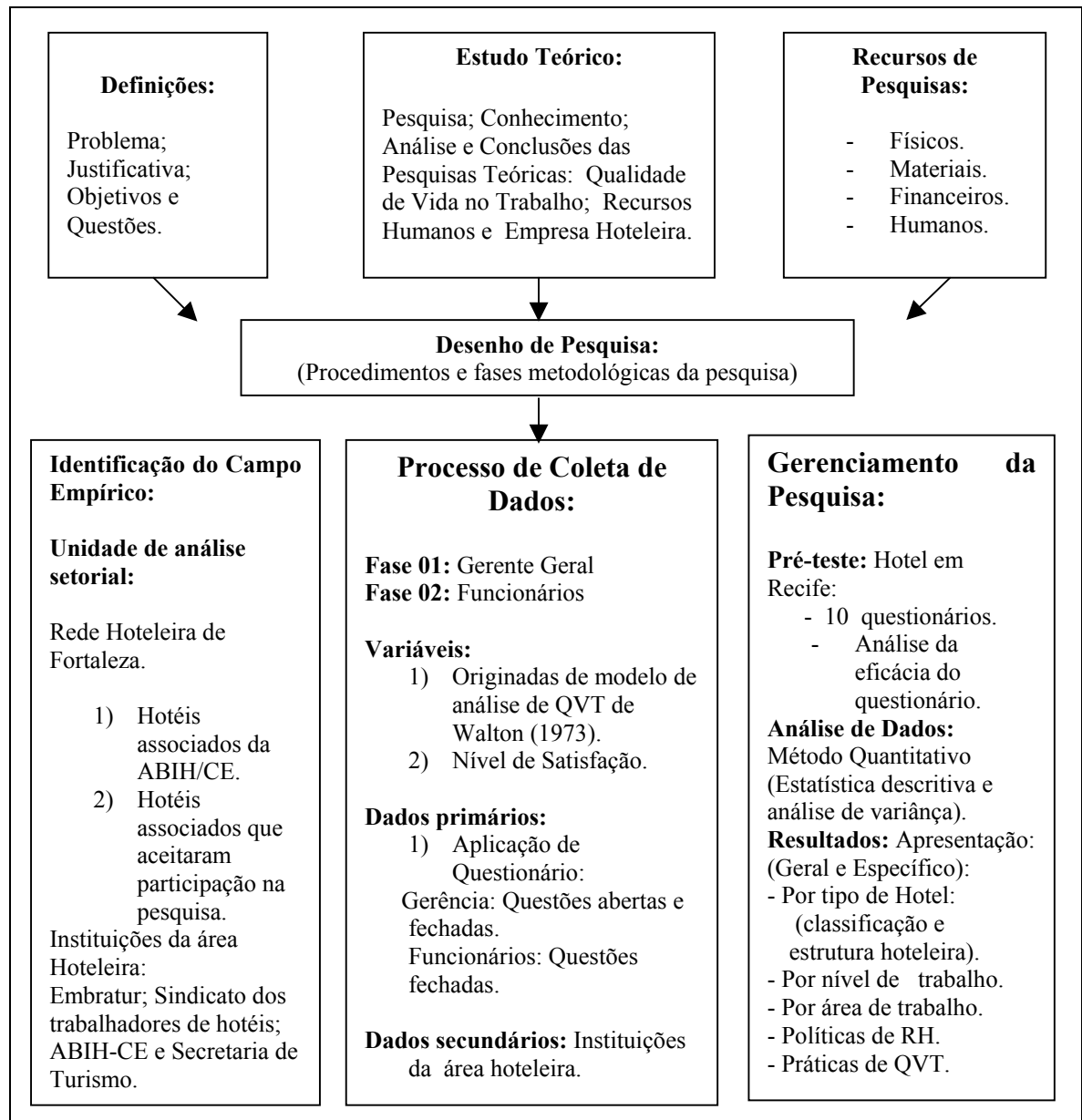
No uso da metodologia necessária para se fazer uma boa pesquisa, desenvolveram-se os passos metodológicos para a compreensão e realização do trabalho. Portanto, o elemento que a direcionou teve como objetivo proporcionar uma estruturação para orientar as etapas de desenvolvimento que permitiram realizar a análise e apresentar os resultados da satisfação da qualidade de vida no trabalho nos hotéis de Fortaleza.

Mattar (1996, p.294): afirma que:

As etapas, as fases e os passos da pesquisa são apresentados de forma sequencial por uma questão meramente didática. Em realidade, o processo de pesquisa é circular, ou seja, o acúmulo de conhecimento advindos com o desenvolvimento da pesquisa podem implicar a reformulação de etapas anteriores e até reformulação do próprio problema de pesquisa.

O desenho de pesquisa apresentado no quadro 3.1 a seguir, identifica a sequência adotada para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

**Quadro 3.1 - Procedimento metodológico – operacional para o desenvolvimento da Pesquisa**



Fonte: Adaptação de Borum (*apud* Yin, 1993, p. 110)

### 3.3 População e amostra da pesquisa

A população da pesquisa compreende o quadro de funcionários dos principais hotéis da cidade de Fortaleza, cuja definição é mensurável por meio da relação de funcionários dos hotéis associados na instituição maior que representa a classe na cidade.

A Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH-CE, o maior órgão representativo da rede hoteleira de Fortaleza possui um total de 51 (cinquenta e um) hotéis associados, conforme relação apresentada pelo seu jornal informativo em janeiro/2003.

O total de hotéis e de seus respectivos funcionários representou bem a população necessária para análise, visto que o pesquisador teve condições de inferenciar sobre um universo mensurável (população finita) por meio da relação de hotéis e de funcionários fornecida pela entidade ABIH-CE; e pelos próprios hotéis na primeira fase da coleta de dados com a gerência geral.

Desta forma, conforme os quadros 3.2; 3.3; 3.4 e 3.5 a seguir, a população e a amostra da pesquisa podem ser apresentados, observando o total de funcionários pelas categorias de estrutura e classificação de hotéis e ainda pelas categorias de nível e área de trabalho.

**Quadro 3.2 - População e amostra de funcionários por classificação hoteleira :**

| Hotéis: Classificação | População |     | Amostra |     |
|-----------------------|-----------|-----|---------|-----|
|                       | Nº        | (%) | Nº      | (%) |
| <b>1 Estrela</b>      | 12        | 0,7 | 03      | 01  |
| <b>2 Estrelas</b>     | 08        | 0,3 | 03      | 01  |
| <b>3 Estrelas</b>     | 724       | 26  | 133     | 49  |
| <b>4 Estrelas</b>     | 1076      | 39  |         |     |